



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
JURÍDICAS Y ECONÓMICAS
Escuela de Sociología

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DEL SERVICIO NACIONAL DE MENORES”

La manifestación de los canales de comunicación que ejercen los funcionarios de los Centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores.

SEMINARIO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA Y AL
TÍTULO DE SOCIÓLOGO

AUTOR:

CAMILA SALFATE LÓPEZ

PROFESOR GUÍA:

ANDREA BAHAMONDES

SANTIAGO-CHILE

2012

ÍNDICE

Introducción:	6
I CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
Planteamiento del problema	8
Relevancia Sociológica.....	9
Antecedentes de la organización:	11
Pregunta de investigación.....	14
Objetivos de la investigación.....	14
Hipótesis	15
II CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO	16
Sociedad, organización: sistemas sociales y Burocracia.	17
Acción comunicativa, entendimiento y signos.	23
Comunicación organizacional: la visión pragmática del caso.	26
III CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO	33
Alcance de la investigación	35
Método integrado cuantitativo-cualitativo.....	36
3.1 Etapa 1: Metodología cualitativa.....	38
Contexto de estudio	39
Focos de análisis.....	41
Sujetos de investigación	43
Técnica de investigación	44
Método de Análisis.....	46
Operacionalización de la técnica	46
3.2 Etapa 2: Metodología cuantitativa.....	50
Contexto de la recopilación de información.....	51
Universo.....	52
Muestra	52

Técnicas de investigación.....	54
Modelo de análisis.....	55
Validez y confiabilidad.....	57
Ficha resumen de la metodología cuantitativa.....	58
Cuadro de resumen metodológico.....	59
IV CAPÍTULO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	60
Análisis de datos cualitativos – Análisis temático.....	60
Esquema resumen del análisis cualitativo.....	68
Análisis cuantitativo – Análisis Descriptivo.....	69
Análisis de confiabilidad.....	69
Caracterización de la población encuestada.....	72
1 Comunicación organizacional.....	79
1.1 Canales de comunicación formal e informal.....	79
1.2 Comunicación desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.....	89
2. Comunicación entre funcionarios.....	91
2.1 Modelos de comunicación.....	91
2.2 Comunicación entre funcionarios de área de desarrollo.....	96
2.3 Comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo.....	98
3. Comunicación de los funcionarios con su jefatura directa.....	101
3.1 Instancias de retroalimentación.....	101
3.2 Efectividad comunicacional desde la jefatura directa.....	102
3.3 Comunicación personal entre funcionario y jefatura directa.....	106
V CAPÍTULO: CONCLUSIONES.....	107
Hallazgos y Propuestas de próximas investigaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	113

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama del Servicio Nacional de Menores	12
Ilustración 2: Organigrama del CREAD Galvarino	13
Ilustración 3: Resumen de Metodología Mixta	38
Ilustración 4: Diagrama de estructura y funciones de los equipos técnicos	42
Ilustración 5: Cuadro resumen de la metodología.....	59
Ilustración 6: Resumen análisis cualitativo	68

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	47
Tabla 2: Cuadro resumen de la muestra cuantitativa	54
Tabla 3: Ficha resumen de la metodología cuantitativa	58
Tabla 4: Análisis factorial sobre el uso de los canales comunicacionales	81
Tabla 5: Análisis factorial de la eficacia de los canales de comunicación	83
Tabla 6: Grado de eficiencia de los canales de comunicación	85
Tabla 7: Comunicación proporcionada por la organización	89
Tabla 8: Modelos de comunicación	92
Tabla 9: Valoración de la comunicación con sus pares.....	96
Tabla 10: Análisis factorial sobre el uso de los canales de comunicación entre funcionarios pares de área	98
Tabla 11: Valoración de la comunicación con sus pares de otra área.....	99
Tabla 12: Análisis factorial del uso de los canales de comunicación entre funcionarios de distintas áreas.....	100
Tabla 13: Valoración de los funcionarios con su jefatura	104

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribución porcentual de sexo.....	72
Gráfico 2: Distribución porcentual etaria.....	73
Gráfico 3: Distribución porcentual del Nivel educacional.....	74
Gráfico 4: Distribución porcentual del Área de desarrollo profesional	75
Gráfico 5: Distribución porcentual por estamento	76
Gráfico 6: Distribución porcentual de la Antigüedad laboral de los funcionarios.....	77
Gráfico 7: Distribución porcentual del grado.....	78
Gráfico 8: Recepción de información necesaria para el desarrollo eficiente de labores profesionales	86
Gráfico 9: Grado de satisfacción con la política de comunicaciones internas de SENAME	87
Gráfico 10: Evaluación de la comunicación con la DINAC y DRM	90
Gráfico 11: Modelos de comunicación	94
Gráfico 12: Comunicación laboral con funcionarios pares	95
Gráfico 13: Instancias de diálogo entre jefatura y funcionarios.....	102
Gráfico 14: Valoración de la efectividad comunicacional con la jefatura	103
Gráfico 15: Claridad de las instrucciones proporcionadas por la jefatura directa	105
Gráfico 16: Confianza en la jefatura directa para problemas personales	106

Agradezco a mi mamá y a mi papá, que con amor estuvieron y están a mi lado en todo momento. Agradezco a la organización estudiantil: Asamblea de Sociología y Colectivo Aprehender, que me ayudaron a crecer y construirme como sujeto de lucha. Agradezco a la Lore (Secretaria de la Escuela de Sociología), por estar siempre en el camino de la solidaridad, impulsándonos a seguir con nuestros proyectos. Y por último, agradezco a mis compañeros, amigos de la vida y hermanos que están a mi lado otorgando esa hermosa sonrisa que nos recuerda nuestro sentido de vida, nuestro proyecto amado.

Patria o Muerte

Introducción:

La presente investigación se centró un diagnóstico organizacional sobre las comunicaciones internas de la institución pública “Servicio Nacional de Menores” (SENAME), específicamente abarcó a los nueve centros de administración directa pertenecientes a la Región Metropolitana. En el estudio se planteó la pregunta: ¿Cuál es la valoración y evaluación que tienen los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana respecto de los canales de comunicación establecidos en el Servicio Nacional de Menores?, la cual responde a la necesidad de la misma institución de realizar una visión completa de la situación en que se encontraban los canales comunicacionales de esta región, debido a que en su marco general no existían datos relativos a dicha temática.

En este escenario se apreciaron diversos tipos de canales de comunicación establecidos por la institución para la apropiada conexión entre y con sus funcionarios, tales como correo electrónico institucional, intranet, sistema de correspondencia, diarios murales, etc. Todo ello para cumplir un único fin; lograr desempeñarse debidamente en nuestra sociedad, proporcionando un buen servicio al público objetivo, a quien va dirigida la organización: familias, niños y adolescentes más desposeídos.

Este estudio, se instala con la finalidad de contribuir al conocimiento del uso de los canales de comunicación tanto formal como informal con que los funcionarios desarrollan sus labores profesionales dentro de las distintas instalaciones (Centros de administración directa). En este sentido, se profundizó en tres grandes tópicos que influyen en la acción comunicativa de los sujetos en dicha organización, los cuales son, la comunicación (la cual es proporcionada y normada por la misma institución), comunicación los organismos superiores a los centros de administración directa, como son la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana; y por último, la comunicación entre funcionarios y su jefatura directa.

I CAPÍTULO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El ser humano desde sus inicios ha buscado organizarse para poder subsistir en el mundo en que le ha tocado vivir, a lo largo del tiempo las organizaciones han variado y diversificado sus objetivos y estructuras, profundizando su intervención en las sociedades a las que pertenecen. En la actualidad, las organizaciones están insertas en todos los aspectos de nuestras vidas, ya sea para asistir a nuestro establecimiento educacional, nuestro lugar de trabajo, donde nos atendemos por alguna enfermedad, etc. De esta forma se han convertido en un elemento imperceptible racionalmente para la sociedad en su conjunto, asumiendo que la sociedad en sí misma es una agrupación de diversas organizaciones.

La razón de base fundamental del sustento que proporcionan las organizaciones para la sociedad, está basado en la agrupación ordenada en que canalizan a los sujetos, cumpliendo la inserción social de cada uno de ellos a cabalidad, determinando “lo bueno y lo malo” a través de este mecanismo de regulación social, que a la vez está regido y legislado por las normas sociales.

A la vez, la interacción que mantenemos entre sujetos y organización está conectada a través de la comunicación, la cual se enmarca en todo aquello que expresamos a través de códigos que se producen desde un emisor hacia un receptor. El cual funciona como se menciona en el párrafo anterior como otro elemento de integración primario. Este elemento es utilizado en cada momento de interacción, ya sea con nuestros pares o hacia el mundo en general, incluyendo aquella forma de comunicación no verbal, la cual es transmitida por gestos y movimientos.

La comunicación propiamente tal a fusionado en diversos formatos, los cuales cambian de acuerdo al contenido que desea ser transmitido y en el tiempo que desea ser recepcionado, en ello es que la tecnología a jugado un papel primordial para el cumplimiento de éstos objetivos, desarrollando elementos que permitan de manera eficiente y eficaz la acción comunicativa entre el emisor y receptor(es). Un claro ejemplo de ello es internet y las diversas herramientas comunicacionales que conlleva

su integración; como la intranet y el correo electrónico¹, los cuales son elementos frecuentados por las instituciones para la comunicación y distribución de información en sus dependencias, ya que facilitan y agilizan la información formal que ésta quiera dar a conocer en su interior y exterior.

Sin embargo, la inclusión de canales formales no siempre es suficiente para un fluido eficiente de información dentro de la organización, y es debido a esto, que espontáneamente se crean lazos comunicativos informales, los que si bien es cierto podrían llegar a agilizar la información de un lugar a otro, también corren el riesgo de transformar dicha información, tergiversándola y finalmente dañándola, impidiendo el cumplimiento de su objetivo principal.

La relevancia se sitúa en la perspectiva en que las organizaciones delimiten predeterminadamente los tipos de canales de comunicación para un eficaz entendimiento con sus funcionarios, es decir, que cada sujeto que pertenezca a ella sepa adecuadamente que herramienta utilizar en cada contexto que lo amerite, cuestión de lograr un cierto orden en los flujos comunicacionales internos de cada institución.

En este sentido, el presente estudio aborda las perspectivas desde los funcionarios hacia las comunicaciones establecidas por la organización en cuestión, con el objetivo de apreciar su percepción evaluativa respecto al caso.

Relevancia Sociológica

En primera instancia, la relevancia sociológica de esta investigación se aboca principalmente al sector de sociología organizacional. En este ámbito, es preciso mencionar que se dará principal enfoque a la variable de diagnóstico organizacional: comunicación.

La temática de las comunicaciones es un eje central dentro de la sociedad en general, y más aun dentro de un sistema organizativo que por necesidad debe proporcionar canales estables y eficientes en su funcionamiento. “La comunicación es

¹ Estos dos elementos fueron muy relevantes dentro del estudio, ya que se enmarcan dentro de la difusión utilizada para una de las técnicas de recolección de datos.

entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados” (Rodríguez, 1996: 159), por lo que es imprescindible que dicha información se distribuya de forma óptima desde el emisor hacia el receptor, dentro de las diversas áreas que existen en la misma institución. Ya que tal como menciona Rodríguez (1996), el contenido y la relación son factores primordiales dentro de todo sistema, ya sea personal o social.

En el contexto del desempeño organizacional, la comunicación se manifiesta como eje central para el desarrollo pleno de cualquier tipo de organización, ya que es ella un motor regulador de la circulación de información a lo largo de la organización.

En el ámbito de la sociología organizacional, aporta al desempeño mismo de las instituciones a las cuales se aboca, respondiendo así a la necesidad de recopilar información práctica para los posibles o problemas existentes que pudiesen llegar a nacer o tener, ya sea de acuerdo a las herramientas mal utilizadas o inexistentes dentro de misma organización.

En Chile, este tipo de temáticas si bien últimamente ha cobrado relevancia, aún la existencia de investigaciones organizacionales con enfoque en comunicaciones realizadas es reducida, sobre todo si se trata desde una perspectiva sociológica. En la practicidad del asunto se acotan principalmente en pequeños estudios sobre el tema, sin mayor profundidad, ya que los ejes empleados en aquellos instrumentos de aplicación (de los estudios revisados) responden a temáticas planteadas por los manuales académicos relacionados al tema de estudio (comunicación). Mientras que si hablamos de tesis nacionales llegamos al punto de ser nulas. Más aún, dentro de la organización donde se realizó esta investigación, no existía ningún tipo de documentación respecto a la problemática.

Es así como este estudio se enmarca dentro de un campo investigativo poco explorado en el país, lo cual es un factor positivo para los hallazgos que se puedan desplegar en el futuro.

Antecedentes de la organización:

Como ya se mencionó, la investigación se centró en el Servicio Nacional de Menores (SENAME), el cual es una organización estatal que funciona a nivel nacional, perteneciente al Ministerio de Justicia.

En este sentido SENAME, manifiesta como misión de la organización:

“Contribuir al desarrollo del sistema de protección social de la infancia y adolescencia a través del ejercicio de derechos y la reinserción social y/o familiar de niños, niñas y adolescentes vulnerados en sus derechos e infractores de ley, mediante una red de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio.”²

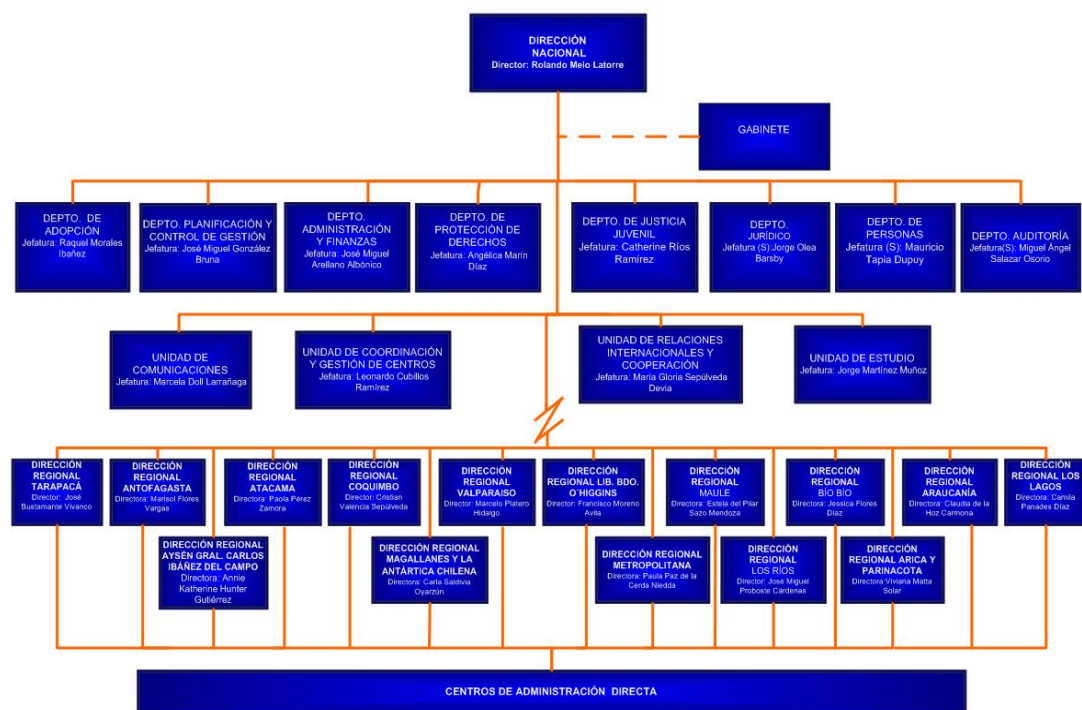
Por otro lado, el SENAME internamente para dar cumplimiento a sus objetivos se compone por una jerarquía como organización. De esta forma en primer lugar se encuentra la Dirección Nacional (DINAC) agrupando al sistema administrativo de la organización a nivel macro, luego siguen las Direcciones Regionales, realizando labores de igual modo, administrativas y también técnicas en cada región del país y posteriormente los centros de administración directa, en sus variedades, desempeñando el rubro de la institución a nivel local dependiendo de los casos específicos de los niños y adolescentes.

Para el desarrollo íntegro de la misión organizacional, la institución tiene a su disposición tres tipos de centros de administración directa para los niños y adolescentes que designados por un tribunal de justicia deben permanecer dentro de las instalaciones, tales como; los Centros Semi-Cerrados (CSC) (estos se preocupan de los niños y adolescentes que han sido infractores de ley), Centros de Reparación Especializada de Administración Directa (CREAD) (este tipo de centro abarca a los jóvenes con necesidades de protección dentro de sus familias) y Centro de Internación Provisoria y Centro de Reclusión Cerrado (CIP-CRC) (al igual que los CSC, este tipo de centros aborda niños y jóvenes infractores de ley).

² Misión institucional de SENAME.

A continuación presentaremos el organigrama del Servicio Nacional de Menores, para así comprender de manera gráfica su distribución, desde el Director Nacional hasta las Direcciones Regionales:

Ilustración 1: Organigrama del Servicio Nacional de Menores



Fuente: Servicio Nacional de Menores (SENAME) 2012.

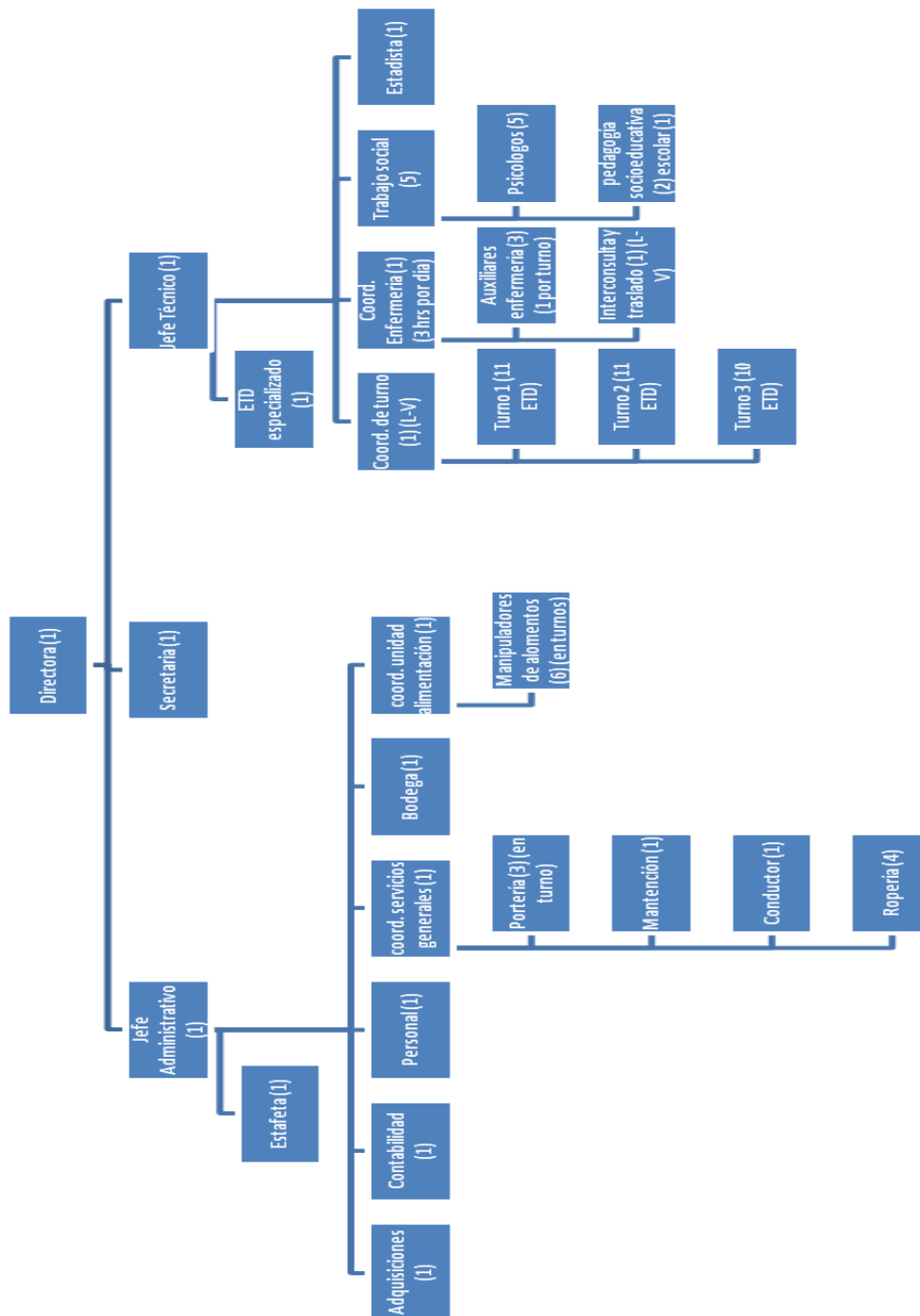
De acuerdo a lo anteriormente mencionado, internamente la organización a nivel de funcionarios se ordena por estamentos, los cuales regulan el status dentro de la misma, tanto en lo económico como en las funciones propias de sus labores profesionales. En ello, podemos encontrar claramente 5 estamentos, dictados por la ley N°18.834 con DFL N°29: Directivo, Profesional, Administrativo, Técnico y Auxiliar.

Además, la distinción interna dentro de los centros de administración directa también se ejerce hacia los funcionarios en sus labores profesionales a desempeñar en dicho establecimiento. Por un lado, se encuentran los funcionarios del área técnica, los cuales se remiten directamente a lo que es el objetivo de la organización en cuestión, como lo es el trato directo con los niños y adolescentes. Mientras que por

otro, apreciamos el área administrativa, la cual desempeña la labor de orden administrativo del centro.

Para efectos de esclarecer la división jerárquica y de funciones, a continuación se presentará un organigrama del CREAD Galvarino, ya que fue este el centro donde se desarrolló la primera fase de investigación):

Ilustración 2: Organigrama del CREAD Galvarino



Fuente: CREAD Galvarino, Servicio Nacional de Menores, Enero del 2012.

En este sentido, podemos esclarecer que la función de este tipo de herramientas organizacionales, se basan en la delimitación de protocolos comunicacionales, donde la importancia se funda en seguir la escala jerárquica ya establecida. Así, la comunicación y la interacción de los funcionarios responden a procesos estables sin modificaciones estructurales que signifiquen una alteración a lo estipulado desde la organización misma.

Por consiguiente, la problemática investigativa se manifiesta en las herramientas que como organización se han planteado para un funcionamiento pleno de la misma, la cual está compuesta por actores que desempeñan sus labores en función de estos canales comunicacionales, y a la vez buscan nuevas formas y mecanismos para la trasmisión de información dentro de la organización, aunque estos muchas veces, no estén avalados dentro de ella.

Es por ello, que de acuerdo a lo mencionado anteriormente cabe la siguiente pregunta de investigación:

Pregunta de investigación

¿Cuál es la valoración y evaluación que tienen los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana respecto de los canales de comunicación establecidos en el Servicio Nacional de Menores?

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Describir las percepciones evaluativas de los funcionarios respecto de los canales de comunicación formal e informal utilizados en los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores.

Objetivos específicos:

- Identificar los problemas comunicacionales más significativos para los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana.
- Identificar la valoración de los funcionarios sobre la eficacia de la comunicación formal proporcionada por la institución en los centros de administración directa de la región Metropolitana.
- Describir la percepción evaluativa que los funcionarios le otorgan al uso de los canales de comunicación formal e informal en el desarrollo de sus funciones de los centros de administración directa de la región Metropolitana.

Hipótesis

- H1: Los funcionarios tienen una alta evaluación respecto de la comunicación informal ejercida para el desarrollo de sus labores profesionales
- H2: Los funcionarios tienen una valoración negativa respecto de los canales de comunicación formal empleados por el Servicio Nacional de Menores
- H3: Los problemas comunicacionales más significativos para los funcionarios se basan en la relación que establecen ellos mismos dentro del establecimiento.

II CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO

Este capítulo se constituye con la finalidad de abarcar aspectos teóricos relevantes sobre los temas que se están tratando en el presente texto, desde la sociología de las comunicaciones y la sociología organizacional. De esta forma se delimitan criterios para dar un marco conceptual sólido para el presente estudio.

Comienza con la Teoría General de Sistemas (Niklas Luhmann), para comprender como las organizaciones (entendidas por el autor como sistemas) mantienen dinámicas constantes con su(s) entorno(s), teniendo como componente principal la burocracia para el ejercicio mismo de instalación entre la relación sistema/entorno. Esto nos permitirá entender como en este caso el Servicio Nacional de Menores (sistema) se relaciona con sus centros de administración directa (subsistemas).

Luego, se extiende una sección sobre la relevancia de la comunicación en la sociedad y los factores que este acto implica para un adecuado funcionamiento del acto del entendimiento según Habermas, en ello se interaccionará con la interpretación del significado de signos y relaciones varias se que puedan incluir según el caso. En este sentido, las interacciones que se produzcan en relación a los actos comunicacionales e interpretativos serán consideradas según la perspectiva de Schutz.

Para finalizar, se plantea la teoría organizacional sobre comunicaciones de Rodríguez, con el fin de comprender de mejor modo la visión global que tiene el presente estudio.

Sociedad, organización: sistemas sociales y Burocracia.

Es preciso tener en cuenta que la sociedad está estructurada desde las organizaciones. Estas pueden ser a nivel macro-social o micro-social; sin embargo lo cierto es que son ellas las que distribuyen y dirigen en todo aspecto al conjunto de los seres humanos. Desde ahí existe la necesidad de investigarlas y esclarecer sus funciones hacia el exterior y en su propio funcionamiento interior.

En primera instancia, Talcott Parsons (1966) define las organizaciones como unidades sociales (o agrupaciones humanas) racionales, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos, las cuales tendrían la misión de controlar a sus miembros, para el normal funcionamiento de la organización. Ahora bien, las organizaciones no son autónomas en sí mismas, están insertas en el mundo social, coexisten con sujetos y con el entorno que las rodea. En este sentido, Luhmann menciona que:

Los sistemas no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural, y no podrían existir sin el entorno. Se constituyen y se mantienen a través de la producción y el mantenimiento de una diferencia con respecto al entorno, y utilizan sus límites para regular esta diferencia. (Luhmann, 1997, p. 50).

De acuerdo a ello, la relación de los sistemas sociales con su entorno es siempre retroalimentativa, es decir, ambas necesitan estar presentes para el soporte de la otra, independiente del sustento que los entrelacen. Su complementariedad está basada en el contexto que se prestan entre sí, ya que “el entorno consigue su unidad sólo a partir del sistema, y en su relación con el sistema” (Luhmann, 1997, p. 51) es así que un sistema necesita de un entorno específico para su diferenciación y a la vez la delimitación del entorno está dado por el sistema que comprende, dando vida a una relación indisoluble, que si bien cada una funciona de manera autónoma, no podrían estar sin el complemento de la otra: funcionan de forma paralela.

En consecuencia, “hay que distinguir entre *el entorno* de un sistema y *los sistemas en el entorno*” (Luhmann, 1997, p. 52), que es la relación de dependencia

que existe entre el entorno y sistema. El entorno de un sistema en la delimitación de un sistema específico. Sin embargo varios sistemas pueden coexistir, en mayor o menor grado en un entorno, pues ningún sistema “puede disponer totalmente de las relaciones sistema/entorno, pues le son ajenas” (Luhmann, 1997, p 52). Esto quiere decir que el sistema, sólo puede disponer de las relaciones que le unen al entorno, en las relaciones que le competen con él mismo, lo que no excluye que otros sistemas convivan en diferentes aspectos con el mismo entorno.

El sistema social, está compuesto de distintos elementos que permiten la funcionalidad dentro de su entorno y por ende direccionalidad entre los subsistemas. “Un sistema social, es distinto de su entorno y operacionalmente cerrado, o sea, capaz de producir por sí mismo, elementos propios y estructuras propias” (Arriaga, 2003, p. 282). En este sentido, los sistemas sociales derivan directamente en lo que se consideran organizaciones, ya sean sociales, estatales o burocráticas, pues no dependen del entorno para la creación de formas y estructuras que le son propias para su funcionamiento interno y a la vez, son diferentes en su conjugación a los demás tipos de organizaciones. Para ello, Luhmann (1997) nos plantea un esquema esclarecedor de esta situación:

Niveles



Fuente: Luhmann, 1997, p. 27

Entonces, los sistemas sociales deben realizar una diferenciación entre su sistema y entorno, debido a que “el sistema en su conjunto gana así la función de >>

medio interno<< para los subsistemas, o sea que para cada subsistema se da de un modo específico” (Luhmann, 1997, p. 54), lo que deriva en una diferenciación que tiene por finalidad complejizar los sistemas sociales, haciendo de cada uno algo nuevo, y dependiente de otros entornos y sistemas.

Sin más, la diferenciación sistemática es traducida como jerarquía, la que “significa más bien que los subsistemas pueden llegar a diferenciar otros subsistemas y que, de esta manera, aparece una relación transitiva del ser contenido en el ser contenido” (Luhmann, 1997, p. 55), en consecuencia, “esta suposición solamente puede valer en gran medida para organizaciones, ya que éstas se las puede asegurar mediante reglas formales” (Arriaga, 2003, p. 284), lo cual se puede medir básicamente en esquemas diferenciados, como segmento, estratos o funciones, con la finalidad de una completa y compleja inserción y clasificación global (Arriaga, 2003).

De acuerdo a lo mencionado, las organizaciones utilizan la jerarquía para su funcionamiento, lo cual es traducido en burocracia como parte de un sistema de orden social implícito dentro de las instituciones, que se contempla como guía para el modelo global. En este sentido, la burocracia es racional y su orientación será la que determine a las organizaciones, es decir, la racionalidad (que es base de la burocracia) será el motor que guie a la institución en su toma de decisiones, dejando de lado la emotividad tanto en lo social como en lo individual. Para este tipo de acciones Max Weber menciona 3 tópicos sobre las acciones racionales:

A) a fines, en la que tanto los fines como los medios son escogidos racionalmente; b) acción racional a valores, en que persigue un fin valórico (que en sí puede no ser racional) mediante medios racionales; c) acción afectiva o emocional, que no considera una evaluación de medios ni de fines, sino que sólo se basa en el estado emocional del autor; acción tradicional, guiada por los hábitos acostumbrados de pensamiento, por el “sistema ha sido así. (Weber, 1964, p. 20).

Este proceso ha enmarcado todos los aspectos de la modernidad, extrapolando la racionalidad a los sentidos subjetivos de los sujetos, dotándolos de necesidades y obligaciones aparentes en relación a las instituciones a las que pertenecen, las cuales son regidas a través de funciones que deben cumplir para el correcto desempeño de

ellas o la adecuada inserción al mundo social al que deben responder los sujetos en la sociedad. Es por ello, que la acción racional por sí misma se establece como cánones sociales para que los individuos se comporten dentro de estas y las vean como naturales, con la finalidad de la reproducción de un orden social establecido, donde las organizaciones son los lugares de inserción socialmente validados.

Por otro lado, la coordinación burocrática de las actividades es la marca distintiva de la modernidad, tal como lo mencionamos anteriormente. Las burocracias se encuentran organizadas de acuerdo a principios racionales, en los que el mismo autor hace una distinción de cada uno de ellos:

En la división de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, obligaciones, autoridad adecuada al desempeño de sus funciones y atribuciones de poder claramente definidas; puestos ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales (contrato-sueldo); la calificación técnica es el criterio básico de selección del personal; registro por escrito de actos administrativos, reglas y decisiones (Weber, 1964, p. 173-180)

En tanto, la burocracia funciona sobre los sujetos que conforman la organización, adecuando la dirección, el manejo de información, la toma de decisiones, etc, bajo la circunscripción de obligaciones y deberes que les competen a los sujetos por insertarse a la organización a la que pertenecen, es decir, tiene jerarquía de autoridad, delimitándola con división de las labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los cargos, y compensaciones diferenciadas (Weber, s/f). Todo está determinado desde el sistema hacia el subsistema, el cual se manifiesta en el entorno (en y desde los sujetos como parte del entorno), por lo cual el funcionamiento depende de las responsabilidades y competencias que estos tengan y/o puedan ejercer en la misma, debe responder a ella como sistema propio.

La burocracia es una forma de sistema que entrega una estructura normativa racional dentro de las distintas formas de organización. Estas normas se delimitan con la ayuda de reglamentos, los cuales se legitiman con la emisión de órdenes que deben ser acatadas, con el objetivo de que las organizaciones funcionen de manera efectiva

y ordenada (Etzioni, 1993). Ya que es por la racionalidad, como la entendió Talcott Parsons (1966), en relación a medios y fines, que serán insertadas armónicamente en un proceso de adaptación y readaptación de las condiciones subjetivas de los individuos³, la que dará origen a la forma de entender la organización de una manera estructuralista.

De esta manera, la burocracia se establece hoy en día casi como una necesidad de inserción dentro del sistema social, no es viable una realidad de vida sin estructura; particularmente las organizaciones burocráticas permiten efectivamente el ordenamiento social, llegando al punto de evaluación, es decir, que el desempeño de cada organización se mide cada cierto tiempo, con el objetivo de adaptar su funcionamiento dentro del sistema y su entorno.

En las organizaciones burocráticas existe un orden establecido, con el fin de dirigir a los individuos, para así crear un ambiente de coerción, en que a las personas se les enmarca en ciertos tipos de ritos cotidianos, estableciéndoles límites pertenecientes a la organización y llegando a crear una cultura organizacional. Generando un lazo implícito de adherencia en los sujetos mismos de la organización.

Ahora teniendo en cuenta que la organización burocrática está conformada por individuos, con expectativas, motivaciones, y anhelos propios, se manifiesta que el tema del poder es uno de los pilares fundamentales para la organización y su funcionamiento, pues el poder se da en individuos que tienen cierto control en las fuentes de incertidumbres dentro de un sistema con expectativas y resultados y otro que no lo tiene o sólo tiene muy poco control sobre fuentes de incertidumbre⁴. El poder se explicita dentro de la organización, debido a que son los sujetos que se encuentran insertos en ella los que dan forma y legitimidad a la estructura de la institución (como proceso histórico y de transformación), o sea del “poder de un participante depende el control que pueda ejercer sobre una fuente de incertidumbre

³ Recordar que estas están supeditadas a las condiciones objetivas que los sujetos solo accionan, cuando las condiciones objetivas se los permite.

⁴ También existen posturas en la que se ve la estructura del poder como cada *interacción y cada relación social en una organización, lleva implícito el ejercicio del poder... el poder consiste simplemente en la habilidad para obligar a los demás a hacer lo que los otros quieren que hagas* (Gibson, 1996, p. 417). Esta no será tomada para la realización del actual marco teórico, ya que no se piensa que el acto de ejecución del poder tenga que ver con realizar un ejercicio de obligar a otro a realizar una acción. Se está pensando en la que esta será mediante a una negociación (esta será vista más adelante).

que afecta la persecución de los objetivos de la organización” (Crozier, 1972, p. 31), son los propios actores los que detectan algún grado de control en la incertidumbre que da poder sobre los demás. La incertidumbre entendida como la falta o carencia de seguridad sobre hechos específicos, que para los individuos forma parte esencial o importante de su cotidianidad, se establece como una transformación irreal en los sistemas, lo que se enmarca en un anhelo impropio de los actores, dotándolos de frustración al momento de la acción emocional que supuestamente ayudaría a un cambio hacia la seguridad, ya sea en sus labores o en su establecimiento dentro de la misma.

En este sentido, se aprecia como el entorno puede determinar de forma efectiva ciertas modificaciones que se quisieran efectuar en el sistema o los subsistemas, por lo que la complejidad de la misma es el motor que guíe a la transformación, aunque sea siempre un leve reacomodo al sistema imperante del momento.

Para las organizaciones el problema del control y el funcionamiento es especialmente agudo, “ellas requieren una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para apoyar la obediencia a sus normas, reglamentos y órdenes” (Etzioni, 1993, p. 105). Bajo este parámetro queda fuera la motivación de participación personal que puedan tener los actores dentro de ella, por lo que se produce una disfunción entre lo que quiere la organización del individuo y lo que el individuo espera de la organización. Sin embargo, a pesar de ello sigue estando en armonía como subsistema dentro del sistema, causando como decíamos anteriormente frustración en los actores de la misma.

De acuerdo a ello. “la organización burocrática se puede entender como procedimientos y rutinas establecidas, con espacios de acción o territorios delimitados con traslapes y celos interinstitucionales” (Lagos, 2002, p. 9). En consecuencia entendemos que este tipo de organizaciones están dadas por espacios cerrados, en la que los sujetos están coercitivamente subordinados y sin mayor movilidad, que no va más allá de las obligaciones o deberes que la organización les otorga en sus roles a cumplir.

Acción comunicativa, entendimiento y signos.

Debemos partir por la premisa que, “no es una exageración decir que la comunicación es el corazón de la existencia humana” (Lucas, 1997, p. 90), de acuerdo a ello es que en este apartado entenderemos la comunicación como un proceso sociocultural, desplazando en ciertos ámbitos el análisis lingüístico de la misma, lo cual cumple el objetivo de estructurar el impacto y utilidad social que desempeña en los sistemas sociales.

Sin más, la comunicación como tal es definida como “el proceso a través del que un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron” (Smith, 1995, p. 33 citado en Lucas, 1997, p. 95), lo que permite en su conjunto el entendimiento entre los actores comunicacionales (emisor y receptor). En efecto, la comunicación cumple en sí la satisfacción de necesidad de interacción social que poseen los sujetos, donde la cohesión de las acciones se rige dentro de los acuerdos establecidos en dicho proceso. En este sentido, Habermas determina la *acción comunicativa*, como “la necesidad de acción coordinada genera en la sociedad una determinada necesidad de comunicación que es menester cubrir para que sea posible una efectiva coordinación de acciones, imprescindibles para la satisfacción de las necesidades” (Habermas, 1999, p. 352), quiere decir que nos permite como sociedad establecer un modo de interacción normativo, el cual será predominante para el entendimiento de los actores sociales de la misma.

La comunicación es entendida, “como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados” (Rodríguez, 1996, p. 159), en el cual el emisor y el receptor deben establecer ciertos parámetros para la coordinación del flujo de información. Este intercambio de información está fundamentado tanto por patrones y códigos culturales comunes para los participantes en el acto comunicativo, como en la interpretación que los sujetos otorguen a dicho mensaje. Este proceso, no necesariamente debe ser explícito, ya que las cargas simbólicas que existen dentro del entorno social también son parte de un sistema comunicativo que responde a

finalidades específicas; gracias a esta carga cultural, es posible que los sujetos puedan transmitir mensajes, se puedan entender y realizar las tareas que se necesitan.

Lo anterior se debe a que la comunicación es según Rodríguez, el “átomo social”, pues es la unidad fundamental de todo sistema social, convirtiendo a la comunicación como un evento propiamente social (Rodríguez, 2007). Todo sistema social necesita como unidad básica a la comunicación, tanto para la interacción de los sujetos como para el funcionamiento del mismo., pues sin ella no es posible realizar este evento social, y no habría lugar de encuentro entre los sujetos y menos, podrían autogenerarse los sistemas y/o mantenerse en el entorno. No estarían las bases para que los sistemas y subsistemas puedan adaptarse y readaptarse, lo que produciría un desfase entre estos.

De acuerdo a ello es que el entendimiento comprendido como tal pertenece a un momento específico del proceso de la comunicación misma. En este sentido, “los procesos de entendimiento tienen como meta un acuerdo que satisfaga las condiciones de un asentamiento, racionalmente motivado, al contenido de una emisión. Un acuerdo alcanzado comunicativamente tiene que tener una base racional” (Habermas, 1999, p. 368). Por consiguiente, la racionalidad forma parte fundamental de este proceso, ya que es un factor normativo inserto en la sociedad desde el sistema social, siempre y cuando los signos que estén en palestra en aquel momento y sean parte del conocimiento público de ambos actores (emisor y receptor). En particular, cuando nos referimos a conocimiento público es debido a que la comunicación es una construcción social, y tal como lo denomina Geertz (1973) la cultura en sí misma es pública, donde este tipo de fenómenos puede describirse de forma definida y propia, a la vez este tipo de interacciones componen el tejido cultural, siendo exclusivos de cada cultura, lo cual remonta en la particularidad de la localidad.

Por consiguiente, la acción comunicativa tiene como requisito especial que la interpretación de los signos sea de mutuo acuerdo entre los participantes de la acción misma. En este sentido Schütz (1993) expone que el conocimiento comunicativo se basa en la experiencia social previa entre los hablantes, en palabras de autor:

Un signo es, por naturaleza misma, algo utilizado por una persona para expresar una vivencia (...) sólo se requiere que se establezca en su mente una

conexión entre el esquema interpretativo⁵ propio del objeto que es el signo y el esquema interpretativo propio del objeto que ese signo significa. (Schütz, 1993, p. 148-149).

En efecto, luego de esta asociación de los sujetos podría establecerse los llamados procesos de entendimiento, los cuales “tienen como meta un acuerdo que satisfaga las condiciones de un asentamiento, racionalmente motivado, al contenido de una emisión. Un acuerdo alcanzado comunicativamente tiene que tener una base racional” (Habermas, 1999, p. 368). El entendimiento por sí solo tiene relevancia en el sentido que la sociedad pueda llegar a mutuo acuerdo en los mensajes que están siendo constantemente enviados por los emisores y receptores sociales, los que normativamente están posicionados desde los sistemas sociales. En consecuencia, la racionalidad está guiada por estos sistemas que determinan los medios comunicativos de acuerdo a parámetros establecidos hacia todos sus actores desde los procesos de socialización primarios hacia adelante.

Por otro lado, el entendimiento proporciona la armonía social que debe tener toda relación de sistema/entorno, ya que la comunicación establecida como mensaje entre sistemas y entorno desde la burocracia se basa en la norma que tiene asignada, es decir, todo aquel acto comunicativo posee el entendimiento desde la premisa que su contenido debe ser recepcionado por los hablantes (pasivos en aquel momento) en base a la jerarquía social que se establece (y por ende normativamente) desde el emisor. Ya que en efecto, “la exigencia, al quedar cargada de una pretensión normativa de validez se transforma en la orden” (Habermas, 1999, p. 390). Debido a que “las pretensiones de validez van conectadas *internamente* con razones. En este sentido las condiciones de aceptabilidad de las órdenes derivan del sentido ilocucionario⁶ del acto de habla *mismo*” (Habermas, 1999, p. 386) permitiendo el proceso comunicacional completo; más allá del entendimiento racional que pueda generarse en el sujeto al momento de recibir o acatar alguna tarea encomendada,

⁵ Schütz define a los esquemas interpretativos como: “las configuraciones de significado completadas que están presentes y disponibles en cada momento en forma de “lo que uno sabe” o de “lo que uno ya sabía”. Consisten en material que ya fue organizado según categorías. A estos esquemas se refieren las vivencias para su interpretación a medida que ocurren” (Schütz, 1993, p. 113).

⁶ Habermas (1999) define los actos ilocucionarios como “el modo en que se emplea una oración: afirmación, promesa, mandato, confesión, etc. En condiciones estándar el modo se expresa mediante un verbo realizativo empleado en primera persona del presente de indicativo” (p. 370)

también está en juego la jerarquía y el ordenamiento que esté dada en la organización o subsistema en el que se encuentren insertos los sujetos. No es un mensaje explícito en el mensaje *per se*, sin embargo se da por entendido que no es necesario explicitarlo en el momento, pues es un patrón normativo hacia los sujetos.

Por consiguiente, la comunicación es una *acción social*⁷ que se fundamenta en la emisión de signos desde un hablante hacia un receptor, es decir, un acto comunicativo, donde “mediante los que el hablante y el oyente se entienden sobre algo, como un mecanismo de coordinación de la acción” (Habermas, 1999, p. 369) que permite la interacción social de los actores que se encuentran insertos en el sistema/entorno. Sin embargo la efectividad de estos procesos se funda en la validez que tenga tanto el mensaje como el emisor para el receptor. En otras palabras, “en el uso regulativo del lenguaje los participantes plantean pretensiones de validez normativas, que revisten modalidades diversas, y se refieren a algo en el mundo social que todos comparten” (Habermas, 1999, p. 358).

Estos procesos comunicativos se ven replicados en todo orden de los sistemas sociales, con el fin de establecer sus propias normativas en su funcionamiento, ajustándolo a la relación sistema/entorno, para así ser propicios al momento establecer la acción comunicativa misma, y lograr el entendimiento de ambas partes interesadas en dicha acción.

Comunicación organizacional: la visión pragmática del caso.

La evolución de los sistemas sociales, en la que la comunicación juega un papel central, ha llevado a una situación tal que se “requiere de aparatos conceptuales capaces de dar cuenta tanto de la complejidad social como de la complejidad individual y de la vinculación entre ambas” (Rodríguez, 2007, p. 25). Estos aparatos conceptuales deben ser identificados plenamente por todos los participantes de la organización, para esto efectos, los canales informativos deben ser reconocibles a modo general.

⁷ “Llamaremos acción “social” a la acción en que el sentido que el agente o los agentes le asocian, se refiera a la conducta de los otros, orientándose por ésta a su desarrollo” (Weber, 1964, p. 4)

La organización a la cual se acota esta investigación tiene como característica principal ser formal, dentro de lo que tiene “la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos subequipos, por lo general especializados, realizan para alcanzar objetivos conjuntos” (Blau, 1969, p. 72 citado en Lucas, 1997, p. 169). Por lo cual, establece mecanismos de comunicación formales para el envío y recepción de información desde sus subsistemas, ya sean internos (Centros de administración directa) como externos (organismos estatales y privados relacionados con el rubro de la organización).

Entonces, en este tipo de organización, los canales de comunicación están establecidos normativamente, de tal manera que los flujos de comunicación informales no sobrepasen los términos formales, es decir, que el producto que genere el emisor debe ser recepcionado adecuadamente por el receptor, de tal forma que ambos realicen una retroalimentación. Cuando el emisor hace de este proceso un monólogo (sin pretensión de validez desde el receptor, o hacia un receptor que no está involucrado en la acción misma), es posible la apertura a una disputa en el acto del entendimiento.

Dentro de la organización la comunicación es una acción compleja desde el punto de vista de las organizaciones burocráticas, ya que las jerarquías aceptan la pretensión de validez normativa dentro de las “órdenes” que sus subordinados deberían efectuar, sin tomar en cuenta el trabajo práctico efectuado en los escalafones inferiores. Este proceso, de luchas comunicacionales si llegase a convertirse en un comportamiento habitual en la transmisión de la información podría llegar a causar daños severos en lo que respecta a clima organizacional, y con ello consecuencias generales en la organización, es decir, que parte de la temática de conflicto estaría desbordando e instaurándose dentro de ella. Por lo tanto siempre en las organizaciones se busca, para su correcto funcionamiento que la comunicación sea efectiva, y cumpla con los objetivos dentro de la organización. La comunicación efectiva tiene lugar:

Cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse (...) esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vistas, reafirmar sus mensajes y, en definitiva, ofrecerse mutuamente el *feed-back* que

permitirá al emisor conocer el alcance y los límites de la comunicación. (Rodríguez, 2004, p. 169-170).

Rodríguez plantea, que la mejor interacción para realizar la acción comunicativa es la presencial, ya que es donde los actores sociales pueden comprender el contexto comunicativo completo de la emisión. Ya que de quedar algún vacío entre ambos actores comunicacionales las preguntas y/o dudas pueden ser resueltas en el instante, y ser ayudadas por una comunicación no verbal (gestos, y movimientos). Es aquí, donde las reuniones de equipos de trabajo cobran el valor que sustentan la comunicación formal, ya que permiten la interacción cara a cara entre jerarquías y subordinados; sin embargo, también es relevante cuando esta división jerárquica se acentúa de manera presencial dentro de la misma organización.

Un aspecto relevante para la comunicación en las organizaciones es la forma en que utiliza el lenguaje al momento de realizar la circulación de la información dentro de los diferentes subsistemas. El lenguaje tiene que ser de uso común para los sujetos que están participando de la acción comunicativa, con el fin de que no existan errores al momento de la ejecución del mensaje recibido.

En una misma organización los distintos subsistemas tienen diferentes formas de configurar la información, definiendo sus entornos y la información relevante de manera disímil. Por esta razón, para que sea posible la coordinación, es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general como para que pueda ser traducido sin grandes inconvenientes al lenguaje propio de cada subsistema. (Rodríguez, 2002, p. 169).

Lo cual implica que la correspondencia de los sujetos receptores de la información tengan dominio de los signos establecidos por la organización, ya que como lo mencionábamos anteriormente este tipo de códigos prevalece para el logro de una *comunicación efectiva y eficiente*.

En este ámbito, “la comunicación eficiente (...) se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos. Por esta razón, se prefiere usar comunicaciones

escritas, que llegan a todo el personal, en lugar de interacciones cara a cara” (Rodríguez, 2004, p. 170). Restringiendo el paso de disputas que genera el roce físico entre dos o más participantes (emisor y receptor/es). Sin embargo, “la comunicación formal viene perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama” (Lucas, 1997, p. 168), por lo cual es imperante que si bien exista un respaldo escrito y físico de lo planteado se da por comprendido que la normativa es el regulador mayormente válido para la recepción de información y comunicación.

Mientras que la comunicación eficaz guarda relación directa hacia el objetivo de la acción comunicativa, es decir, el entendimiento comunicativo.

Por otro lado, “la comunicación no es necesariamente efectiva (...) tampoco la comunicación efectiva es siempre eficiente (...) en ambos casos se extreman los conceptos: en la práctica siempre aparecen mezclados, dado que ninguna comunicación puede ser sólo eficiente (y no efectiva) o puramente efectiva (y no eficiente)” (Rodríguez, 2004, p. 170). Esto es debido a que si la eficiencia o la eficacia se plantean como objetivos extrapolados no se produce la consistencia en la relación que la comunicación debe desempeñar dentro de la organización, pues se da preponderancia a un sólo aspecto y no se estará cumpliendo con alguna a cabalidad, por ello es que se trata de que estén presentes en la acción comunicativa de forma conjunta.

La comunicación tiene la dualidad de abrir y cerrar los campos de acción de los sujetos en la delimitación de tareas y responsabilidades de acuerdo a sus funciones. Por lo cual:

Conocer el tipo canales de comunicación y como ésta se da en la organización es crucial, ya que es una poderosa forma de conocer a la organización, ésta puede ser descendente, en la que comunicación se propicie desde la parte superior de la organización hasta llegar a la base de esta. (Rodríguez, 2002: 58).

Como es lo que sucede dentro de las organizaciones burocráticas y jerárquicas, tal como es el caso del Servicio Nacional de Menores y sus subsistemas (Direcciones regionales y centros de administración directa).

La organización al fijar parámetros comunicacionales debe tener siempre en cuenta que estos tienen que ser los mayormente frecuentados dentro de sus funcionarios, ya que:

La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles. Se trata de favorecer, en esta restricción, los canales y contenidos que estén directamente relacionados (...) Se quiere, con esto, darle un sentido a la comunicación organizacional y eliminar las comunicaciones probabilísticas, haciendo más probable algunas y muy poco probables otras. (Rodríguez, 2002, p. 167).

Así se entiende que las herramientas como correos electrónicos institucionales, diarios murales, memorándums, circulares, boletines, etc. Tengan un real sentido e impacto dentro de la comunidad organizativa, adquiriendo la fuerza de información que deben tener para la eliminación y/o disminución de canales informales de comunicación y/o información.

Por otro lado, como entendemos la comunicación ascendente en las organizaciones formales, es donde la información tiene un flujo desde la base (estamento auxiliar, técnico, administrativo o profesional) hasta llegar a la parte superior (estamento directivo, y en algunos casos el estamento profesional). Lo cual muchas veces puede tener inconvenientes de relevancia desde los altos mandos, por ejemplo cuando se hacen sugerencias, bloqueos intencionales de información, aislamiento informativo del jefe, etc., este tipo de comunicación, sólo está dada por pequeñas formas de obstrucción de la información por parte de la base, que no tiene una influencia relevante en cuanto a la generación de información importante en sí para el procedimiento de la organización, ya que ésta está normada por los objetivos y procedimientos propios de la misma. Sin embargo, cabe la posibilidad de que este tipo de situación repercuta en el clima laboral de los subsistemas, o en impedimentos mínimos para el adecuado desempeño de labores dentro de la misma. En este sentido, es primordial que la comunicación sea retroalimentativa en las jerarquías establecidas

dentro del organigrama establecido. Así evitando daños personales a los miembros participantes de la organización en cuestión.

Como consecuencia de los posibles problemas planteados anteriormente surge la comunicación horizontal o informal, que “es algo más vago, se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado” (Lucas, 1997, p. 168). Este canal de comunicación, es uno de los más influyentes, ya que podría llegar a funcionar como un termómetro de relaciones interpersonales dentro la organización, lo cual mantiene directa relación con el clima organizacional que se establece dentro de la misma. Además, con ella se percibe directamente el grado de conformidad, pertenencia, sentimiento de gusto o disgusto que tienen los funcionarios con la organización, repercutiendo en el desempeño de las labores profesionales muchas veces.

En caso de que cualquiera de estos canales de comunicación llegasen a direccionarse de manera inadecuada el surgimiento de un conflicto organizacional sería inminente, independiente de su grado de radicalización, debido a que “el conflicto se produce cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es tematizado en la comunicación” (Rodríguez, 1996, p. 192).

La comunicación formal es el elemento central dentro la organización para la toma de decisiones, y así estas tengan un correcto funcionamiento; para de esta manera manejar los problemas o conflictos, tanto externos como internos y dar solución a ellos con la mayor certeza posible, lo cual estará mediado y determinado fundamentalmente por este tipo de comunicación. En este sentido, la pretensión de validez que ejerzan las jefaturas sobre sus subordinados debe ser confiable y positiva, para así lograr con seguridad la resolución de posibles conflictos y eliminación de conductos informales de comunicación establecidos entre los funcionarios de la organización.

Finalmente, cabe señalar que no tiene que ser la comunicación entre pares dañina, ya que ésta se constituye de forma natural dentro del funcionamiento de las labores profesionales de los sujetos participantes en una organización. El problema se instala en el momento en que estas relaciones aborden su permanencia en las

relaciones netamente personales o afectivas y dejen de lado la exposición formal que posee cada uno de los sujetos que compongan a la organización en cuestión.

III CAPÍTULO: MARCO METODOLÓGICO

Una de las grandes discusiones en las ciencias sociales se basa en la fundamentación de las metodologías, respuesta de ello es que los científicos se han envuelto en la coyuntura de la diferenciación tajante de los paradigmas epistemológicos: cualitativo y cuantitativo, donde las acusaciones van desde culpar al paradigma cuantitativo de ser reduccionista hasta que el cualitativo “no dispone de una metodología aceptada por la mayoría de los investigadores para analizar datos” (Briones, 1997, p. 16).

Es este mismo sentido, donde podemos apreciar que dentro de los manuales metodológicos existe una división en torno a sus aspectos epistemológicos y ontológicos, separando las capacidades de cada una de ellas para el cumplimiento de distintas finalidades. Es así, como las argumentaciones de esta realidad supuestamente antagónica, se basan en la búsqueda del significado o en la búsqueda de la generalidad de opinión, descartando por completo el complemento que ambas pueden adquirir en la práctica.

Sin embargo, existen autores que han planteado la superación de estas disputas, las cuales se entranpan en argumentaciones infértiles que no ayudan a comprender muchas de las realidades sociales que deben ser exploradas en los campos de las ciencias sociales. Los investigadores amplían este tipo de discusiones para lograr una complementariedad de las metodologías en fines que aporten al desarrollo de la explicación de realidades cotidianas y a las ciencias sociales; complementando la visión cualitativa de la cuantitativa y así viceversa. Ya que “nada impide la constitución de sistemas de conocimientos en los cuales la conexión entre sus componentes no sea siempre lógica” (Briones, 1997, p. 21), debido que la real preocupación debe ser comprender la realidad social con la vigilancia epistemológica que merece todo estudio.

Es así, como Pérez Serrano menciona:

Los métodos cualitativo/cuantitativo pueden aplicarse conjuntamente, según las exigencias de la situación investigadora, si bien, aun que se pueden utilizar cuales quiera de los métodos, la animación sociocultural para el estudio de la

realidad tenderá a optar por planteamiento de carácter más observacional que experimental. La ciencia se vale de ambos métodos, pues le proporcionan una visión más amplia de la realidad. Esto significa que como antes decíamos, se complementan. (Pérez, 2004, p. 53).

Por otro lado, el paradigma bajo el cual se realiza esta investigación responde al paradigma *Interpretativo*, ya que se constituye como una opción concreta para la visión holística y abierta que debe tener este estudio, debido a que la necesidad del momento es la *exploración del campo investigativo*, puesto que, en esta instancia es donde los funcionarios del CREAD Galvarino del Servicio Nacional de Menores pudieron abrir las problemáticas relacionadas al tema de estudio (en este caso, las comunicaciones internas tanto de los centros de administración directa como de la organización en general), de acuerdo a la realidad laboral cotidiana en la que desarrollan sus labores profesionales.

En este sentido, aquel momento de exploración alcanzó la comprensión de las apreciaciones y perspectivas que poseían los funcionarios sobre sus formas y medios de comunicación internas tanto de la organización, como de ellos al ser miembros de los centros dentro de la organización, lo cual fue logrado gracias a la instancia abierta de expresión que facilita la metodología cualitativa específicamente.

La decisión de escoger la utilización del paradigma interpretativo tiene directa relación con las fases de investigación, puesto que, esta consta primeramente de una fase cualitativa y luego una fase cuantitativa⁸, lo cual permite que el sentido de la interpretación sea transversal en el desarrollo de la investigación.

Posteriormente se llegará a una síntesis cuantitativa de algunos aspectos del estudio, principalmente referidos al diseño instrumental que se explicarán más adelante⁹.

⁸ Metodológicamente la explicación y justificación de este punto será abordado más adelante, en los apartados de cada una de ellas.

⁹ Marco metodológico, específicamente en Metodología cuantitativa.

Alcance de la investigación

Dentro de esta investigación el alcance será *exploratorio descriptivo*, el cual será detallado a continuación.

En el texto de Hernández, Fernández y Baptista (2006) se especifica que una *investigación exploratoria* es aquella que “se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (p. 101), lo cual se establece debido a la falta de información que se tiene en primera instancia sobre la problemática abordada. Lo cual, es una singularidad particular dentro del presente estudio.

De acuerdo a ello, es que el objetivo de este alcance responde a una exploración primaria del campo investigativo que abordamos, ya que tal como se mencionó la falta de indagación del tema de estudio en la institución determinó que se debía evitar cualquier tipo de sesgo en base a posibles parámetros ya predeterminados. Debido, a que cabía la incertidumbre de que las problemáticas específicas de la organización fuesen obviadas, lo cual habría producido una información poco relevante para los objetivos de la investigación y para el progreso de la organización misma.

Respondiendo a lo anteriormente planteado es que en la primera etapa investigativa se recurrió a la técnica de investigación focus groups¹⁰, con el fin de consolidar una entrada sólida al campo de estudio.

Por otro lado, abordando la *investigación descriptiva*, los autores Hernández, Fernández y Baptista mencionan que la investigación descriptiva es aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (2006, p. 103). Lo cual, permite realizar un análisis exhaustivo sobre la panorámica respecto al tema de estudio, sobre todo si está contextualizada en nuestra segunda fase investigativa.

En este sentido, cabe mencionar que la investigación descriptiva se aplica dentro de materias donde la información previa no es abundante, es decir, que con ella no se logrará un panóptico real, sin embargo si contundente sobre lo que se está

¹⁰ Esta técnica será explicada en detalle en el apartado de Metodología cualitativa.

investigando. De esta forma, la investigación descriptiva proporcionó una base concreta de información y conocimiento para próximas intervenciones que deseen realizar los interesados sobre del tema.

Método integrado cuantitativo-cualitativo

Para lograr dar una óptima respuesta a nuestros objetivos, se utilizó una metodología de investigación que aúna los paradigmas epistemológicos de las ciencias sociales, donde cada uno de ellos toma la distinción que merece dentro del contexto en que se sitúa. Para lo cual se usó la *triangulación de métodos* en el proceso de estudio.

La triangulación de métodos se constituye como un tipo de diseño metodológico de metodología mixta, la cual reúne técnicas de ambas metodologías para la complementación en la etapa de conclusiones. En este sentido:

Su fundamento radica en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento (...) Las técnicas cuantitativas y cualitativas son en consecuencia complementarias (Jick, 1979), y la habilidad de combinarlas permite aprovechar los puntos fuertes de cada una de ellas y cruzar datos. (Rodríguez Omar, 2004).

Por ello es que, la triangulación de métodos logra aportar dentro del objeto de estudio, gracias a su multiplicidad de técnicas de distinto origen metodológico, lo que permite una recolección de datos de mayor profundidad en un campo investigativo no explorado por las ciencias sociales, y en este caso, específicamente por la sociología.

Por otro lado, dentro de las virtudes que conlleva este método podemos destacar la temporalidad en la que se pueden realizar las aplicaciones de las técnicas, lo cual en esta investigación en particular beneficia la exploración de información para luego realizar una descripción en mayor profundidad de los datos y fenómenos encontrados.

Respectivo a la aplicación de las técnicas de recopilación de datos, cabe mencionar que se utilizó la *temporalidad secuencial*, en la que Rodríguez (2004) denomina que “los resultados de un método son esenciales para poner en marcha el siguiente. De esta forma, se introduce cierto orden en las cuestiones que están siendo analizadas” (Olsen citado en Rodríguez, 2004). De esta manera, se logra apreciar de forma correcta la información proporcionada por los informantes de cada etapa.

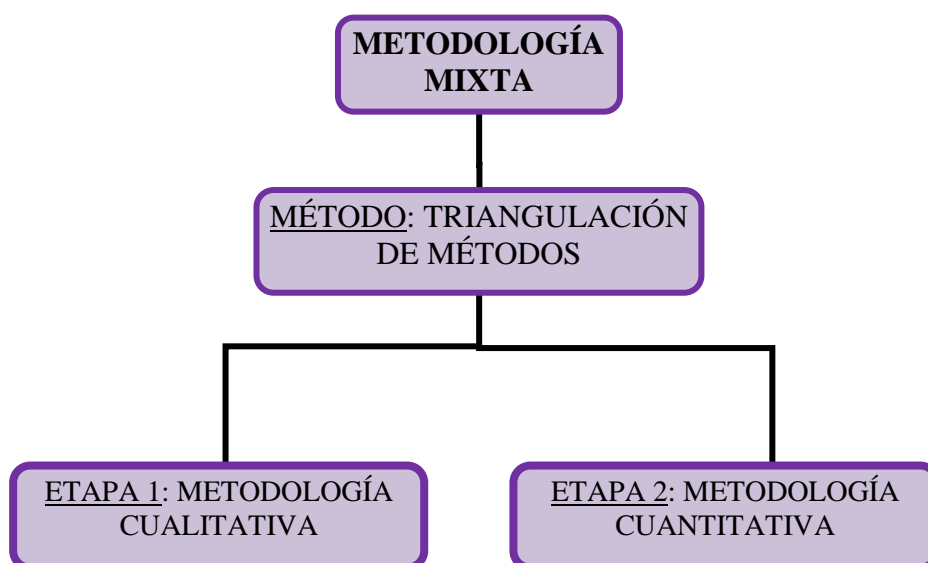
En virtud de lo mencionado anteriormente es que la temporalidad de aplicación de las técnicas se constituyó como elemento fundamental para la planificación del proceso investigativo, es decir, que cada paso estaba pensando en favor de profundización de la información recopilada anteriormente.

En términos de temporalidad la investigación se planteó desde lo micro hacia lo macro, por lo tanto, se comenzó con una fase cualitativa dentro de un centro de administración directa, específicamente el CREAD Galvarino del Servicio Nacional de Menores (SENAME), para luego culminar con una etapa cuantitativa en todos los centros de administración directa de la organización establecidos en la Región Metropolitana. Esta decisión fue tomada desde la premisa, que no existía información institucional como base para realizar planteamientos básicos. Es por ello que la secuencia metodológica responde a la necesidad de establecer esta información inicial para la institución y para la investigación.

En esta investigación, la recolección de datos fue dividida en dos etapas. En primera instancia se aplicó un instrumento cualitativo que tuviese como objetivo principal abrir problemáticas dentro del campo de investigación, para a través de éste confeccionar y aplicar en segunda instancia un instrumento cuantitativo, el cual pudiese establecer un panóptico general sobre el tema que abordamos dentro de la organización, ya que como se mencionó con anterioridad es una investigación exploratoria, donde no existen grandes documentaciones de información respecto al tema en cuestión.

A continuación, se presentará un cuadro resumen de lo ya expuesto anteriormente, con el objetivo de esclarecer de mejor forma los procedimientos y decisiones tomadas dentro del proceso investigativo.

Ilustración 3: Resumen de Metodología Mixta



En los próximos apartados se describirá por etapas el procedimiento investigativo que se llevó a cabo en base a su respectiva temporalidad de aplicación:

3.1 Etapa 1: Metodología cualitativa

La metodología que se utilizó dentro de esta etapa es *cualitativa*, debido a que se buscó realizar una indagación dentro de la temática que se estaba abordando. En este sentido, la metodología escogida proporcionó diversas características que ayudan a una pertinente recolección de datos de acuerdo al contexto planteado. Por ello, el sentido naturalista, que tiene relación con que la información facilitada por los informantes pertenece a las construcciones de su cotidianidad, en otras palabras, forma parte de su naturalidad dentro de las labores que desempeñan día a día en su trabajo.

Otra característica importante de resaltar es la visión holística de la situación en particular, la amplitud de aspectos a considerar dentro de la primera etapa de trabajo, donde la información primordial era la proporcionada por los mismos funcionarios del establecimiento. Esto está íntimamente relacionado con asumir que la realidad social es dinámica, en otras palabras, que está en constante cambio de

acuerdo a los fenómenos que la atañen. Así se hace posible comprender de mejor forma la situación específica en que se sitúa el campo de estudio, tomando en cuenta la variedad de factores que los determinan. Estas características ayudan a la aproximación directa hacia el objetivo de la etapa, que se plasma, en los apropiados mecanismos que debían ser replicados en estas circunstancias de poca información previa respecto al tema.

Es por ello, que a favor de la perspectiva de estar próximo a los datos, proporciona una mayor comprensión de los mismos. Argumentando que estábamos insertos en un campo inexplorado, el cual ofrece un mayor grado de acercamiento con las problemáticas reales de estudio.

En coherencia con lo ya señalado, en la presente etapa de investigación se hizo necesaria la aplicación de dos focus groups, los que fueron realizados dentro del CREAD Galvarino del Servicio Nacional de Menores. En que cada uno de ellos tuvo como participantes a diversos funcionarios del mismo centro, divididos en las áreas de desarrollo de la institución: buscando la diversificación de perspectivas y antecedentes de informaciones de los sujetos de estudio.

Contexto de estudio

Dentro del campo de investigación de esta primera etapa podemos apreciar un contexto bastante particular dentro del CREAD Galvarino, el cual es importante resaltar, debido a que pueden enmarcarse como potenciales factores en el análisis global de la investigación.

En lo que respecta al contexto organizacional que se plasmaba dentro del establecimiento donde se realizó la primera indagación investigativa, podemos apreciar tres focos de atención:

1. Respectivo a la relación laboral y personal existente dentro los funcionarios del centro se instaura una disputa entre áreas, la cual se funda en torno a las funciones y roles que cumple cada una de ellas dentro de los

establecimientos¹¹. Este punto es de suma relevancia debido a que condiciona las labores que ellos desarrollan en su vida laboral.

Este conflicto organizacional se vio producido por las responsabilidades atribuidas hacia los niños y jóvenes internos, lo cual concluye en una división espacial del lugar de convivencia y la generación de burocracias (aunque si bien establecidas por protocolo) impiden un mayor y mejor flujo de interacciones en su desempeño profesional. La problemática que se produce en este foco, es la poca complementación de roles que podrían llegar a desarrollar para el cumplimiento de la misión del servicio que proporcionan.

2. Otro factor apreciable que sitúa en el momento que se recolectan los datos, es el cambio de jefatura que se produce en el CREAD Galvarino.

La fecha de este hecho si bien es específica: el lunes 9 de enero del 2012, el rumor de aquel suceso venía rondando desde ya hace algunos meses

En este caso, se detectó un revuelo por parte de los empleados en función de la relación personal que pudiesen haber tenido con la ex directora del centro, ya que la modificación fue realizada desde una dirección regional de la institución, por lo cual como en todo cambio organizacional existen disputas, anhelos y expectativas de acuerdo a las implicancias tanto personales como labores que este pueda generar dentro de la misma.

A nivel de clima organizacional existían grados de incertidumbres por parte de los funcionarios hacia la nueva dirección. Mientras que desde la perspectiva de desarrollo organizacional se vivía un ambiente de disconformidad sostenida en la relación personal que el área administrativa tenía con la antigua jefatura, por ser trabajadores de la misma área. Esto está relacionado a lo que mencionábamos anteriormente, la división entre áreas de desarrollo, es decir, entre mayor cercanía laboral tuviesen con el sujeto en disputa mayor es sentimiento de pérdida, lo que

¹¹ Este foco se expande hacia la generalidad de todos los centros de administración directa de la organización, es un tema transversal dentro de la misma, que se potencia debido a las labores que deben desarrollar los funcionarios.

se produce prácticamente por la proximidad espacial de convivencia que tenían.

3. Por otro lado, el centro en aquel período fue afectado por una fuga masiva de niños y jóvenes internos, los cuales por motivos de fiestas de fin de año (diciembre de 2011) abandonaron el establecimiento. En esta situación, la discrepancia entre funcionarios al interior de la institución se acrecentó, debido a la búsqueda de responsabilidades en torno al caso. Este hecho nuevamente visualizó en la división de roles que cumplen entre áreas de trabajo (administrativa y técnica).

Focos de análisis

Tal como lo hemos mencionado anteriormente, dentro de la institución de SENAME existen dos áreas de desarrollo de labores profesionales. Una de ellas es el área administrativa, que tiene relación con la administración del establecimiento y con la comunicación con el resto de la organización (Dirección Nacional, Dirección Regional, los otros centros de administración directa, entre otros). Es por ello, que esta área cuenta con mayor flujo de comunicación formal, de acuerdo a los mecanismos que proporciona la institución.

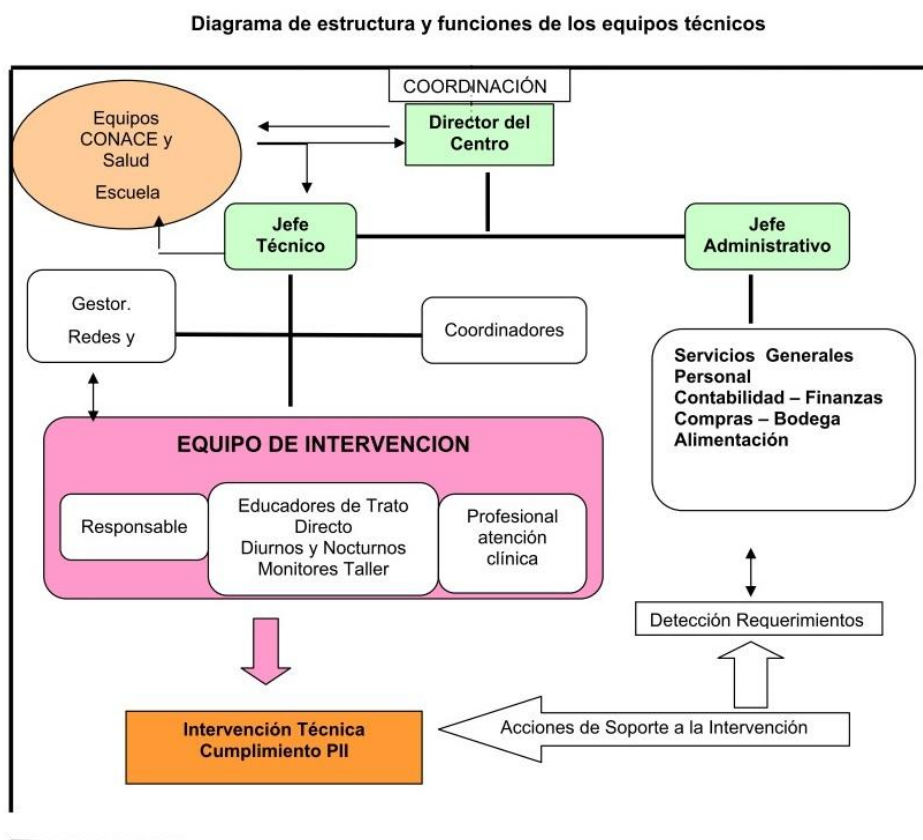
Por otro lado, se encuentra el área técnica, que desempeña labores que se relacionan directamente con el trato directo de los niños y jóvenes internos. En este espacio organizacional existen diversos panoramas en relación a los canales de comunicación tanto a nivel formal como informal, debido a que hay funcionarios que poseen efectivamente medios para la conexión con el resto de la organización, como sujetos que su mayor medio de comunicación es la conversación con sus pares o la información proporcionada en el diario mural del establecimiento (proporcionado por la unidad de Bienestar Institucional). Esto se debe a las labores que desempeñan, es decir, los funcionarios profesionales que están a cargo de procesos (ya sean jurídicos, psicológicos o sociales) de los internos poseen medios como el correo electrónico institucional, ya que deben enviar informes y/o resoluciones hacia diversos organismos, tanto internos como externos (Ministerio de Justicia). Mientras que los funcionarios de trato directo con los niños y jóvenes internos muy pocas veces (casi

nunca) tienen acceso a este tipo de herramientas, debido a su labor de convivencia con los mismos.

En este sentido, podemos apreciar la diferencia comunicacional que existe dentro de la institución, lo cual invita a que un sector mayoritario de la población de funcionarios (al menos de la región Metropolitana) se orienten hacia otro tipo de mecanismos, menos convencionales que los propuestos por la institución para la comunicación al interior de la organización.

A continuación se presentará un diagrama que representa la organización interna dentro de los centros de administración directa del Servicio Nacional de Menores, el cual fue extraído de un documento oficial de la institución.

Ilustración 4: Diagrama de estructura y funciones de los equipos técnicos



Fuente: Orientaciones técnicas centros de internación provisoria. Marzo de 2007. SENAME

Sujetos de investigación

Dentro de los funcionarios del CREAD Galvarino se escogieron informantes claves, los cuales debían contar con ciertas características respectivas a los tipos de comunicación que utilizan para ejercer sus labores profesionales.

Para esta labor se tomó en cuenta el rol que cumplen los funcionarios dentro del centro, por lo que se dividió el proceso en las respectivas áreas de desarrollo donde trabajan, con la finalidad de tener una aproximación mayor a los canales de comunicación que utilizan en su cotidianidad, ya que no había una certeza del uso y frecuencia con que se emplearan en cada una de las áreas de desempeño laboral. Sin embargo, en ambos casos se constató tipos de cargos que tuviesen acceso directo a la información proporcionada por la institución versus cargos que estuviesen mayormente alejados de esta realidad y por ende esta necesidad fuese suplida por mecanismos externos¹².

A continuación detallaremos los cargos estratégicos escogidos en ambas áreas de desarrollo del CREAD Galvarino:

- Funcionarios del área administrativa:

Encargado de presupuesto

Encargado de bodega

Estafeta

Secretaria

Encargado de personal

- Funcionarios del área técnica:

2 ETD diurno

Asistente social

¹² Esta información es sumamente relevante, debido a que fue proporcionada por la institución para la realización de la presente fase de investigación, con la finalidad de obtener una diversidad en los datos recolectados.

Psicólogo

Coordinador diurno

Técnica de investigación

Como ya se ha advertido, la técnica utilizada dentro de esta etapa metodológica de la investigación fue el focus groups. Esto se debe a que esta técnica de recolección de datos permitía un mayor acercamiento al tema de investigación con los funcionarios, daba paso a la discusión, complementación de las opiniones y experiencias relatadas por ellos mismos, logrando abordar en las problemáticas generales que nos interesaban. Ya que en este sentido podemos decir que “se trata de una técnica que propicia la exploración de un tema a partir de la interacción entre los participantes” (Kornblit, 2007, p. 77).

Por otro lado, el focus groups permite “explorar los conocimientos, las prácticas y las opiniones, no sólo en el sentido de examinar lo que la gente piensa sino también cómo y por qué piensa como piensa” (Kitzinger, 1995 citado en Kornblit, 2007, p. 77), lo cual realiza una apertura directamente a los objetivos de esta fase investigativa.

La realización de los dos focus groups constó con la participación de los funcionarios del CREAD Galvarino del Servicio Nacional de Menores, los cuales cubrían la necesidad de abrir la problemática siendo los informantes claves. De esta forma, es que el tema de investigación se focaliza dentro de los funcionarios para lograr captar las opiniones y experiencias que poseen respecto a las formas de comunicación establecidas por la organización y por su propia dinámica de relaciones profesionales y sociales.

En cada uno de los focus groups se empleó una muestra intencionada no probabilística, escogiéndolos, tal como ya se mencionó, de acuerdo a las funciones que desempeñan en sus laborales profesionales.

Además, la pauta de la técnica fue no estructurada, ya que se decidió guiar la actividad bajo cuestiones que tuviesen relación con aspectos de la comunicación

formal proporcionada por el servicio, ya que se pretendió extraer todo tipo de información relacionada con el tema abordado, donde cada punto sobresaliente que los participantes mencionaran fuese profundizado en el mismo momento, ya que de otro modo se producía el riesgo de sesgar la técnica con información poco relevante y conocida.

A continuación presentaremos la pauta que se utilizó:

Pauta temática Focus Groups

1. Canales de comunicación establecidos por la institución.
2. Mecanismos de comunicación internos del centro.
3. Problemas comunicaciones del centro y de la institución.
4. Posibles soluciones para afrontar los problemas ya mencionados.

Cabe mencionar que la aplicación de la técnica fue realizada dentro de las instalaciones del mismo CREAD Galvarino, con la finalidad de que los sujetos informantes estuviesen más cómodos en un lugar cotidiano para ellos, y no existiese el posible sesgo que se sintiesen intimidados dentro de otros establecimientos de dirección de la institución.

La secuencia que se efectuó para esta fase de recolección de datos fue en una primera instancia con el área administrativa y posteriormente el área técnica¹³.

¹³ Esto debido a los motivos ya mencionados en el apartado “Sujetos de investigación” del presente capítulo de metodología.

Método de Análisis

El método de análisis que se escogió para esta parte de nuestra investigación es el “*Análisis temático*”, debido a que:

Persigue ante todo clasificar el corpus de textos de la investigación desde la perspectiva de delimitar y organizar un conjunto de temas representativos del contenido de los textos analizados que sean, al mismo tiempo, pertinentes de cara a los objetivos de la investigación. (Gutiérrez, 2010, p. 24)

Lo cual es precisamente la finalidad que tiene esta fase investigativa, donde la importancia se centra en la extracción de información concreta y precisa, que logre establecer directrices clara para un segundo momento de estudio.

Es así como el análisis temático, es “primero, y ante todo, es un método que sirve para hacer un listado y una síntesis de los temas presentes en un corpus” (Paillé y Muchielli, 2003, p. 136 citado en Gutiérrez, 2010, p. 24). Sin la necesidad de buscar un avance teórico respectivo al proceso en cuestión, sino que más bien nutriéndose del empirismo que ofrecen los textos recopilados.

Para lo expuesto con anterioridad se recurrió a la construcción de temáticas y subtemáticas procesadas y codificadas a través del programa Atlas ti, en su versión 5.0. A través de este medio, procesamos la información recopilada, la cual fue trabajada en procesos de codificación del discurso de los sujetos y clasificada en las problemáticas de nuestros objetivos de investigación.

Operacionalización de la técnica

En este apartado se expondrá la construcción de las temáticas proporcionadas en los focus groups realizados durante la recolección de datos de esta etapa de estudio, la que como se ha mencionado anteriormente fue elaborada a través de un

análisis temático¹⁴, respondiendo directamente a la operacionalización de variables del instrumento cuantitativo.

Las subtemáticas en torno a la comunicación que fueron extraídas son:

Tabla 1: Operacionalización de variables

Temática	Subtemáticas	Indicador	Preguntas
Comunicación Organizacional	Canales de comunicación formal e informal	Frecuencia en que los funcionarios utilizan los canales de comunicación formal e informal	1
		Eficiencia y eficacia que le otorgan los funcionarios a los canales de comunicación establecidos por la organización para el desarrollo de sus labores profesionales	2 - 5 - 11
	Comunicación desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana	Grado de satisfacción que poseen los funcionarios respecto de las políticas de comunicación establecidas por la institución	4 – 6
		Evaluación que realizan los funcionarios de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana	14

¹⁴ Cabe señalar que la profundización de esta operacionalización será expuesta en el próximo capítulo de análisis de datos cualitativos.

		Evaluación que realizan los funcionarios de acuerdo a la comunicación establecida con la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana	15
Comunicación entre funcionarios	Modelos de comunicación	Medición de la eficiencia de los modelos comunicacionales establecidos por los funcionarios para la resolución de dudas y/o problemáticas existentes	3 – 12 – 16
		Valoración de la comunicación establecida entre funcionarios como pares iguales	13
	Comunicación entre funcionarios de área de desarrollo	Valoración de la comunicación establecida entre funcionarios de su misma área de desarrollo	7
		Evaluación de los canales de comunicación formales e informales con sus pares de área de desarrollo	9
	Comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo	Valoración de la comunicación establecida entre funcionarios de otra área de desarrollo	8

		Evaluación de los canales de comunicación formales e informales con sus pares de otra área de desarrollo	10
Comunicación de los funcionarios con su jefatura directa	Instancias de retroalimentación	Existencia de momentos de comunicación formal entre funcionarios y jefatura directa para un adecuado desempeño laboral	17 – 18
	Efectividad comunicacional desde la jefatura directa	Valoración que los funcionarios le atribuyen a la efectividad comunicacional establecida desde su jefatura directa para el desarrollo de sus labores profesionales	19 – 20 – 22
	Comunicación personal entre funcionario y jefatura directa	Existencia de comunicación para abordar problemáticas personales de los funcionarios con su jefatura directa	21

Es primordial insistir en que esta operacionalización dará paso a la próxima etapa de estudio, la cual contempla en ella el desenlace de la investigación en los nueve centros de administración directa de la región Metropolitana, a través de un instrumento cuantitativo.

3.2 Etapa 2: Metodología cuantitativa

Dentro de esta etapa se utilizó la *metodología cuantitativa*, debido a que el objetivo de esta fase investigativa se basa en la búsqueda de la percepción de los funcionarios de la región Metropolitana del SENAME respecto de las comunicaciones establecidas por la misma organización y la dinámica que esta pudiese obtener en la cotidianidad de las relaciones personales y profesionales dentro de dichos establecimientos.

Para el cumplimiento de este fin, la metodología cuantitativa tiene ciertas características que facilitan el procedimiento, por ejemplo el alto nivel de control que otorga, favorece a determinar parámetros delimitantes y concretos, respectivos de las problemáticas de interés que se situaban dentro de la institución y de sus centros de administración directa, ya que logra remitir a lo que se quiere indagar.

Otra particularidad destacable es que logra obtener una distancia en proporción a la espacialidad donde debían ser adquiridos los datos, lo cual otorga una cierta neutralidad al investigador, cuestión que proporciona la objetividad dentro de la etapa investigativa para asegurar una obtención de datos y análisis confiables, donde los valores y prejuicios del investigador no puedan estar insertos de forma directa.

Finalmente, suministra datos sólidos representativos de la población a la cual se está abocando, lo cual concede realizar una generalización del campo investigativo, siendo un plus dentro de una organización que no consta con material sobre las problemáticas que se instauraron en el proceso.

De acuerdo con ello, en esta etapa de investigación se abrió paso a la aplicación de un instrumento cuantitativo, el cual fue implementado en los nueve centros de administración directa pertenecientes a la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores (SENAME). El instrumento constó de una encuesta, la que fue aplicada vía internet (y difundida por el departamento de Personas de la Dirección Nacional y Dirección Regional Metropolitana del Servicio Nacional de Menores). Específicamente fue respondida por medio del correo electrónico

institucional de los funcionarios, el cual forma parte de los medios de comunicación implementados por la institución¹⁵.

Por otro lado, y remontando a lo ya mencionado dentro de la metodología en general y ahora particularmente en la metodología cuantitativa, es que este diseño corresponde a *no experimental transeccional descriptivo*.

Como diseño no experimental, diremos que son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 205), ya que en este caso, mediremos la percepción de los funcionarios en torno a las comunicaciones dentro de su vida laboral, la relevancia está enfocada en los efectos que ésta ha tenido en su practicidad dentro de la organización, sin el afán de crear un ambiente de experimento, sino por el contrario, revisar su perspectiva de acuerdo al tema en cuestión en base a sus experiencias.

La visión transeccional, remonta a que dentro de la investigación la recolección de datos fue realizada en un momento determinado, sin tener una finalidad de replicación a lo largo de una temporalidad. Mientras que transeccional descriptivo quiere decir que “indagan la incidencias de las modalidades o niveles de una o más variable en una población, estudios puramente descriptivos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 210).

Contexto de la recopilación de información

A estas alturas de la investigación es conveniente plantear ciertos contextos en los cuales se desarrolló el proceso de recopilación de datos dentro de esta metodología.

En primera instancia, cabe mencionar que la información vertida por la institución en un momento inicial sobre la cobertura de la herramienta comunicacional (correo electrónico institucional e intranet) fue errónea, debido a que se informó que la gran mayoría de los funcionarios de la región en cuestión poseían

¹⁵ Este punto se ahondará mayormente en el apartado de “Técnica de investigación” de la presente metodología.

dicho mecanismo comunicacional, lo cual en el transcurso de la investigación se descubrió tanto para la organización como para la investigación, la cifra real de sujetos portadores de este utensilio, los que no superan el 50% de la población.

Con respecto a la utilización del correo electrónico institucional y la intranet, es preciso mencionar que existe cierto recelo de parte de los funcionarios a responder este tipo de instrumentos, ya que tienen una percepción del mecanismo un tanto apática, debido a las posibles repercusiones que podrían sufrir si no fuese totalmente anónimo el manejo de las respuestas. Si bien es cierto, para evitar este tipo de sesgo, en el instrumento se mencionaba la característica fundamental del anonimato, es un factor que debe ser tomado en cuenta para posibles repercusiones dentro del análisis de los datos.

Universo

El universo dentro de esta investigación fueron los funcionarios de los nueve centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores, los cuales podían pertenecer al área técnica o área administrativa. Por consiguiente, en términos numéricos es de 852 empleados.

Muestra

La muestra que se utilizó para alcanzar los objetivos de investigación y de esta etapa en particular fueron los funcionarios que tuviesen acceso a la herramienta de comunicación: correo electrónico institucional e intranet. Lo que, corresponde a un total de 352 funcionarios a nivel regional. Determinándose así el criterio muestral de esta fase.

Por otra parte, para obtener una muestra representativa de funcionarios de los centros de administración directa pertenecientes a la región Metropolitana, se consideró el área de desarrollo laboral en que desempeñan los funcionarios sus

labores profesionales, es decir, área administrativa y área técnica. De esta manera se obtuvo una muestra para la región Metropolitana.

Este tipo de muestreo tiene un carácter probabilístico estratificado¹⁶ por área de desarrollo laboral, con un error o precisión del 4,5% ($E = 0,045$), una confiabilidad o seguridad del 95% ($z = 1,96$) y la proporción de representatividad de funcionarios del área administrativa y área técnica de la población regional (p). Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz_{\alpha}^2 p(1-p)}{E^2(N-1) + z_{\alpha}^2 p(1-p)}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra regional

N : tamaño de la población regional

p : probabilidad de funcionarios administrativos y técnicos de estudio

E : error o precisión de la muestra

$1 - \alpha$: nivel de confianza o seguridad

z_{α} : la abscisa de la distribución normal para el nivel α

En estos términos, la muestra establecida para esta investigación es de 238 funcionarios pertenecientes a los centros de administración directa de la región Metropolitana.

A continuación se expondrá una tabla resumen de la muestra que se utilizó dentro de la presente investigación:

¹⁶ Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) una muestra probabilística estratificada es aquel “subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p. 247).

Tabla 2: Cuadro resumen de la muestra cuantitativa

Área de desarrollo	Total Funcionarios por área	Margen de error	Muestra población
Administrativa	191	4,5%	53
Técnica	661	4,5%	185
Total de la muestra			238

Técnicas de investigación

La técnica que se utilizó dentro de esta etapa de investigación fue la encuesta, debido a que se buscaba la recopilación de información generalizada de los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores.

La utilización de esta técnica de investigación se basa en la búsqueda de describir la naturaleza de las condiciones existentes de los medios de comunicación insertos dentro de la cotidianidad de los funcionarios de la institución, para así lograr establecer la eficiencia y eficacia de ellos dentro de las labores profesionales de quienes los utilizan. Esto nos lleva a poder identificar de igual forma los patrones de comunicación existentes en la dinámica de los funcionarios, logrando realizar un panóptico de la situación del campo de estudio.

La encuesta “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o mas variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 310), en este caso fue diseñada con preguntas cerradas “que son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente determinadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 310), cuyas categorías surgieron desde el análisis de la técnica aplicada en la etapa anterior, ya expuestas en la operacionalización de datos de la metodología cualitativa.

Respecto a la implementación del instrumento vía correo electrónico institucional e intranet, es preciso mencionar que pertenece a las condiciones impuestas por el Servicio Nacional de Menores para lograr llevar a cabo la investigación, ya que esta forma permitía una recopilación de datos rápida, poco costosa y por sobre todo, accesible en términos no presenciales dentro de los centros

de administración directa, lo cual se tornaba complicado en ciertos parámetros de seguridad y trámites de acceso a ellos.

La duración del instrumento publicado en internet fue de dos semanas al disposición de los funcionarios (desde el 17 de febrero hasta el 2 de marzo del presente año).

Para mayor información sobre el instrumento de recolección de datos aplicado buscar en Anexo 4.

Modelo de análisis

Las técnicas de análisis de datos fueron de tipo *estadístico descriptivo*, el cual sirvió para análisis de frecuencias, tablas de contingencia y análisis factorial. Este tipo de análisis descriptivo se realiza, ya que:

Constituye el primer nivel de análisis, y sus funciones son las de establecer cuál es la forma de distribución de una, dos o tres variables en el ámbito global del colectivo, cuantas unidades se distribuyen en categorías naturales o construidas de esas variables, cuál es la magnitud de ella expresada en forma de una síntesis de valores, cuál es la dispersión con que se da entre las unidades del conjunto, etc. (Briones, 2003, p. 71)

De esta forma, se hace el nexo con la estadística inferencial, donde ésta:

Se ocupa de la lógica y procedimientos para la inferencia o inducción de propiedades de una población en base a los resultados obtenidos de una muestra conocida (...) la estadística inferencial demanda un tipo de razonamiento mucho más complejo que el que se emplea en la estadística descriptiva (...) De este modo, la estadística suministra los instrumentos que permiten el salto desde las observaciones a la inferencia o decisión, siendo la descripción y resumen de las observaciones un paso previo para la operación fundamental de la estadística, la inferencia. (García, 1999, p. 28)

A continuación se presentaran los tipos de análisis que se realizaron en conjunto de su debida justificación de acuerdo a las necesidades.

Análisis Univariado:

El análisis univariado se utilizó para dos efectos. El primero, con el fin de caracterizar la muestra sustraída de la población encuestada, y en segundo momento, para la descripción de ítems que fuesen individuales en el cuestionario, es decir, preguntas que no perteneciesen a conglomerados de dimensiones.

La representación del análisis univariado fueron las tablas de frecuencias.

Análisis Bivariado

El análisis bivariado se utilizó para realizar una profundización de los datos extraídos en el análisis univariados, uniendo los ítems de variables independientes en las que hubiesen correlación con variables dependientes.

En este caso se manipularon tablas de contingencia y comparación de medias, con la finalidad de realizar una profundización del estudio de los datos recopilados en la investigación.

Análisis de variables latentes.

En el análisis de variables latentes se utilizó el análisis factorial, con el objetivo de agrupar ciertas categorías de respuestas que en el análisis univariado no tuviesen una tendencia clara o su análisis no fuese relevante para el estudio. En este sentido, el análisis factorial redujo las categorías de respuestas en agrupaciones que permitieron apreciar visiblemente la tendencia que se producía en las preferencias de los funcionarios respecto de los canales de comunicación formales e informales.

Validez y confiabilidad

La encuesta cuenta con una validez de expertos, lo que quiere decir que “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (...) Regularmente se establece mediante la evaluación del instrumento ante expertos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 284).

En este caso particular, el instrumento fue evaluado y aceptado por Mauricio Tapia Dupuy (Jefe del Departamento de Personas) y Marcos Castillo Rojas (en ese entonces Jefe de la Unidad de Evaluación del Desempeño). Ambos pertenecientes a la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Menores.

Por otro lado, la confiabilidad del instrumento de medición se basó en el Alfa de Cronbach, ya que éste no requiere más de una aplicación del instrumento. Tendiendo la facultad de verificar la consistencia interna del cuestionario, siendo uno de los métodos más habituales frecuentados para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido.

El Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa de la siguiente manera:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde:

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

ST²: Varianza de la suma de los Ítems

α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Además, los datos fueron procesados mediante el programa computacional estadístico SPSS versión 16.0.

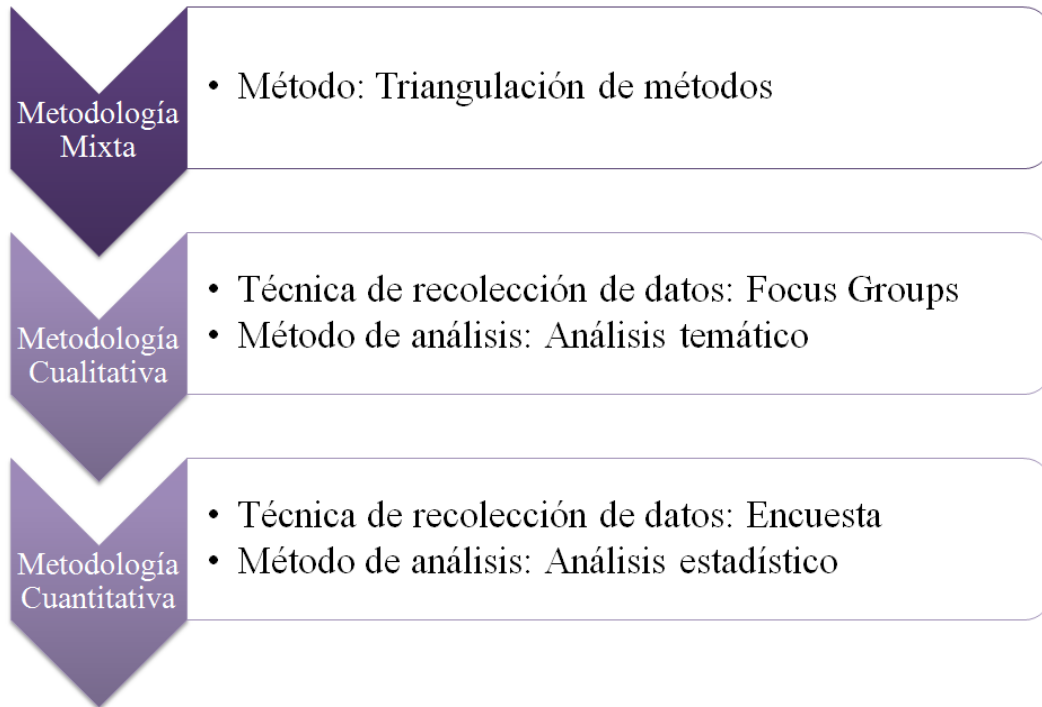
Ficha resumen de la metodología cuantitativa

Tabla 3: Ficha resumen de la metodología cuantitativa

- Diseño: no experimental transeccional descriptivo
- Instrumento de medición: encuesta
- Universo: 852 funcionarios
- Tamaño muestral: 238 funcionarios
- Error muestral: 4.5%
- Tipo de muestreo: probabilístico estratificado
- Fecha de aplicación: 17 de febrero del 2012 al 02 de marzo del 2012
- Límites de la zona de estudio: 9 Centros de administración directa de la región Metropolitana
- Tipo de recogida de información: vía correo electrónico y/o intranet

Cuadro de resumen metodológico

Ilustración 5: Cuadro resumen de la metodología



IV CAPÍTULO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Este capítulo cumple con la finalidad de realizar un análisis exhaustivo sobre los datos recolectados en la presente investigación. Los cuales serán expuestos por las ya mencionadas fases investigativas¹⁷.

En primera instancia se expondrán los datos cualitativos y su respectivo análisis, para luego dar paso a la fase cuantitativa y su análisis.

Por otro lado, los objetivos de investigación se irán planteando a medida que se vaya desarrollando el análisis de estudio.

Análisis de datos cualitativos – Análisis temático¹⁸.

El presente análisis corresponde a la información recopilada en los dos focus groups (área administrativa y área técnica) realizados en el CREAD Galvarino del Servicio Nacional de Menores. Para tales efectos, se utilizó el *Análisis temático*, que pretende dar respuesta al objetivo de estudio, “identificar los problemas comunicacionales más significativos para los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana”. En este sentido, se hará particular énfasis en la introducción de cada temática y subtemática hacia este eje.

Sin más, a continuación se expondrán las temáticas y subtemáticas que fueron extraídas de los focus groups realizados, en conjunto de una breve explicación y descripción de cada una de ellas. Cabe mencionar que el desarrollo de este apartado está basado en las temáticas creadas desde el análisis, donde el enfoque principal será explicativo de las mismas. Recordando que el objetivo principal de esta primera etapa es tan sólo establecer directrices claras para lo que fue la construcción del instrumento de medición cuantitativo¹⁹.

¹⁷ Para mayor información revisar III Capítulo: Metodología de la investigación

¹⁸ Para mayor información revisar III Capítulo, sección Metodología Cualitativa, apartado Modelo de Análisis.

¹⁹ Para mayor información sobre este punto, revisar III Capítulo: Metodología de investigación

Es importante resaltar que el análisis está confeccionado desde las temáticas, seguido de subtemáticas y para finalizar, las categorías establecidas en cada una de sus subtemáticas.

1. Comunicación organizacional:

Esta temática tiene por objetivo englobar el uso que los funcionarios le otorgan a los canales formales de comunicación establecidos por la organización para el desarrollo de sus labores profesionales. Además, pretende manifestar las prácticas de uso correspondientes a la comunicación informal para la obtención de información respectiva a la misma organización, ya sea para sus trabajo como para la incorporación de elementos asociados a temas relevantes sobre la misma.

En este apartado se expondrán dos subtemáticas: Uso de los canales de comunicación formal e informal y comunicación establecida desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.

1.1 Uso de los canales de comunicación formal e informal

Esta subtemática responde al uso y la frecuencia de los canales de comunicación para el desarrollo de las funciones de los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores.

Es posible realizar una distinción entre la comunicación formal y la comunicación informal que es utilizada para solucionar dudas respecto a sus labores profesionales. Aquí podremos distinguir algunas de las problemáticas que se manifiestan en las prácticas comunicacionales que ejercen los funcionarios, distinguiendo la falta de reuniones con el equipo de trabajo y funcionarios que no poseen herramientas comunicacionales formales.

A continuación se presentan los nombres de las categorías extraídas del focus groups respecto al tema en cuestión:

- Comunicación formal establecida por la organización
- Comunicación formal sin efectos positivos
- Falta de reuniones de equipo de trabajo o área de desarrollo
- Frecuencia del uso del correo electrónico institucional

- Existencia de funcionarios que no poseen herramientas comunicacionales como: computadores. Pero sí tienen correo electrónico
- Funcionarios que no poseen correo electrónico institucional
- Uso del canal de comunicación formal: correo electrónico institucional
- Soluciones para la inexistencia de herramientas comunicacionales
- Solución para funcionarios que no poseen o no tienen acceso al correo electrónico: Diario Mural
- Poca relevancia de la información proporcionada por los funcionarios a la organización
- Reuniones del equipo de trabajo

1.2 Comunicación establecida desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.

Esta subtemática aborda la comunicación formal que es planteada desde las Direcciones de la organización, tal como son la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.

En este sentido, es preciso destacar que el propósito de estos *subsistemas* es proporcionar informaciones claras para el desarrollo de la misión institucional de la organización, por lo cual las directrices que ellos deben otorgar hacia los centros de administración directa tienen que ser sólidas para una eficiente labor tanto organizacional como de rubro de la institución, ya sea a nivel nacional como regional. Por otro lado, estas deben regular el funcionamiento de los centros, en el sentido de cumplimiento de metas, e informaciones oficiales que sean proporcionadas desde los directivos de la organización.

Sin embargo, a pesar de las características formales establecidas por la organización para las direcciones, los funcionarios plantean que existen problemas respectivos a la poca claridad en la información recepcionada y la carencia de lineamientos sólidos desde estos subsistemas, dando incumplimiento a lo mencionado anteriormente.

Por consiguiente, respectivo a los focus groups realizados, se extrajeron las siguientes categorías de análisis:

- Envío ineficiente de información hacia las direcciones.
- Envío de información reiterativa a las direcciones de la organización
- Excesivo envío de información hacia las direcciones de la organización
- Información inadecuada desde las direcciones de la organización hacia los centros de administración directa
- Poca claridad en la información recepcionada desde las direcciones
- Carencia de lineamientos sólidos desde la DINAC y DRM

2 Comunicación entre funcionarios:

Esta temática, remite a la comunicación interna que establecen los funcionarios, tanto a nivel profesional como de relaciones sociales en su lugar de desempeño laboral.

En consecuencia, la base de esta temática son las relaciones sociales y personales que ejerzan los funcionarios dentro de su lugar de trabajo, ya que es la manifestación material que se entabla en la discusión. En este sentido, los focus groups nos indican que si bien existen protocolos comunicacionales e institucionales que atienden este tipo de situaciones, no siempre son ellos los que priman para el momento en que se sitúan, plasmándose diversos escenarios donde tanto la percepción personal como afectiva, producen dificultades para el cumplimiento de las funciones laborales dentro del establecimiento.

En consecuencia, se extrajeron 3 subtemáticas, que dan respuestas a las distintas relaciones que existen dentro del centro, las cuales son: Modelos de comunicación empleados para el desarrollo de sus funciones profesionales, comunicación entre funcionarios de área de desarrollo y comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo.

2.1 Modelos de comunicación empleados para el desarrollo de sus funciones profesionales

En primera instancia, se distinguen modelos comunicativos, los cuales expresan de la forma y mecanismos que utilizan los empleados para la convivencia laboral y para la solución de dudas y/o consultas de asuntos que tengan concordancia

con su trabajo y desempeño en él. Además de situaciones que se amparan en excesivos protocolos institucionales para la ocupación de los funcionarios.

Por otro lado, es aquí donde se manifiesta la comunicación informal, por un lado para la resolución de problemas laborales y por otro para la recepción de información anticipada de sucesos que acontecerán dentro de la organización. Esta manifestación se hace tangible debido al corte comunicacional que se efectúa desde la organización hacia algunos estamentos de los funcionarios, como son el estamento auxiliar y técnico. Otorgando parches comunicacionales irregulares para suplir este déficit no controlado desde las direcciones de la organización, lo cual fomenta la comunicación informal desde este tipo de funcionarios hacia los funcionarios que poseen otros tipos de herramientas informativas (intranet, correo electrónico institucional, sistema de correspondencia, etc).

En esta subtemática se pudieron extraer las siguientes categorías de análisis:

- Prácticas de comunicación informal
- Necesidad de conducto regular para la resolución de problemas cotidianos
- Opción de canal de comunicación formal como diario mural, para suplir otros canales de comunicación
- Validación de la comunicación informal como medio de comunicación

2.2 Comunicación entre funcionarios de área de desarrollo

Esta subtemática se funda en la comunicación que dinamizan los funcionarios entre su misma área de desarrollo profesional, esto tiene como implicancia el lugar espacial donde efectúan sus trabajos, por ello es que existe una considerable empatía hacia los funcionarios pares del área. Sin embargo, a pesar de ello, se manifiesta la inquietud de escasas instancias de reuniones formales del equipo de trabajo, además de una buena comunicación debido a las relaciones personales que han construido como sujetos independientes²⁰.

Las categorías respectivas al tema que se recopilaron en el focus groups son las siguientes:

- Buena comunicación determinada por relaciones personales

²⁰ La problemática real de este asunto se profundizará dentro de la próxima subtemática.

- Relación laboral de funcionarios de la misma área basada en relaciones personales
- Comunicación entre funcionarios de la misma área (estamento técnico y profesional)
- Comunicación establecida entre funcionarios pares
- Escasa comunicación entre funcionarios de área (área técnica)

2.3 Comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo

Esta subtemática se fundamenta en la relación comunicacional que poseen los funcionarios pares del CREAD Galvarino entre áreas de desarrollo laboral. Respecto a ello, se aprecia una división comunicacional que se funda en las relaciones personales que ellos puedan llegar a tener. Lo cual, se plantea de forma discrepante de acuerdo a la subtemática anterior, ya que estos se encuentran espacialmente distantes unos de otros en sus lugares de trabajo. Por lo que existen roces tanto labores como profesionales para efectuar funciones en conjunto. Esto se ve reflejado en la disposición que presentan al momento de comentar y/u opinar sobre el otra área existente dentro de los centros de administración directa. La relevancia se plantea cuando deben convivir en espacios comunes, como lo es el casino del establecimiento, logrando una división espacial que busca reforzar este tipo de situaciones.

Respecto a ello, las categorías extraídas en el focus groups de acuerdo al tema en cuestión son las siguientes:

- División entre funcionarios de áreas distintas
- Comunicación de funcionarios de una área con la otra área de desarrollo
- Disputa entre funcionarios áreas de desarrollo
- Funcionarios que burocratizan las funciones para aquellos empleados con que no tienen buena relación personal

3 Comunicación de los funcionarios con su jefatura directa:

Esta temática se constituye desde la necesidad de visualizar la comunicación de los funcionarios de los centros de administración directa con su jefatura directa,

tanto en términos formales como informales. Tomando en consideración los protocolos existentes desde la organización para facilitar este tipo de tareas.

Relacionado con ello, se podrán apreciar diversas situaciones que suplen los canales formales de comunicación por aquellas conversaciones triviales que se puedan efectuar en momentos complicados del desarrollo de funciones profesionales.

De esta temática se lograron determinar 3 subtemáticas respectivas al presente problema, los cuales son: instancias de retroalimentación, efectividad comunicacional desde la jefatura directa, y comunicación personal entre funcionario y jefatura directa.

3.1 Instancias de retroalimentación

Esta subtemática se presenta en la necesidad de efectuar regularmente un momento de conversación entre funcionarios y jefatura directa, acerca del desempeño laboral que tienen en sus roles cotidianos. De tal forma, que se puedan esclarecer situaciones en el tiempo debido, lo cual responde a la necesidad de eliminar ciertos resquemores que distorsionen el clima laboral que posee dentro del área de desarrollo. De acuerdo a los focus groups, dichos momentos de esparcimiento no existen de manera formal o regular, solo se manifiestan en relaciones personales que los funcionarios pudiesen llegar a tener con su jefatura directa de acuerdo al grado de confianza que los una o respectivo a la legitimación profesional que posean en el tiempo que hayan trabajado en el establecimiento (generalmente es con funcionarios que tengan una carrera de servicio dentro de la organización).

Por lo cual, las categorías de acuerdo al tema en cuestión son las siguientes:

- Comunicación del equipo de trabajo con su jefatura directa
- Insuficiencia de la comunicación entre funcionarios y/o jefaturas directas

3.2 Efectividad comunicacional desde la jefatura directa

Esta subtemática, guarda relación con la efectividad en las comunicaciones establecidas desde con la jefatura directa. En ello se concentra la efectividad comunicacional que pueda establecerse burocráticamente, es decir, desde la información proporcionada por los funcionarios hacia su jefatura directa y desde ella hacia los directivos correspondientes del caso de la organización. En este sentido,

existe una inconformidad de parte de los funcionarios hacia el conducto regular, debido a la poca apreciación que se le otorga a la información enviada.

Por otro lado, se aprecia una desconfianza hacia la recepción de información de manera verbal desde los directivos y jefaturas directas, teniendo como solución más próxima el empleo de formatos oficiales escritos para la recepción de esta información. Esto debido, a experiencias de cambios de opinión y rectificación de la información recepcionada en espacios oficiales de comunicación, como reuniones de equipos y directivos.

De acuerdo a ello, las categorías extraídas en el focus groups son las siguientes:

- Comunicación de la jefatura directa con sus superiores
- Desconfianza en la comunicación verbal desde las jefaturas, creando necesidad de comunicación escrita

3.3 Comunicación personal entre funcionario y jefatura directa

Esta subtemática se manifiesta en los grados de confianza que se construyeron de acuerdo al tiempo que han trabajado juntas ambas partes, es decir, se fundamenta en una relación personal y de conocimiento sobre la personalidad entre la jefatura directa y los funcionarios. De lo cual los empleados manifiestan, que las instancias formales de retroalimentación o expresión laboral se ven reemplazadas por conversaciones de índole informal y personal, como lo es un diálogo de pasillo o un “desahogo” en momentos complicados del desarrollo de funciones, las cuales no tienen espacios de retomar en situaciones oficiales.

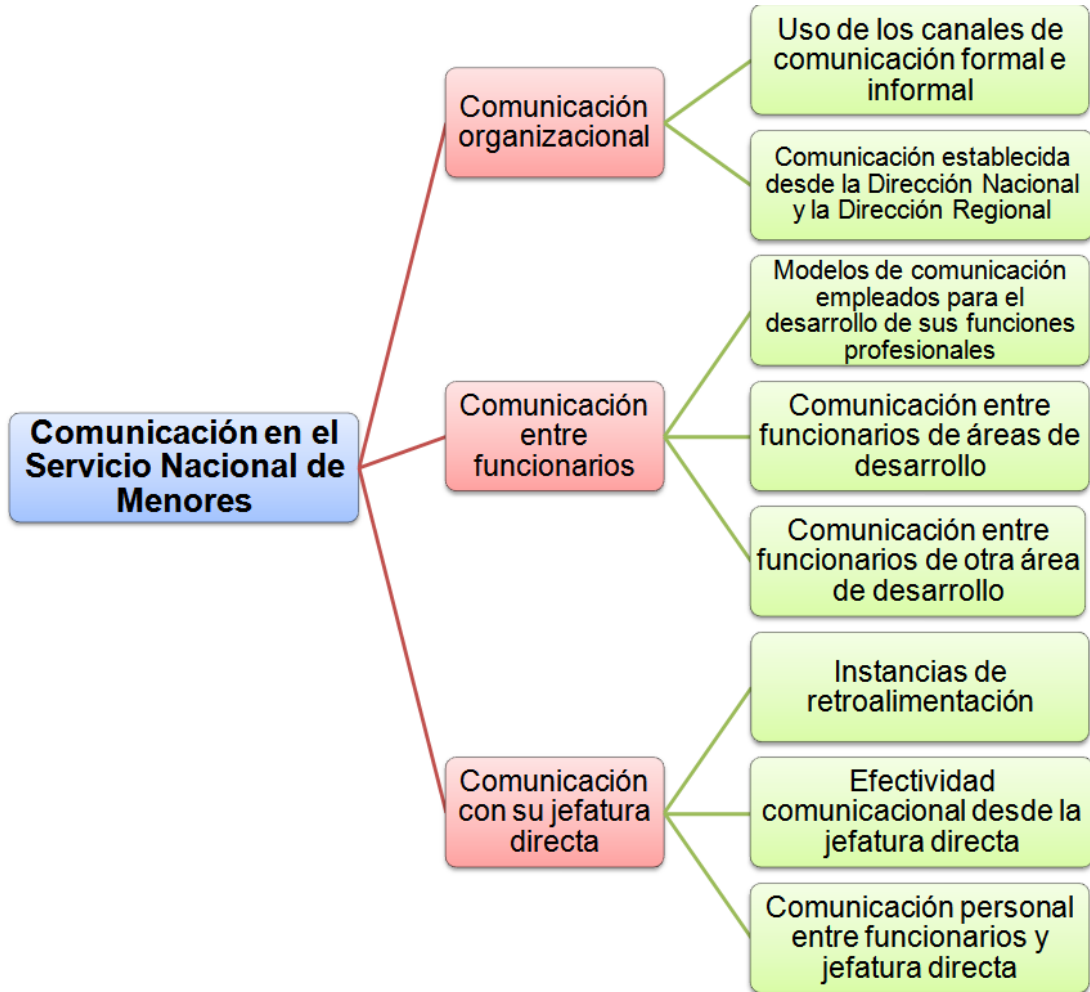
En este sentido podemos ver la siguiente categoría:

- Comunicación de funcionarios con su jefatura directa

A continuación se expone un esquema del análisis anteriormente expuesto.

Esquema resumen del análisis cualitativo

Ilustración 6: Resumen análisis cualitativo



Análisis cuantitativo – Análisis Descriptivo²¹

El presente análisis corresponde a la aplicación de la encuesta, con el fin de dar respuesta al objetivo principal de esta investigación, el cual es “describir las percepciones de los funcionarios respecto de los canales de comunicación formal e informal utilizados en los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores”.

El instrumento fue aplicado a 238 funcionarios pertenecientes a los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores, los cuales fueron divididos por áreas de desarrollo laboral, por un lado, el área administrativa con 53 funcionarios encuestados y por otro lado, el área técnica con 185 empleados²², lo cual quiere decir que se cumplió a cabalidad la muestra propuesta para el presente estudio.

El análisis tendrá en un primer momento un apartado exclusivo para la confiabilidad del instrumento. Para luego comenzar con la caracterización de la población encuestada, seguido por el análisis propiamente tal, el cual será dividido por las temáticas y subtemáticas ya presentadas en el análisis cualitativo y en la operacionalización de la técnica. Esto, con la finalidad de realizar una observación de acuerdo a los ejes principales que fueron desarrollados en el instrumento.

Análisis de confiabilidad

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos del análisis de consistencia interna de las preguntas que componen el cuestionario de “Comunicación formal e informal en el Servicio Nacional de Menores”. El cual, fue utilizado en esta investigación con el fin de describir las percepciones de los funcionarios respecto de los canales de comunicación formal e informal utilizados en

²¹ Para mayor información ir al III Capítulo de Metodología de investigación, específicamente en Metodología Cuantitativa, apartado Modelo de análisis.

²² Para mayor información revisar el III Capítulo de Metodología de investigación, específicamente en Metodología Cuantitativa, apartado Muestra.

los centros de administración directa de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores.

El coeficiente estadístico utilizado para este análisis es el Alfa de Cronbach, donde los valores más cercanos de 0 significan nula confiabilidad y valores cercanos a 1 representan un máximo de confiabilidad. De esta forma, una medida alta en alfa representa gran intercorrelación entre los ítems del instrumento de medición. Valores entre 0,60 o 0,70 hacia arriba nos muestran intercorrelación entre ítems y una alta confiabilidad de las escalas utilizadas en la obtención de la información.

A continuación, se presenta una tabla resumen del cuestionario que muestra las variables y dimensiones, en conjunto con sus respectivos ítems y la confiabilidad de cada uno de ellos.

Variables y Dimensiones	Preguntas	Confiabilidad Alfa de Cronbach
Comunicación Organizacional		
• Canales de comunicación formal e informal	1	0,711
	2	0,675
	5	0,707
	6	0,93
Comunicación desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana	14 - 15	0,892
Comunicación entre funcionarios		
• Modelos de comunicación	3	0,41
	12 – 13	0,803
• Comunicación entre funcionarios de área de desarrollo	7	0,875
	9	0,707
• Comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo	8	0,91
	10	0,902

Comunicación de los funcionarios con su jefatura directa		
• Instancias de retroalimentación	17 – 18	0,832
• Efectividad comunicacional desde la jefatura directa	20	0,96

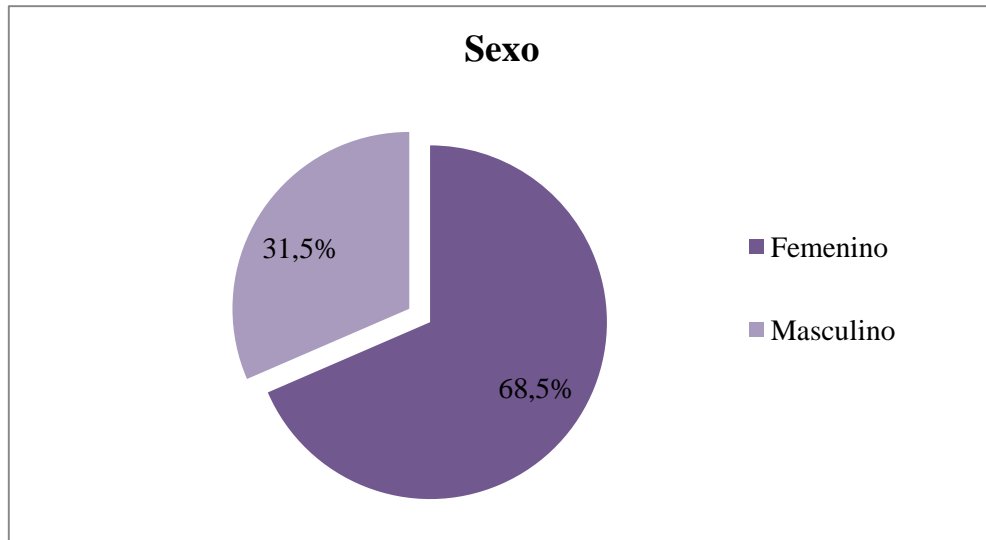
En la tabla anterior se aprecia que la gran mayoría de las preguntas del instrumento superan el 0,70, lo cual representa un alto grado de confiabilidad de la misma.

Sin embargo, la pregunta 3 posee un 0,41 grado de confiabilidad, lo cual es bajo. En este caso, se decidió no modificar ni eliminar el ítem en cuestión, debido a que representa un factor primordial dentro de la medición de modelos comunicativos que efectúan los funcionarios encuestados, siendo una pregunta clave dentro del cuestionario.

Sin más, cabe señalar que el presente análisis no contempla la totalidad de los ítems planteados en el instrumento, ello debido a que las preguntas 4, 11, 19, 21 y 22 se posicionan en dimensiones únicas, lo cual no permite la unión entre ellas para realizar el análisis de confiabilidad. Además, el ítem 16 posee una escala de medición distinta, por lo cual no tiene cabida dentro del presente examen. Sin embargo, de acuerdo a los grados de confiabilidad alcanzados en el cuestionario y ya expuestos anteriormente, se determinó que no es necesario realizar otras formas de validación, ya que se ha logrado una alta confiabilidad de la encuesta.

Caracterización de la población encuestada

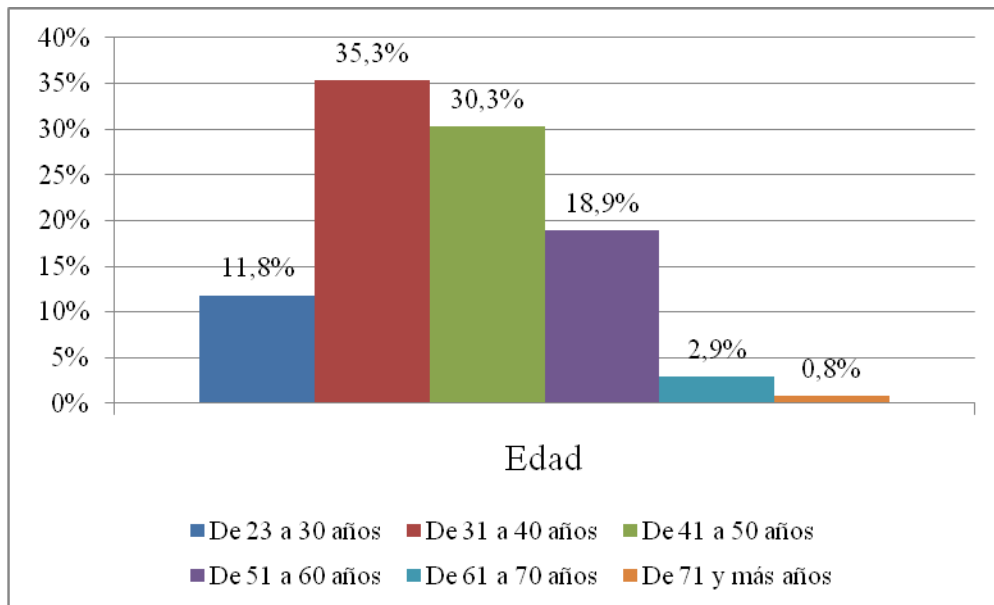
Gráfico 1: Distribución porcentual de sexo



En esta sección se realizará una breve descripción de la población encuestada, donde de aquellos funcionarios que respondieron el cuestionario se aprecia que respectivo al sexo (Gráfico 1: Distribución porcentual de sexo), la mayoría de los funcionarios corresponde al género Femenino con un 68,5%, mientras que un 31,5% remite al género Masculino. Mientras que referente a la edad de los encuestados (Gráfico 2: Distribución porcentual etaria), su mayoría pertenece a los tramos 31-40 años con un 35,3% y 41-50 años con un 30,3%, seguido de aquellos entre 51-60 años con un 18,9% y de 23-30 años con un 11,8%; mientras que sobre los 61 años se ubica sólo un 3,7% de la muestra.

En consecuencia, se establece que la media de la edad de los funcionarios encuestados es entre 42 y 43 años, lo cual es relevante desde el punto de vista que el público objetivo de esta organización son niños y adolescentes, teniendo sin embargo una población de empleados adulta.

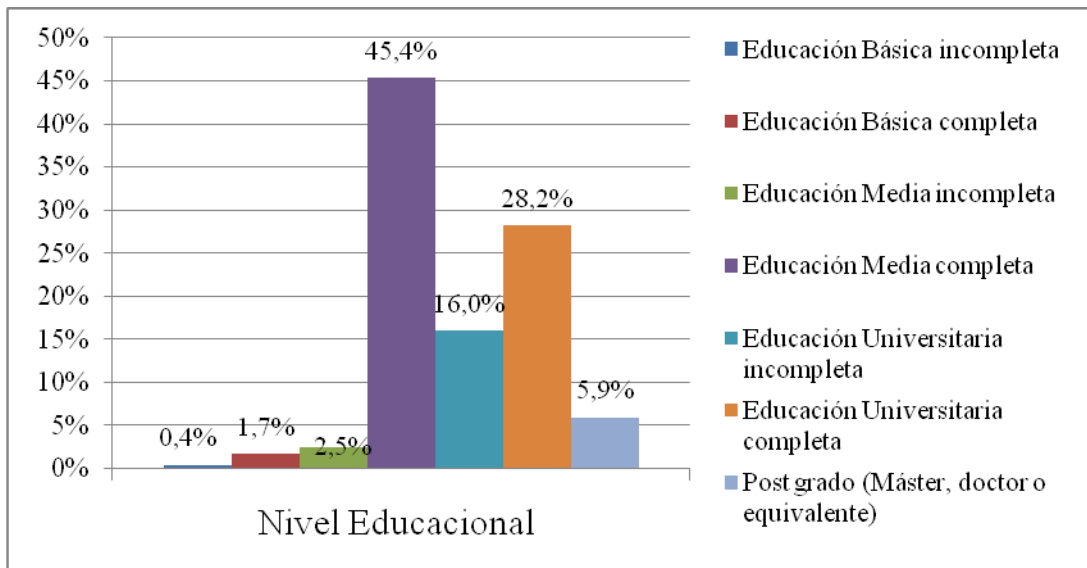
Gráfico 2: Distribución porcentual etaria



Por otro lado, el nivel educacional de los encuestados expresado en el “Gráfico 3: Distribución porcentual del Nivel educacional” nos muestra que el porcentaje mayor de estos se agrupa en la “Educación media completa” con un 45,4%, seguido de aquellos funcionarios con “Educación universitaria completa” con un 28,2% y un 16% respectivamente a los funcionarios con “Educación universitaria incompleta”; luego se ubican con un porcentaje menor aquellos que poseen “Post grado” con un 5,9%; “Educación media incompleta” con un 2,5%, “Educación básica completa” con un 1,7% y finalmente “Educación básica incompleta” con un 0,4%.

Estos datos fueron cruzados en una tabla de contingencia (Anexo 3.A) junto a la variable independiente “Área de desarrollo” junto al “Nivel educacional”. En dicha tabla, el 58,5% de los funcionarios que tiene “Educación media completa” pertenece al área administrativa, mientras que 41,6% tiene el mismo nivel educacional pertenece al área técnica.

Gráfico 3: Distribución porcentual del Nivel educacional



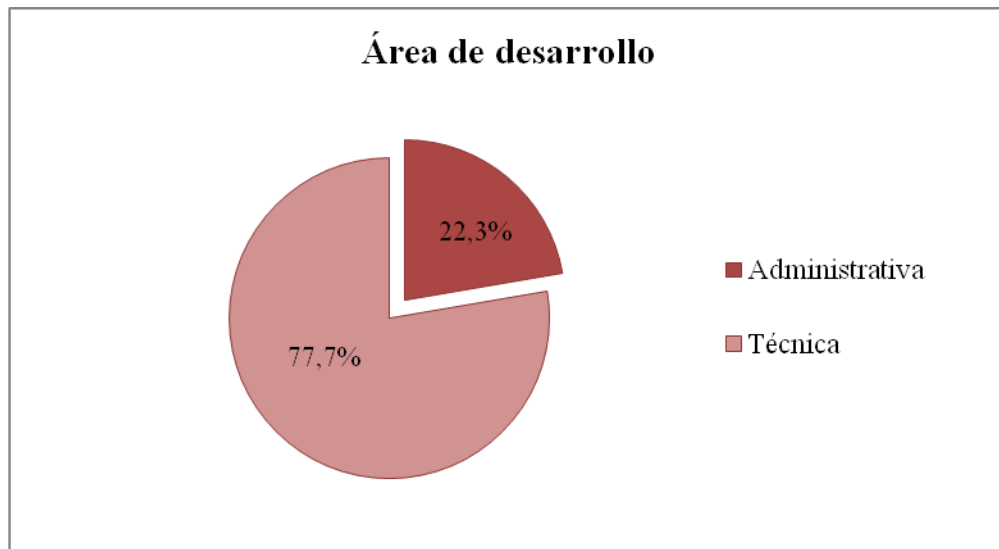
Seguido de la distribución muestral en lo que respecta a sus labores profesionales, en primer lugar se plantean los centros de administración directa en que desempeñan sus funciones, lo que corresponde a un 49,6% ubicados en CIP-CRC²³, seguido por un 34% situados en CREAD²⁴ y por último, un 16,4% en CSC²⁵. Luego, se presentan las áreas de desarrollo de los funcionarios, donde la gran mayoría (77,7%) pertenece al área de desarrollo Técnica y un 22,3% corresponde al área de desarrollo Administrativa (Gráfico 4: Distribución porcentual del Área de desarrollo profesional).

²³ CIP-CRC: Centro de Internación Provisoria – Centro Cerrado

²⁴ CREAD: Centro de Reparación Especializada de Administración Directa

²⁵ CSC: Centro Semi Cerrado

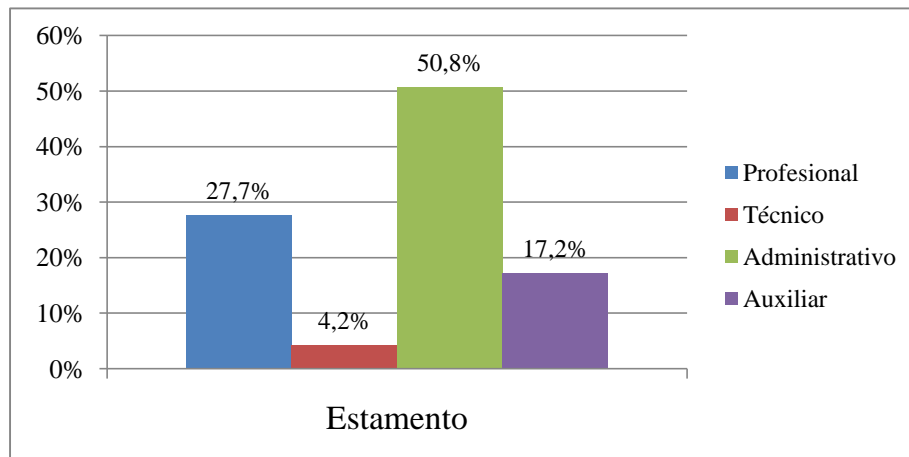
Gráfico 4: Distribución porcentual del Área de desarrollo profesional



Además, cuando se planteó el tópico de los estamentos, los funcionarios encuestados responden en una mayoría pertenecer al estamento administrativo con un 50,8%, seguido por el estamento profesional con un 27,7%, mientras que los auxiliares se posicionan con un 17,2% y finalmente, con un 4,2% el estamento técnico.

Respecto de esta variable independiente cabe mencionar, que no pudo realizar un análisis profundo con ella, ya que la descripción de ésta no se encuentra oficializada en algún documento dentro de la institución en la cual se realizó el estudio. Es por ello que tan sólo se nombra esta variable y se describen los datos proporcionados por los funcionarios encuestados, sin ningún tipo de profundización en el caso.

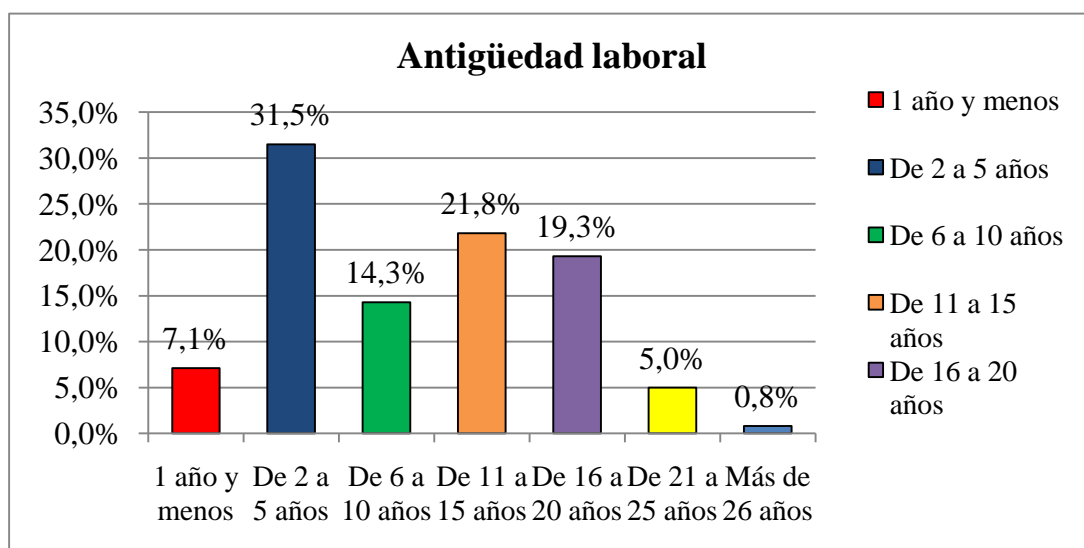
Gráfico 5: Distribución porcentual por estamento



Respectivo a la antigüedad laboral (Gráfico 6: Distribución porcentual de la Antigüedad laboral de los funcionarios), del universo de la muestra el porcentaje mayor corresponde a aquellos que tienen de 2 a 5 años con un 31,5%, seguido de quienes llevan trabajando de 11 a 15 años con un 21,8%, de 16 a 20 años con un 19,3%, de 6 a 10 años con un 14,3%, de 1 año y menos un 7,1%, de 21 a 25 años un 5% y más de 26 años sólo un 0,8%.

En resumen, podemos concluir que la población de funcionarios de la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores posee una antigüedad laboral relativa, ya que 67,6% de ellos está en el rango de 2 a 15 años de trayectoria. Lo cual determina que la media de esta variable sean 10 años de antigüedad laboral. Esto, es influenciado directamente por el rango etario comentado anteriormente, ya que ambos datos nos llevan a la hipótesis de que los funcionarios comienzan jóvenes a trabajar dentro de los centros y se mantienen en sus labores profesionales durante un tiempo relativamente consistente.

Gráfico 6: Distribución porcentual de la Antigüedad laboral de los funcionarios

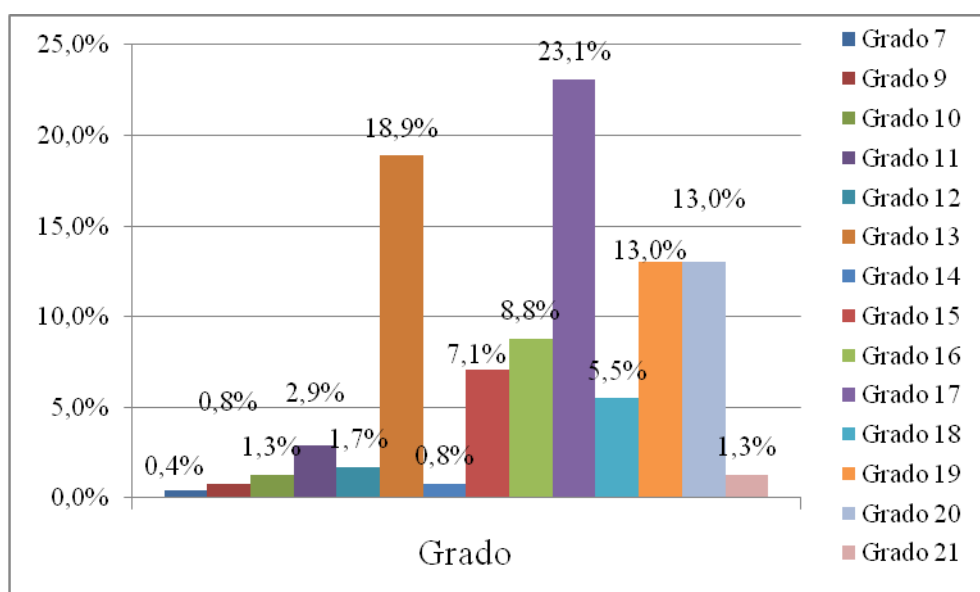


Por último, para cerrar la caracterización de la población encuestada se preguntó por el grado que poseen los funcionarios, lo cual responde a la remuneración económica que reciben por el desarrollo de sus labores profesionales en la organización en cuestión.

Sin más, se aprecia en el “Gráfico 7: Distribución porcentual del grado”, que el porcentaje mayor se agrupa en el grado 17 con un 23,1%, seguido por el grado 13 con un 18,9%. Mientras que los grados 18 y 19 tienen 13%. Los porcentajes más bajos son grado 7 con un 0,4%, y el grado 8 y 14 ambos con un 0,8%.

Para mayor información sobre la remuneración económica dirigirse al Anexo 3.D.

Gráfico 7: Distribución porcentual del grado



1 Comunicación organizacional

Este apartado cumple con la finalidad de responder a los objetivos investigativos planteados para el presente estudio. Por ello es que la relevancia estuvo situada en la exploración de las herramientas comunicacionales proporcionadas por la organización para el cumplimiento y desarrollo de las labores profesionales.

1.1 Canales de comunicación formal e informal

En primera instancia, cuando se preguntó por la frecuencia con que son utilizados los diversos canales de comunicación existentes dentro de la organización, en ella sólo se destacó la herramienta “Correo electrónico institucional” con un 46,6%, mientras que los demás elementos bordearon entre el 15 y el 20%, por lo cual se realizó la operación estadística comparación de medias, en la cual se destaca que no existe diferencia significativa en las comparaciones de las áreas de desarrollo laboral y la pregunta en cuestión.

La confiabilidad del ítem en cuestión fue medida a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado un 0,711 lo cual significa que posee un alto grado de confiabilidad.

Luego de ello, se efectuó un análisis factorial de los componentes principales, con la finalidad de determinar la agrupación de los canales de comunicación formal e informal, midiendo la frecuencia de uso que ejercen los funcionarios sobre ellos, ésta se realizó mediante el método de rotación Varimax.

En el presente análisis factorial (Tabla 4: Análisis factorial sobre el uso de los canales comunicacionales) se distingue una clara división entre los canales de comunicación formales y los informales. Los funcionarios mencionan utilizar regularmente los siguientes canales formales de comunicación: Sistema de correspondencia (0,763), Intranet (0,752), Correo electrónico institucional (0,717), Circulares y memos (0,701) y por último, reuniones con el equipo de trabajo (0,623). En este sentido se distingue la regularidad de los canales de comunicación formales,

es decir, los que son proporcionados por la organización; donde estos se sitúan en una agrupación única.

Respecto de los canales informales, es decir, la “conversación de pasillos”, posee una representación baja, con un 0,263. En este sentido, se determina no contemplarla, ya que en ambos grupos posee un porcentaje inferior, ante lo que se concluye que el uso que le otorgan los funcionarios a este canal de comunicación es irrelevante.

Por otro lado, “Diario mural” es contemplado como un canal de comunicación irregular, perteneciendo a la agrupación 2 de la tabla con un 0,833. En este tema, es relevante mencionar que el canal comunicacional en cuestión es una herramienta proporcionada por la institución, por tanto considerada formal y debidamente administrada por la unidad de Bienestar institucional, con el fin de proporcionar información a los funcionarios que no poseen herramientas comunicacionales formales, tal como el correo electrónico institucional, intranet, etc. Sin embargo, “Diario mural” funciona como un canal irregular dentro de la organización, el cual proporciona información directamente ligada hacia los funcionarios de la institución, sin abarcar informaciones respectiva a los roles que poseen los mismos en sus lugares de trabajo. Debido a esto, es que la apreciación desde los empleados hacia el canal en cuestión es distinta de los otros medios de comunicación formales.

Tabla 4: Análisis factorial sobre el uso de los canales comunicacionales

Matriz de componentes^a

Ítems	Componente	
	1	2
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Sistema de correspondencia	,763	,009
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Intranet	,752	-,213
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Correo electrónico institucional	,717	-,482
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Circulares y memos	,701	,359
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Reuniones con el equipo de trabajo	,623	,075
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Conversación de pasillos	,263	,259
De los siguientes canales de comunicación, señale la frecuencia con que los utiliza: Diario mural	,323	,833

Eficiencia y eficacia de los canales de comunicación:

Este apartado se basa en la eficiencia y eficacia que le atribuyen los funcionarios a los canales de comunicación utilizados para el desarrollo de las labores profesionales dentro del Servicio Nacional de Menores.

Específicamente, en lo respectivo a la eficacia de los medios de comunicación, lo cual tiene relación con la capacidad de lograr los objetivos deseados a través de las herramientas informativas en cuestión, los funcionarios mencionan que el correo electrónico institucional y el sistema de intranet poseen los mayores porcentajes de adhesión con el 31,5% cada uno. Mientras que los demás canales se mantienen entre el 15 y 20%. En consecuencia de los datos obtenidos, como no se apreció ningún tipo de solidez, es que se realizó una comparación de medias, arrojando que no existe diferencia significativa en las comparaciones de las áreas de desarrollo laboral y la pregunta en cuestión.

Cabe señalar que la confiabilidad del ítem planteado fue medida a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado un 0,675, lo cual significa que posee un alto grado de confiabilidad.

Luego, para la profundización del análisis de esta pregunta, se efectuó un análisis factorial con el objeto de agrupar los canales de comunicación formal e informal, midiendo la eficacia que le otorgan los funcionarios al momento de cumplir sus funciones laborales, esta medición se realizó mediante el método de rotación Varimax.

De acuerdo con el análisis efectuado se determina que existen tres agrupaciones de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los funcionarios encuestados.

En primera instancia, los funcionarios le otorgan mayor grado de eficiencia a los canales de comunicación formales entregados por la organización, tales como: Sistema de correspondencia con un 0,746, Intranet con un 0,723, Circulares y memos con un 0,704, Correo electrónico institucional con un 0,671, y a las Reuniones de trabajo con un 0,612. En este sentido, se hace notar la valoración que los funcionarios tienen respecto de este tipo de canales, debido a la representación normativa que poseen como carga desde su origen en la institución, ya que están reglamentados y regidos por los medios de la misma.

Por otro lado, en un segundo momento se sitúa el Diario mural con un 0,747, como una herramienta comunicacional que tiene eficacia por sí sola, ya que es ella misma una agrupación particular. De acuerdo a ello, vemos que como categoría de respuesta es independiente al resto de las opciones. Ya que como mencionábamos anteriormente, a pesar de ser un canal de comunicación formal, su rol es más bien informativo sobre los derechos y/o beneficios de los funcionarios al interior de la organización como sistema, y no respecto del trabajo que se desempeña en el establecimiento.

De igual manera que lo expuesto anteriormente se aprecia la Conversación de pasillos, es un canal de que se establece por sí mismo como agrupación, cobrando poca relevancia en la valoración efectuada por los funcionarios.

Tabla 5: Análisis factorial de la eficacia de los canales de comunicación

Matriz de componentes^a

Ítems	Componente		
	1	2	3
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Sistema de correspondencia	,746	,033	,137
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Intranet	,723	-,375	-,106
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Circulares y memos	,704	,383	-,114
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Correo electrónico institucional	,671	-,564	-,123
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Reuniones con el equipo de trabajo	,612	,186	-,054
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Diario Mural	,335	,747	-,019
Con respecto a los mismos canales informativos, evalúe la eficacia de cada uno de ellos dentro de sus labores profesionales: Conversación de pasillos	,182	-,047	,969

Luego de haber medido la eficacia de los canales de comunicación se planteó la eficiencia que le otorgan los funcionarios encuestados a estos mismos canales, teniendo directa relación con la capacidad de disponer de estas herramientas para conseguir un objetivo determinado.

En este sentido, los funcionarios mencionan que las reuniones de equipo de trabajo son las que poseen una mayor carga de la característica planteada con un 46,6%, seguida por los circulares y memos con el 31,9%. En consecuencia de los datos obtenidos, como no se apreció ningún tipo de solidez, es que se realizó una comparación de medias, la que ratificó que no existe diferencia significativa en las comparaciones de las áreas de desarrollo laboral y la pregunta en cuestión.

Cabe señalar que la confiabilidad del ítem planteado fue medida a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado un 0,707, lo cual significa que posee un alto grado de confiabilidad.

El análisis factorial es realizado con el objeto de agrupar los canales de comunicación formal e informal, midiendo la eficiencia que le otorgan los

funcionarios al momento de cumplir sus funciones laborales. Esta medición se realizó mediante el método de rotación Varimax.

En el análisis se pueden distinguir tres agrupaciones de categorías de respuestas, las cuales serán descritas a continuación.

En primera instancia, respecto de los funcionarios encuestados le otorgan mayor eficiencia al canal de comunicación informal “Conversación de pasillo” (0,789), lo cual se contrapone a los análisis anteriormente expuestos, ya que antes se mencionaba que era uno de los canales con menor frecuencia y eficacia; sin embargo, dentro de la eficiencia se constituye como el primer medio de comunicación, con lo que se confirma la hipótesis que la acción racional estaría pospuesta por la cotidianidad y funcionamiento de los empleados. Esto debido a que los sistemas comunicacionales no producirían el flujo de entendimiento que merecen para abarcar las necesidades del día a día en el desempeño laboral.

Por otro lado, siguen con un 0,741 la herramienta comunicacional intranet, las reuniones de equipo de trabajo con un 0,712, diario mural con un 0,706 (el cual al igual que conversaciones de pasillos, había sido excluido anteriormente en los análisis, sin embargo, en esta ocasión pertenece a uno de los canales comunicacionales con mayor eficiencia) y por último circulares y menos con el 0,621.

Luego, la herramienta de transmisión de información institucional “Sistema de correspondencia” se sitúa en una agrupación que cobra relevancia por sí misma con un 0,828. En los casos previamente expuestos, los funcionarios mencionaban que este canal tenía altos grados de uso y eficacia.

Por último, la siguiente agrupación corresponde al correo electrónico institucional, donde este se manifiesta de manera individual, con un 0,923. Este caso es similar al anteriormente mencionado (Sistema de correspondencia), ya que también en los análisis previos correspondía a las herramientas comunicacionales con mayor grado de uso y eficacia. Respecto de ello, se revelan elementos a incorporar proporcionados en los focus groups realizados, que este canal de comunicación tiene una relevancia considerable dentro de la interacción comunicacional que posee la institución con sus funcionarios, tanto en el traspaso de información como para el entendimiento de los distintos subsistemas existentes. Sin embargo, se considera que para que este canal cobre la funcionalidad de comunicación retroalimentativa en la

organización, muchas veces deben incorporar elementos jerárquicos dentro del mismo, es decir, en términos coloquiales, deben enviar un correo electrónico con “copia” a la jefatura directa del funcionario al cual se está remitiendo, con la finalidad de que tenga una respuesta rápida y veraz.

En consecuencia, se instaura la dinámica de la normatividad dentro de los mismos canales de comunicación normativos, existiendo una implicancia doble al momento de realizar el manejo de ellos mismos, es decir, que el entendimiento está forzado por las reglas que se establecen en la organización.

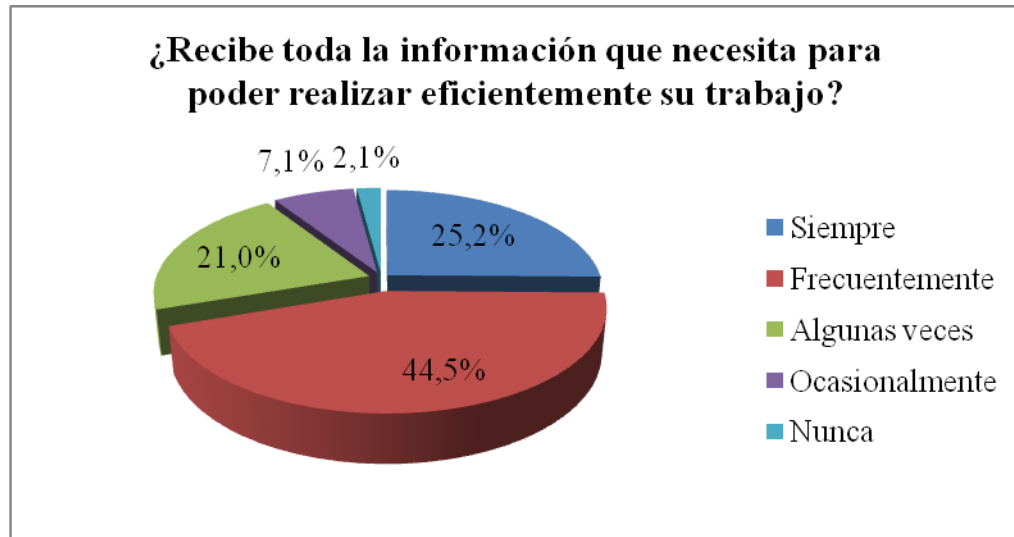
Tabla 6: Grado de eficiencia de los canales de comunicación

Matriz de componentes^a			
Ítems	Componente		
	1	2	3
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Conversaciones de pasillo	789	086	081
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Intranet	741	386	107
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Reuniones de equipo de trabajo	712	,503	,226
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Diario mural	706	,272	,260
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Circulares y memos	621	,069	063
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Sistema de correspondencia	328	828	,109
Valore el grado de eficiencia que tienen para usted cada una de las siguientes herramientas de comunicación: Correo electrónico institucional	214	,150	923

Por otro lado, respecto a la pregunta referida sobre la recepción de la información (Gráfico 8) necesaria para ejercer eficientemente su trabajo, los funcionarios mencionan con un 44,5% que frecuentemente ocurre esta situación. Sin embargo, el 25,2% de los encuestados responde que siempre recibe la información adecuada. Mientras que el 21% dice que solo algunas veces tiene acceso a dicha recepción. Respectivo de los empleados que mencionan recibir ocasionalmente y

nunca una información eficiente para desarrollar sus prácticas laborales se agrupa un 9,2%.

Gráfico 8: Recepción de información necesaria para el desarrollo eficiente de labores profesionales



Respectivo al mismo tema en cuestión, se formuló un análisis de correlaciones, con el objetivo de profundizar en los datos extraídos. En este sentido, se presenta una correlación de la variable independiente “Nivel Educativo” con una variable dependiente “¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?” (Anexo 3, pregunta 11).

De acuerdo con el análisis, se examinó la significación bilateral, donde se puede observar que esta corresponde a un 0%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, lo cual plantea que el nivel educativo tiene relación con la percepción de los funcionarios respecto a la recepción de información para realizar eficientemente su trabajo.

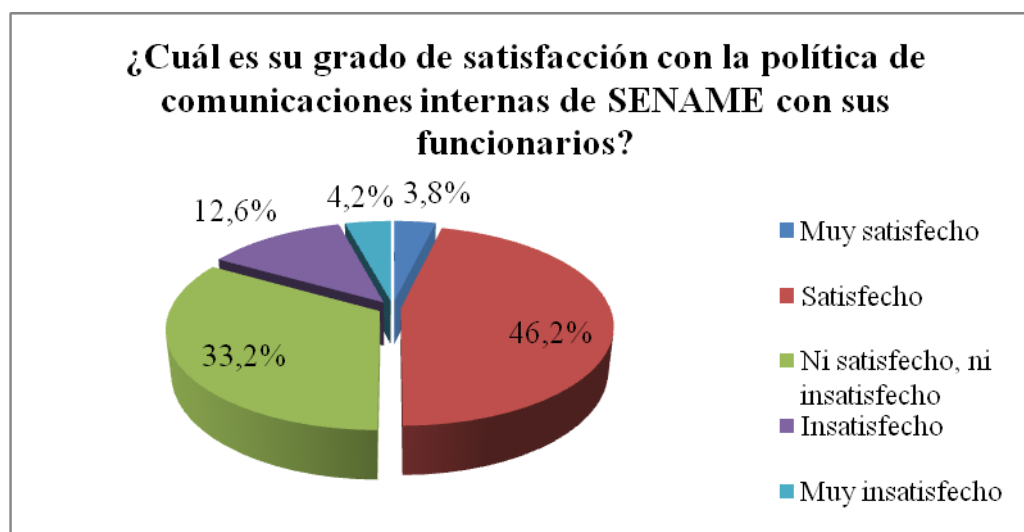
Siguiendo con el valor relacionado a la correlación de Pearson, éste se expresa con un 23,4%, lo que determina que la correlación es directamente proporcional, es decir, que a menor nivel de educación, la percepción de los funcionarios respecto a la recepción de información para realizar eficientemente su trabajo es mucho mayor, por el contrario a mayor nivel educativo es menor la percepción de los funcionarios respecto a la recepción de información para realizar eficientemente su trabajo.

Aparte esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja, ya que sólo corresponde a un 0%.

Grado de satisfacción de los funcionarios sobre las políticas de comunicación

En relación al grado de satisfacción que poseen los funcionarios respecto de las políticas de comunicación del Servicio Nacional de Menores cabe mencionar que el 46,2% de los funcionarios encuestados manifiesta estar satisfecho con la política de comunicaciones internas de SENAME, mientras que un 33,2% no está ni satisfecho, ni insatisfecho con esta. Dentro de lo cual, se aprecia una incertidumbre respecto a la temática. Seguido por un 16,8% de los empleados que dicen estar insatisfechos o muy insatisfechos respecto al tema en cuestión.

Gráfico 9: Grado de satisfacción con la política de comunicaciones internas de SENAME



Este tópico fue sometido a un análisis de correlaciones, con el fin de profundizar el tema, ya que la comparación de medias no precisó diferencias significativas en su análisis. En consecuencia, se presenta una correlación de la variable independiente “Nivel Educativo” con una variable dependiente “En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la política de comunicaciones internas de SENAME con sus funcionarios?” (Anexo 3, pregunta 4).

Analizando la significación bilateral, se puede observar que esta corresponde a un 0,3%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, aprobando que el nivel educacional tiene relación con el grado de satisfacción con la política de comunicaciones internas de SENAME con sus funcionarios.

Observando el valor relacionado a la correlación de Pearson, este se expresa con un 19,1%, lo que nos determina que la correlación es directamente proporcional, vale decir, que a menor nivel de educación, el grado de satisfacción con las políticas de comunicación internas de SENAME es mucho mayor, por el contrario a mayor educación menor es el grado de satisfacción con las políticas de comunicación internas del SENAME.

Aparte esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja ya que solo corresponde a un 19,1%.

En la misma línea del ítem planteado anteriormente, se dispusieron diversas afirmaciones que contemplaban el desglose de características sobre la comunicación en la organización. Es por ello, que de las afirmaciones expresadas en la “Tabla 7”, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, se aprecia un alto nivel de acuerdo en la valoración en los rangos 4 y 5, donde manifiestan que “la comunicación que les facilita el servicio logra que se sientan miembros del subsistema y se comprometan con los objetivos” con una tendencia del 55,9%; Luego, sigue la afirmación que manifiesta que “les permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local” con un 54,2% y en con un 52,1% expresan que les permite encontrar la información necesaria para realizar su trabajo. Además, con un 44,5% mencionan que la comunicación que les facilita la organización les permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional.

En una dimensión opuesta de baja valoración, los porcentajes menores son de un 22,7% ubicado en los valores 1 y 2, los que corresponden a las afirmaciones “logra que me sienta miembro del mismo y me comprometa con los objetivos de éste” y “me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local”.

En conclusión, se visibiliza la generación de compromiso y pertenencia de los funcionarios hacia los subsistemas, lo cual potencia el desempeño tanto profesional como personal de los mismos. Lo que en resumen, es uno de los objetivos transversales de toda organización, para el logro de su eficiente desarrollo como tal.

Tabla 7: Comunicación proporcionada por la organización

La comunicación que me facilita el servicio...	1 y 2	3	4 y 5
...logra que me sienta miembro del mismo y me comprometa con los objetivos de éste	22,7%	21,4%	55,9%
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito local	22,7%	23,1%	54,2%
...me permite conocer sus objetivos y resultados en el ámbito nacional	28,6%	26,9%	44,5%
...me permite encontrar la información necesaria para realizar mi trabajo	26%	21,8%	52,1%

1.2 Comunicación desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana

Evaluación sobre la comunicación e información proporcionada desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana

En este apartado, se plasma la percepción evaluativa de los funcionarios encuestados sobre la comunicación e información proporcionada desde los subsistemas superiores de la organización, como lo son la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.

En primera instancia, se midió la información recepcionada por los empleados de los centros de administración directa desde las direcciones del Servicio Nacional de Menores. Es así como podemos visualizar que la efectividad de la Dirección Nacional y Dirección Regional en torno a la entrega de informaciones es incierta, ya que el 51,7% de los funcionarios encuestados percibe que las directrices planteadas por los organismos internos de la organización no son “ni efectiva, ni inefectiva”. Seguido por el 25,6% de los resultados extraídos que aprecian que las informaciones vertidas desde estos subsistemas son “ineficientes”.

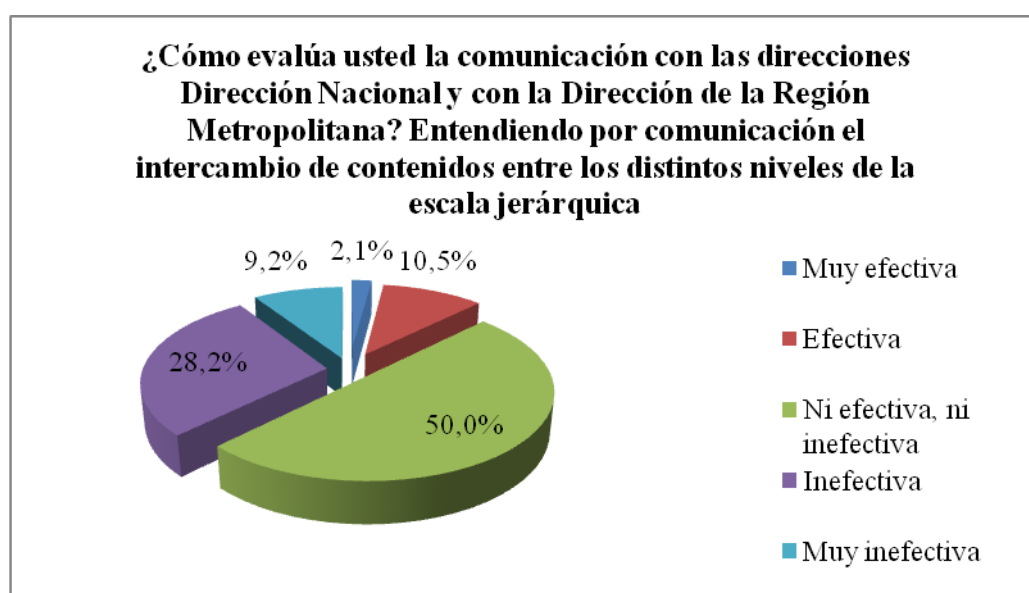
Respecto de lo planteado, se puede señalar que los funcionarios encuestados no perciben una visión positiva de la información proporcionada desde la Dirección Nacional y la Dirección Regional, lo cual presenta una inquietud en el objetivo que éstas deben cumplir como subsistemas, el cual es otorgar informaciones claras hacia los centros de administración directa de su dependencia, para que estos puedan dar cumplimiento a cabalidad en sus funciones respectivas. Como consecuencia de ello, se produce una incertidumbre respecto del contenido que está siendo enviado, ya que

como relatan fuentes en el focus groups al no tener la certeza que buscan en estas informaciones, se ven obligados a recurrir a fuentes de segunda mano, como por ejemplo funcionarios pares de otros centros de administración directa. En este proceso, el acto del entendimiento y la acción normativa, se ven neutralizados por la comunicación informal, ya que a pesar de existir los protocolos organizacionales para dicha satisfacción de las necesidades, estos no prestan los servicios correspondientes, produciéndose así déficit en torno a dichos procedimientos institucionales.

Por otro lado, sobre la evaluación que realizan los funcionarios de la comunicación establecida desde las Direcciones de la organización, es decir, Dirección Nacional y Dirección Regional Metropolitana, podemos ver que “Gráfico 10”, manifiesta que la mayoría de los empleados encuestados con un 50%, dicen que no es “ni efectiva, ni inefectiva”, mostrando la incertidumbre del caso. Mientras que el 28,2% dice que la comunicación instaurada desde los subsistemas es “inefectiva”.

En consecuencia, los funcionarios encuestados unifican la opinión en que estos subsistemas no proporcionan una comunicación eficiente hacia los demás subsistemas de la organización, en este caso centros de administración directa, ya que como se mencionó en el gráfico antecesor la problemática se basa en su objetivo de prestar lineamientos y directrices claras para el desarrollo de la misión institucional, tanto para el público objetivo (niños y adolescentes internos, y familias de estos) como para los funcionarios correspondientes.

Gráfico 10: Evaluación de la comunicación con la DINAC y DRM



Respectivo al mismo tema en cuestión, el siguiente análisis de correlaciones, en el cual se busca determinar la existencia de relaciones entre dos variables.

A continuación se presenta una correlación de la variable independiente “Nivel Educativo” con una variable dependiente “¿Cómo evalúa usted la comunicación con la Dirección Nacional y con la Dirección de la Región Metropolitana?” (Anexo 3, pregunta 15).

En estos términos, analizando la significación bilateral, se puede observar que ésta corresponde a un 3,7%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, aprobando que existe una relación entre el nivel educativo y la evaluación realizada por los funcionarios respecto de la comunicación con la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana.

Por otro lado, observando el valor concerniente a la correlación de Pearson, este se expresa con un 13,5%, lo que nos determina que la correlación es directamente proporcional, vale decir, que a menor nivel de educación, la evaluación realizada por los funcionarios respecto de la comunicación con la Dirección Nacional y la Dirección Regional Metropolitana es mucho mayor, por el contrario a mayor educación menor la valoración de la comunicación establecida con las direcciones de la organización.

Sin más, esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja ya que solo corresponde a un 13,5%.

2. Comunicación entre funcionarios

2.1 Modelos de comunicación

Medición de la eficiencia de los modelos comunicacionales

El presente tópico determina los modelos de comunicación empleados por los funcionarios encuestados para el desempeño de las labores profesionales al interior de los centros de administración directa dependientes a la región Metropolitana del Servicio Nacional de Menores. En este sentido, se puede constituir que la mayoría (64,7%) de los funcionarios encuestados utiliza “siempre o frecuentemente” la comunicación en primera instancia con sus pares. En contraposición a un 50% que

frecuenta la comunicación solo con su jefatura. En este sentido, se aprecia una distinción en los conductos regulares establecidos por la organización para la comunicación, ya que el primer modelo de comunicación proporciona un alto nivel de posibilidad de transformarse en comunicación informal dependiendo de la situación que los ataña. Ya que de no ser, por el 63,9% que dicen “siempre o frecuentemente” discutirlo con sus pares para luego dar a conocer a su jefatura, la comunicación se estancaría solo en la base de los funcionarios.

Por otro lado, se aprecia que la constitución de jerarquía en la discusión de temas laborales no constituye un factor determinante, ya que como se visualiza en el modelo comunicacional “lo comunico a mi jefatura y luego se los menciono a mis pares” que tiene una adherencia de un 36,5%, que en consecuencia significa que los funcionarios no poseen la necesidad de integrar en un primer momento a su jefatura a la discusión de la temática, ya que esto solo lo realizan “algunas veces u ocasionalmente” (40,8%).

Tabla 8: Modelos de comunicación

Modelos de comunicación	Siempre y Frecuentemente	Algunas veces y Ocasionalmente	Nunca
Lo discuto con mis pares en primera instancia	64,7%	26,5%	8,8%
Lo discuto con mis pares, luego doy a conocer la información a mi jefatura	63,9%	24,3%	11,8%
Lo comunico a mi jefatura y luego se lo menciono a mis pares	36,5%	40,8%	22,7%
Lo comunico solo a mi jefatura	50%	45,8%	4,2%

Para una mayor profundización, se realizó un análisis de correlaciones. Donde, se presenta la variable independiente “Nivel Educativo” con una variable dependiente “¿Cuál es la frecuencia con que usted utiliza cada uno de estos modelos de comunicación? Lo discuto con mis pares en primera instancia” (Anexo 3, pregunta 3).

En consecuencia, al observar la significación bilateral, se puede determinar que esta corresponde a un 0%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, aprobando que el nivel educativo tiene relación con la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo discuto con mis pares en primera instancia.

Luego, respaldado por el valor relacionado a la correlación de Pearson, se expresa con un -25,3%, lo que nos determina que la correlación es inversamente

proporcional, ya que, entre menor es el nivel de educacional, mayor es la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo discuto con mis pares en primera instancia. Mientras, que a mayor nivel educacional, menor es la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo discuto con mis pares en primera instancia.

Además, de esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja, ya que solo corresponde a un -25,3%.

También, se realizó una correlación entre la variable independiente Nivel Educativo y la variable dependiente ¿Cuál es la frecuencia con que usted utiliza cada uno de estos modelos de comunicación? Lo comunico solo a mi jefatura. (Anexo 3, pregunta 3).

Por consiguiente, analizando la significación bilateral, se puede observar que esta corresponde a un 5%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, aprobando que existe una relación entre el nivel educacional y la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo comunico solo a mi jefatura.

Además, prestando atención al valor relacionado a la correlación de Pearson, éste se expresa con un 18,1%, lo que nos determina que la correlación es directamente proporcional, vale decir, que a menor nivel de educación, la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo comunico solo a mi jefatura es mucho menor, y por el contrario a mayor nivel de educación, mayor es la frecuencia del uso del modelo de comunicación: lo comunico solo a mi jefatura.

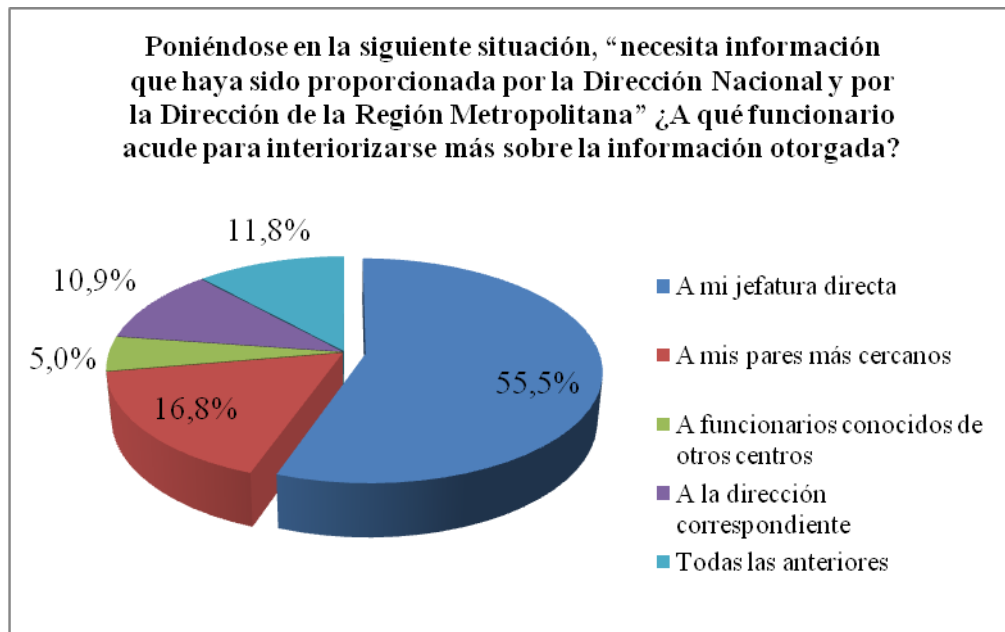
También demuestra que la fuerza de correlación es baja, ya que sólo corresponde a un 18,1%.

Luego, se solicita a los encuestados imaginar la situación “necesita información que haya sido proporcionada por la Dirección Nacional y por la Dirección de la Región Metropolitana”, para luego cuestionarse “¿A qué funcionario acude para interiorizarse más sobre la información otorgada?”, donde respondieron utilizar el conducto regular, por tanto, el 55,5% de ellos acudiría a su jefatura directa, mientras que el siguiente porcentaje hace relación a la ayuda de sus pares más cercanos con un 16,8%.

En este caso, podemos considerar el contraste entre la comunicación formal y la comunicación informal (informal debido a que no se utilizaría el conducto regular establecido), ya que si bien la mayoría utilizaría el protocolo institucional, el próximo porcentaje (aunque considerablemente menos) recurriría a mecanismos no

establecidos por la organización. Lo cual, puede tener como consecuencia diversas interpretaciones de la información en cuestión, o simplemente una respuesta errónea respecto al caso.

Gráfico 11: Modelos de comunicación



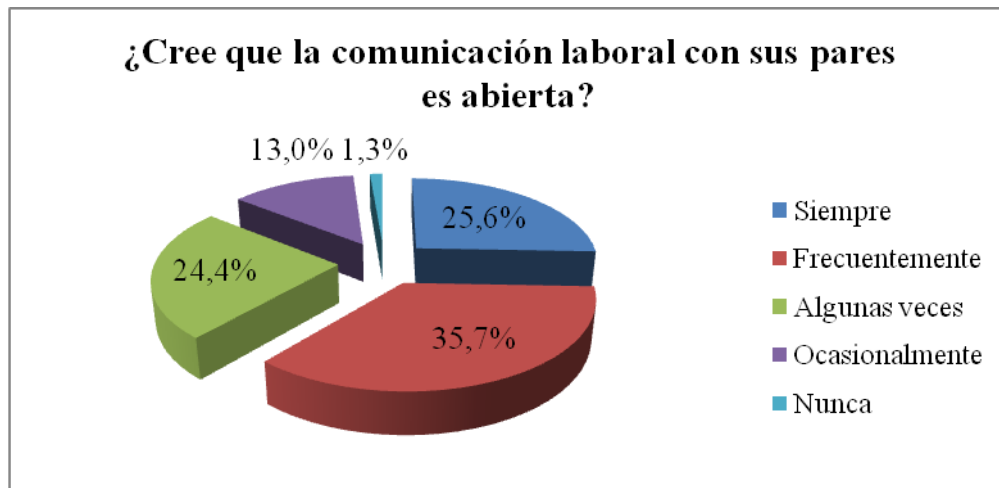
Valoración de la comunicación

El presente apartado, hace relación a la valoración que le otorgan los funcionarios al modo en que se desenvuelve la comunicación con sus pares en el lugar de trabajo. En este sentido, se planteó la interrogante, ¿cree que la comunicación laboral con sus pares es abierta?, donde el porcentaje mayor de los funcionarios encuestados adhieren a la categoría de respuesta “frecuentemente” con un 35,7%. Mientras que “siempre” agrupa al 25,6%. En este sentido, se manifiesta que existe una dinámica estable de comunicación entre funcionarios pares, que proporciona una regularidad en ella, ya que solo el 24,4% afirma que solo “algunas veces” se produce dicha situación.

Esto claramente favorece al entendimiento colectivo que debe tener un equipo de trabajo para lograr desarrollar de manera óptima sus funciones organizacionales. En este sentido, la acción comunicativa debe producir en todo momento un

entendimiento generalizado hacia sus actores, logrando así un todo globalizado en la organización que concluye en eficiencia de las labores profesionales.

Gráfico 12: Comunicación laboral con funcionarios pares



Con el fin de profundizar este tema, se realizó un análisis de correlaciones, donde se busca determinar la existencia de relaciones entre dos variables. A continuación se presenta una correlación de la variable independiente “Tipo de centro” con una variable dependiente “¿Cree que la comunicación laboral con sus pares es abierta?” (Anexo 3, pregunta 13)

Analizando la significación bilateral, se puede observar que ésta corresponde a un 2,2%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, es decir, que el tipo de centro al cual pertenecen los funcionarios tiene relación con la percepción de ellos sobre si la comunicación laboral es abierta.

Por otro lado, observando el valor relacionado a la correlación de Pearson, éste se expresa con un -14,9%, lo cual quiere decir que la relación es inversamente proporcional. De lo cual, esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja, ya que solo corresponde a un -14,9%

2.2 Comunicación entre funcionarios de área de desarrollo

Valoración de la comunicación entre pares de área

Respectivo a la valoración sobre la comunicación con sus pares de área (Tabla 9), donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, se estableció que la comunicación de los funcionarios encuestados posee una tendencia positiva en la escala de valoración que estos desarrollan de la misma. En este sentido, la gran mayoría (84,5%) de los funcionarios encuestados dice dirigirse a la persona correspondiente para establecer comunicación; seguido de un 73,5% que manifiesta que la comunicación es efectiva; un 63,4% que plantea que fluye adecuadamente la información y un 55,9% que considera que hay suficiente diálogo.

En la posición contraria, con la menor valoración se ubica con solo un 21,4% los que consideran que no hay suficiente diálogo entre pares.

Tabla 9: Valoración de la comunicación con sus pares

Valoración comunicación con sus pares	1 y 2	3	4 y 5
¿La comunicación es efectiva?	12,2%	14,3%	73,5%
¿Se dirige a la persona correspondiente?	6,3%	9,2%	84,5%
¿Fluye adecuadamente la información?	14,7%	21,8%	63,4%
¿Considera que hay suficiente diálogo?	21,4%	22,7%	55,9%

Evaluación de los canales de comunicación con sus pares de área

Este apartado responde a la necesidad de conocer la evaluación que le otorgan los funcionarios encuestados a los canales de comunicación que utilizan entre ellos para el eficiente desempeño de sus labores profesionales.

En primera instancia, se realizó un análisis de frecuencia, el cual no logró determinar la tendencia real de los funcionarios en el uso que le otorgan a las herramientas comunicacionales para el objetivo planteado, ya que mencionaron que el “Correo electrónico institucional” era utilizado siempre con un 32,8%, mientras que

en la opción nunca se enmarcó en un 34%. Mientras que las demás categorías de respuestas tuvieron una situación similar.

En consecuencia de ello, se efectuó un análisis de comparación de medias, el que tampoco manifestó una diferencia significativa en los datos obtenidos en la recopilación de información. Por lo cual, se avanzó hacia el análisis factorial.

Por otro lado, cabe señalar que la confiabilidad del ítem planteado fue medida a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado un 0,707, lo cual significa que posee un alto grado de confiabilidad.

El análisis factorial fue realizado con el objeto de agrupar los canales de comunicación formal e informal que utilizan los funcionarios para la interacción con sus pares de área de desarrollo, esta medición se realizó mediante el método de rotación Varimax.

En la “Tabla 10” se aprecia como primera agrupación la comunicación formal establecida por la organización para el desempeño de las funciones profesionales. Donde los encuestados mencionan utilizar el canal de comunicación “Circulares y memos”, los cuales son representación de medios escritos y con involucración de la jerarquía directa para su emisión, es decir, que son conductos regulares respaldados por las jefaturas de los funcionarios, donde se le informa a la escala jerárquica la existencia de este tipo de documento, independiente del contenido. En este sentido, se infiere que la emisión de este tipo de formato informativo se produce por la carga que conlleva la involucración de las jefaturas, además de ser un documento oficial archivado y legalizado en términos internos de la organización, lo cual otorga un respaldo de seguridad en la emisión.

Entonces, los funcionarios poseen una tendencia considerable hacia la documentación escrita y respaldada acerca de la comunicación formal establecida con sus pares de área.

Algo relevante que se presenta en la tabla anteriormente expuesta es que el canal de comunicación “Diario mural”, en este caso es agrupado en conjunto con los canales de comunicación oficiales, y utilizados dentro de la comunicación entre funcionarios pares. En ello, es importante mencionar que este elemento consta de material informativo importante para ellos mismos, ya que proporciona información sobre noticias relacionadas con la organización y no necesariamente con las funciones que ellos desarrollan en sus quehaceres profesionales.

Por otro lado, “Correo electrónico institucional” y “Conversaciones de pasillos” se establecen en la agrupación de medios de comunicación no utilizados con sus pares de área de desarrollo, lo cual permite suponer que la necesidad de una acción normativa a través de circulares y memos como documentos oficiales de información cobra la preponderancia en los sistemas comunicacionales debido a la carga social que portan. En este sentido, estos canales de comunicación han sido desplazados por la oficialidad de la acción racional como posibles herramientas dentro de la dinámica laboral.

Tabla 10: Análisis factorial sobre el uso de los canales de comunicación entre funcionarios pares de área

Matriz de componentes^a

Ítems	Componente	
	1	2
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Circulares y memos	,758	-,246
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Sistema de correspondencia	,749	-,166
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Intranet	,734	,104
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Reuniones con el equipo de trabajo	,628	,131
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Diario Mural	,490	-,703
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Correo electrónico institucional	,548	,622
Evalúe el uso de los canales de comunicación con sus pares de área: Conversación de pasillos	,266	,585

2.3 Comunicación entre funcionarios de otra área de desarrollo

Valoración de la comunicación entre pares de otra área

En este apartado a diferencia del anterior, se visibiliza la comunicación entre funcionarios con sus pares de otra área, donde la escala de valoración es 1 la puntuación mínima y 5 la máxima. En ella, estos expresan una tendencia positiva, en la

cual se muestra la gran mayoría, con un 76,9% que considera dirigirse a la persona correspondiente en caso que sea necesario; seguido de un 59,6% que plantea que la comunicación es efectiva con los funcionarios pares de otra área; además, un 57,2% considera que fluye adecuadamente la comunicación entre las áreas de desarrollo, y finalmente, un 46,6% que considera que hay suficiente diálogo.

Tabla 11: Valoración de la comunicación con sus pares de otra área

Valoración comunicación con pares de otra área	1 y 2	3	4 y 5
¿La comunicación es efectiva?	16,4%	23,9%	59,6%
¿Se dirige a la persona correspondiente?	9,3%	13,9%	76,9%
¿Fluye adecuadamente la información?	18,1%	24,8%	57,2%
¿Considera que hay suficiente diálogo?	23,5%	29,4%	46,6%

Evaluación de los canales de comunicación con sus pares de otra área

Este apartado responde a la necesidad de conocer la evaluación que le otorgan los funcionarios encuestados a los canales de comunicación que utilizan entre ellos con sus pares de otra área de desarrollo, con el fin de realizar un eficiente desempeño de sus labores profesionales.

En primera instancia, se realizó un análisis de frecuencia, el cual no logró determinar la tendencia real de los funcionarios en el uso que le otorgan a las herramientas comunicacionales para el objetivo planteado, ya que mencionaron que el “Correo electrónico institucional” era utilizado siempre con un 27,3%, mientras que en la opción nunca se enmarcó en un 36,1%. Mientras que las demás categorías de respuestas tuvieron una situación similar.

En consecuencia de ello, se efectuó un análisis de comparación de medias, él que tampoco manifestó una diferencia significativa en los datos obtenidos en la recopilación de información. Por lo cual, se avanzó hacia el análisis factorial.

En referencia a lo mismo, cabe señalar que la confiabilidad del ítem planteado fue medida a través del Alfa de Cronbach, arrojando como resultado un 0,902, lo cual significa que posee un alto grado de confiabilidad.

El análisis factorial fue realizado con el objeto de agrupar los canales de comunicación formal e informal que utilizan los funcionarios para la interacción con

sus pares de otra área de desarrollo, esta medición se realizó mediante el método de rotación Varimax.

Aquí los funcionarios mencionan al igual que en el análisis previamente expuesto, que los canales de comunicación utilizados entre funcionarios de diferentes áreas de desarrollo se manifiestan en primera instancia en una agrupación de canales formales, es decir, proporcionados y legislados normativamente por la institución, avalando primordialmente los formatos escritos como lo son: el sistema de correspondencia, y circulares y memos.

Mientras que en la siguiente agrupación se encasilla el correo electrónico institucional y la conversación de pasillos, con una frecuencia disminuida en su utensilio cotidiano dentro de las funciones profesionales.

En este sentido, se manifiesta de igual forma el menester planteamiento normativo de efectividad comunicacional para los funcionarios en la comunicación respaldada por medios escritos.

Tabla 12: Análisis factorial del uso de los canales de comunicación entre funcionarios de distintas áreas

Matriz de componentes^a

Ítems	Componente	
	1	2
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Sistema de correspondencia	,752	-,245
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Circulares y memos	,724	-,216
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Diario mural	,516	-,686
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Intranet	,687	,291
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Correo electrónico institucional	,431	,769
Evalúe el uso de cada uno de los canales de comunicación que utiliza con sus pares de otra área: Conversación de pasillos	,228	,328

3. Comunicación de los funcionarios con su jefatura directa

3.1 Instancias de retroalimentación

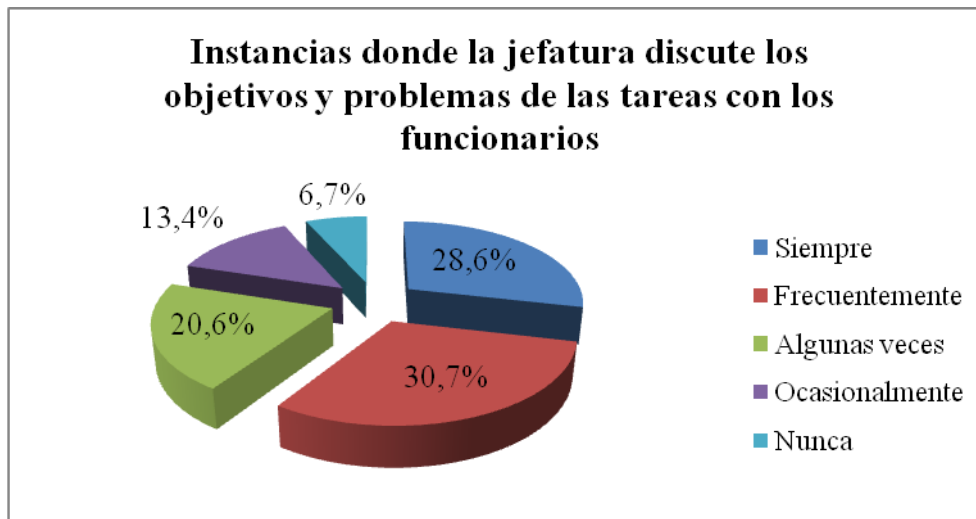
Los funcionarios encuestados mencionan que existen instancias de retroalimentación con sus jefaturas directas, de lo cual podemos desprender lo siguiente:

En un primer momento, podemos apreciar en “Gráfico 13”, que el 30,7% de los funcionarios encuestados menciona que posee frecuentemente un espacio donde su jefatura directa discute con él los objetivos y problemas de sus tareas laborales, seguido por un 28,6% que dice tener dichos momentos siempre. Sin embargo, es considerable el porcentaje (20,6%) de funcionarios que mencionan que tan solo algunas veces tienen este tipo de situaciones.

La relevancia se sitúa en el parámetro que de alguna forma los funcionarios aceptan tener un momento para la discusión de temas relevantes a su trabajo con su jefatura directa. Sin embargo, queda en cuestionamiento la regularidad en que se produce esta situación, ya que para como hemos entendido la acción comunicativa a través de la presente investigación, ésta debe estar presente de modo organizacional, tanto de forma normativa como en su cotidianidad, lo cual no involucra en sí mismo las interacciones de relaciones personales que puedan establecer entre jefaturas y funcionario.

En consecuencia, las instancias de observaciones proporcionadas por las jefaturas directas, sobre el desempeño de las labores profesionales cumplidas por los funcionarios deben estar presentes regularmente, con el fin de constar con un trabajo de ambas partes participantes, para así entender las lógicas operantes dentro del sistema y sus respectivos subsistemas, enlazados con su entorno y retroalimentación social.

Gráfico 13: Instancias de diálogo entre jefatura y funcionarios



Siguiente con el mismo tema, se agregó la instancia de retroalimentación al análisis, donde se pudo afirmar que un 31,5% de la población encuestada menciona que frecuentemente tiene una retroalimentación por parte de su jefatura, seguido por un 23,5% que dice que esta instancia es siempre. Mientras que solo un 21,8% aprecia tenerlas algunas veces.

Si comparamos el presente análisis con el anterior, se puede establecer la clara relación, donde existen momentos de diálogo y retroalimentación entre jefatura directa y funcionarios, ya que en ambos casos el porcentaje de empleados que menciona lo contrario corresponde al 20% aproximadamente. Por lo cual, este tipo de dinámicas internas se manifiesta de forma latente, implicando a ambas partes al desarrollo personal en las labores profesionales que cumplen. Impulsando así, el complemento de las aspiraciones individuales de los funcionarios en conjunto con la de la organización.

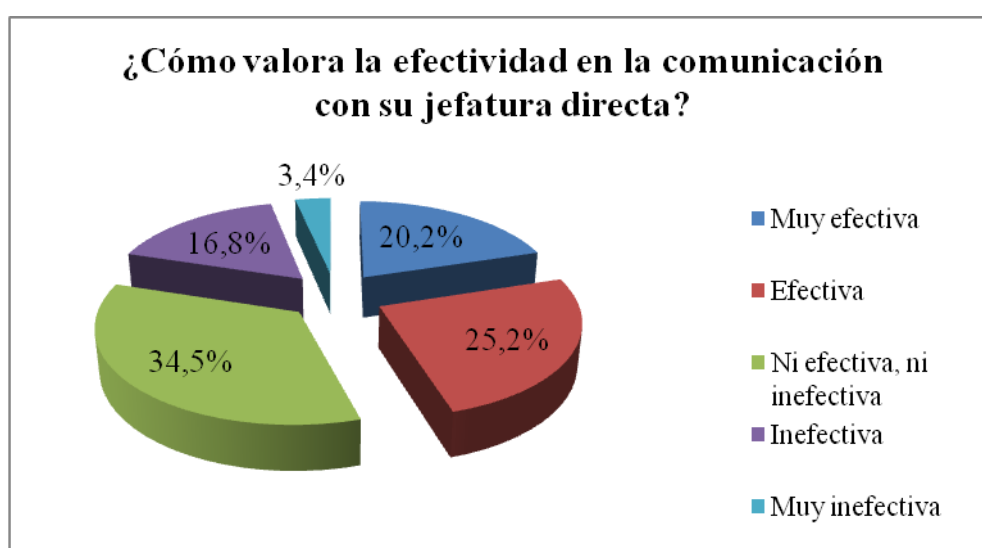
3.2 Efectividad comunicacional desde la jefatura directa

En torno a la efectividad comunicacional establecida entre funcionario y jefatura directa, se determinó que se manifiesta como incierta, ya que el 34,5% de los funcionarios encuestados menciona que ésta “no es ni efectiva, ni inefectiva”. Sin

embargo, el 25,2% dice estar satisfecho con la comunicación proporcionada por su jefatura directa.

Tal como se ha mencionado recientemente, es un hecho concreto que existen las instancias de comunicación entre funcionarios y jefaturas directas, sin embargo, la efectividad que este momento de retroalimentación cobre relevancia, es la preocupación que cabe cuestionar, ya que 51,3% de los empleados valora que la comunicación con su próxima jerarquía es ineficiente.

Gráfico 14: Valoración de la efectividad comunicacional con la jefatura



Respectivo al mismo tema en cuestión, el siguiente análisis es de correlaciones, en el cual se busca determinar la existencia de relaciones entre dos variables. A continuación se presenta una correlación de la variable independiente “Tipo de centro” con una variable dependiente “¿cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefatura directa?” (Anexo 3, pregunta 19).

Por consiguiente, analizando la significación bilateral, se puede observar que esta corresponde a un 16,5%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre las variables, es decir, que el Tipo de centro tiene relación a la valoración efectuada por los funcionarios respecto de la efectividad comunicacional con su jefatura directa.

Además, fijándonos en el valor relacionado a la correlación de Pearson, este se expresa con un 1,1%, lo que nos determina que la correlación es directamente

proporcional, vale decir, que el tipo de centro influye en la valoración de la efectividad en las comunicaciones de los funcionarios con su jefatura.

Sin más, esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja ya que solo corresponde a un 1,1%.

Por otro lado, pero siempre en la misma línea de la comunicación entre funcionario y jefatura directa, se presentaron una serie de afirmaciones de las cuales, se aprecia que:

“Mi jefatura transmite los objetivos y resultados de la institución” es la afirmación mayormente valorada con un 62,2% entre 4 y 5 de juicio. Luego, se sigue “mi jefatura transmite los valores del servicio” con un 59,3% de adeptos. Para finalizar con 57,6% hacia la afirmación de “mi jefatura genera un sentimiento de pertenencia al servicio”.

Dentro de este análisis en general, podemos apreciar que los roles de las jefaturas hacia sus funcionarios están directamente relacionadas con la pertenencia e involucración de los subordinados hacia sus labores profesionales con la institución, y mayormente hacia la misión que proporciona la organización con su público objetivo, donde las jefaturas son capaces de establecer una relación retroalimentativa entre sistema/subsistema y entorno, ayudando así a la contextualización de los funcionarios para el ejercicio laboral.

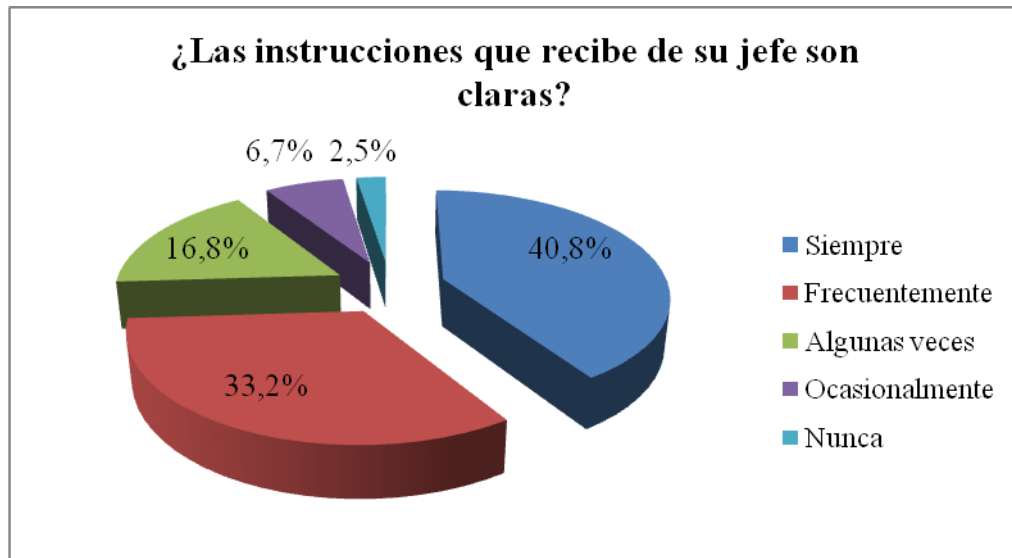
Tabla 13: Valoración de los funcionarios con su jefatura

Valoración las siguientes afirmaciones:	1 y 2	3	4 y 5
Mi jefatura contribuye a mi desarrollo profesional	20,6%	23,9%	55,5%
Mi jefatura transmite los valores del servicio	18%	22,7%	59,3%
Mi jefatura logra el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos institucionales	17,2%	21,8%	60,9%
Mi jefatura transmite los objetivos y resultados de la institución	16,6%	22,3%	62,2%
Mi jefatura genera un sentimiento de pertenencia al servicio	21%	21,4%	57,6%
Mi jefatura crea un ambiente motivador	26,9%	23,9%	49,1%
Mi jefatura transmite los objetivos del equipo y los resultados de su centro al resto del servicio	20,5%	22,7%	56,7%

Además, en base a la interrogante ¿las instrucciones que recibe de su jefe son claras? La mayor parte de los funcionarios encuestados responde que “siempre” tienen esta característica, seguido por el 33,2% que dice “frecuentemente” recibir este tipo de instrucciones. Mientras que el 16,8% menciona que tan solo “algunas veces” se le otorga la claridad de las explicaciones de parte de su jefatura directa.

En conclusión, se manifiesta un grado relevante de efectividad en las instrucciones proporcionadas por las jefaturas hacia sus subordinados, lo cual favorece directamente al desempeño de ellos en el cumplimiento de sus funciones laborales.

Gráfico 15: Claridad de las instrucciones proporcionadas por la jefatura directa



Respectivo al mismo tema en cuestión, el siguiente análisis de correlaciones, en el cual se busca determinar la existencia de relaciones entre dos variables.

A continuación se presenta una correlación de la variable independiente “Tipo de centro” con una variable dependiente “¿Las instrucciones que recibe de su jefatura son claras?” (Anexo 3, pregunta 22).

Para el comienzo de este análisis, se analiza la significación bilateral, donde se puede observar que esta corresponde a un 1,9%, por lo cual se expresa que existe una correlación entre el tipo de centro con la percepción que los funcionarios atribuyen la claridad de las instrucciones recepcionadas desde sus jefaturas directas.

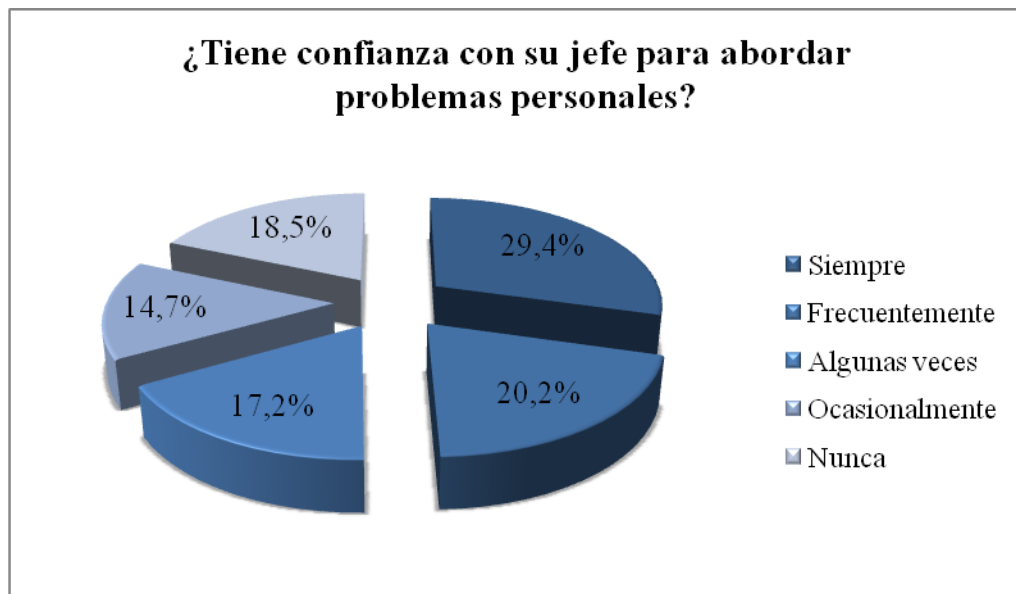
Por otro lado, observando el valor relacionado a la correlación de Pearson, éste se expresa con un 1,9%, lo que nos determina que la correlación es directamente proporcional, vale decir, existe una relación entre el tipo de centro con la percepción en que los funcionarios atribuyen la claridad de las instrucciones recepcionadas desde sus jefaturas directas.

Además esto también demuestra que la fuerza de correlación es baja, ya que solo corresponde a un 1,9%

3.3 Comunicación personal entre funcionario y jefatura directa

Respecto de la comunicación personal que se pueda entablar entre jefatura y funcionarios, la mayor parte (29,4%) del universo de los sujetos encuestados dice, “siempre” tener la confianza para abordar problemas personales con su jefatura, seguido por un 20,2% que menciona “frecuentemente” poder realizar esta acción. Mientras que el 17,2% dice que solo “algunas veces” puede abordar este tipo de temáticas con sus superiores.

Gráfico 16: Confianza en la jefatura directa para problemas personales



V CAPÍTULO: CONCLUSIONES

La presente investigación ha tenido como pregunta principal *¿Cuál es la valoración y evaluación que tienen los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana respecto los canales de comunicación establecidos en el Servicio Nacional de Menores?*. En este sentido, se concluye que los funcionarios de la Región Metropolitana de dicha institución, tienen una alta valoración respecto de los canales formales de comunicación establecidos por la organización, ya que reconocen ser los más utilizados para el desempeño de su vida laboral, donde la eficacia está enfocada hacia estos mismos medios.

En este mismo panorama, relacionan el uso que le otorgan a los canales proporcionados organizacionalmente con la practicidad que tienen estos mismos en una relación retroalimentativa en la solución de dudas y consultas de sus quehaceres. En ello, la evaluación positiva está enmarcada dentro de los canales formales de comunicación, es decir, en lo que proporciona la organización para acción comunicativa interna de la misma. Respectivo a ello, se aprecia que la normatividad que poseen los funcionarios respecto de los canales de información y comunicación es alta, debido a que atribuyen el respaldo de un documento escrito a la oficialidad de la efectividad que estos puedan tener en su misión de transmisión.

De acuerdo a lo mencionado; surge la situación, que al presentar la característica de eficiencia en los medios de comunicación, los funcionarios manifiestan que la conversación de pasillos, entendida como comunicación informal, es uno de los medios mayormente frecuentados. En este sentido, se aprecia que el correo electrónico institucional baja de posición por poseer elementos extras, como jerárquicos para su correcto funcionamiento, es decir, para que este se desarrolle como un respaldo escrito hacia la jefatura directa del funcionario al cual se le ha emitido. Es por lo que la conversación de pasillos, vendría a solucionar el problema burocrático que posiblemente se presente en la cotidianidad de la resolución de inconvenientes.

En resumen, la acción racional en conjunto con la burocracia determinan los medios de comunicación que utilizan los funcionarios cuando tienen por finalidad conseguir información o productos concretos.

Por otro lado, los objetivos de investigación y las hipótesis planteadas preliminarmente fueron respondidos a lo largo del estudio. En primera instancia, en el análisis cualitativo se dio desarrollo a la identificación de las problemáticas comunicacionales más significativas para los funcionarios de los centros de administración directa de la región Metropolitana, donde el resultado fue la agrupación de: “Comunicación organizacional”, “Comunicación entre funcionarios” y por último, “Comunicación entre funcionarios y jefatura directa”. De esto, se apreció que uno de los problemas relevantes era el corte comunicacional que existe desde la organización hacia los funcionarios, en relación de la implementación material de los canales formales de comunicación que esta proporciona para sus subordinados, tal como computadores institucionales para tener acceso a la revisión del correo electrónico institucional y en la implementación de correos electrónicos institucionales para todos sus empleados, lo cual en el momento que fueron extraídos los datos no existía por completo.

En relación a la “comunicación entre funcionarios”, se manifestó la división entre áreas de desarrollo en el centro de administración directa, lo cual se basa en las relaciones personales que puedan establecer de acuerdo a sus funciones laborales, en este sentido, la acción emocional cobra relevancia al momento de relacionarse con ciertos funcionarios, de lo cual en consecuencia de ello se manifiesta la burocratización de los medios de comunicación, exigiendo medios de información escritos con atención de la jefatura directa, como por ejemplos “Circulares y memos”.

Por último, relacionado con la “comunicación entre funcionario y jefatura directa” se extrae que las relaciones personales solucionan problemáticas de comunicación formal al interior del centro, por lo que las instancias de diálogo como equipo de trabajo se ven disminuidas por esta comunicación informal, en la que son tratados los temas que atañen a los funcionarios. En este sentido, la normativa deja de funcionar en base a la conveniencia de los actores implicados, ya que la comodidad de plasmar el conflicto en una conversación trivial soluciona de cierta forma las necesidades que poseen los funcionarios para resolución de problemas organizacionales.

Por otro lado, respecto al objetivo sobre la valoración de los funcionarios sobre la eficacia de la comunicación formal proporcionada por la institución en los centros de administración directa de la Región Metropolitana, como se mencionó

anteriormente, ésta es atribuida a los medios de comunicación escritos y legislados por las jefaturas directas, dándole énfasis completamente a la eficiencia con relación a la burocracia que se pueda desarrollar, con el fin de buscar y establecer medios comunicacionales normativos para la eficacia del mensaje emitido. En ello, se aprecia una doble regulación normativa, por un lado la ejercida por la organización en sus canales de comunicación y por otro lado, la buscada por los funcionarios como medio de presión para el cumplimiento de sus funciones.

Por último, en relación al objetivo “describir la evaluación que los funcionarios le otorgan al uso de los canales de comunicación formal e informal en el desarrollo de sus funciones de los centros de administración directa de la Región Metropolitana” se realiza un cruce con el objetivo anterior, agregando la comunicación informal. En este sentido, la evaluación hacia los canales de comunicación es positiva, ya que son los mayormente utilizados por los funcionarios para el desarrollo óptimo de sus labores profesionales, mientras que la comunicación informal representa la rapidez del flujo de los canales formales, por tanto, estaría enfocada hacia el respaldo de la eficiencia de los canales de comunicación formales que ha proporcionado la organización.

En síntesis, la comunicación formal es avalada de acuerdo a las medidas normativas que carguen en su tipo de formato, ya que están legisladas de acuerdo a la burocracia que el sistema mantiene con el entorno en su dinámica de retroalimentación, sin embargo, la comunicación informal aunque es poco utilizada en la cotidianidad, cobra relevancia en la presión social que se puede ejercer para el cumplimiento y respaldo de las necesidades formales en la organización.

Una vez, aclarados los objetivos, cabe comenzar a explorar las hipótesis planteadas en el presente estudio.

En primera instancia, se planteó la hipótesis “los funcionarios tienen una alta valoración respecto de la comunicación informal ejercida para el desarrollo de sus labores profesionales”. En este sentido, tal como se ha indicado anteriormente, la comunicación informal tiene valoración para los funcionarios al momento de medir la eficiencia que poseen los medios de comunicación para el cumplimiento de las labores profesionales. Por lo cual, la hipótesis se valida en el sentido de la eficiencia que ésta cobra para la presión hacia una comunicación formal entre funcionarios.

En un segundo momento se plantea la hipótesis “los funcionarios tienen una valoración negativa respecto de los canales de comunicación formal empleados por el Servicio Nacional de Menores”. Respectivo de este planteamiento cabe mencionar que es rechazado, ya que los medios de comunicación formales tienen una alta valoración por los funcionarios encuestados, debido a que cumplen el rol de medios normativos para el desarrollo de las labores profesionales al interior de la organización. Este enunciado se basa en la seguridad de que el contenido enviado ha sido y será recepcionado por el receptor, ya que la mayor parte de este tipo de comunicación posee formatos escritos, los cuales son los más valorados dentro de la evaluación.

En tercer lugar, se plantea la hipótesis “los problemas comunicacionales más significativos para los funcionarios se basan en la relación que establecen ellos mismos dentro del establecimiento”. Esta suposición también es rechazada, ya que si bien existen problemáticas dentro del centro de administración directa (CREAD Galvarino) entre los funcionarios pares, específicamente enfocado hacia la distinción de áreas de desarrollo, en la generalidad del estudio, esta división no se plantea como significativa. Tal como se presentó en el análisis, no existe una distinción entre los funcionarios de ambas áreas en este enfoque.

Hallazgos y Propuestas de próximas investigaciones

Respectivo a los hallazgos encontrados en el presente estudio, estos se presentan mayormente en la primera fase investigativa, es decir, los focus groups realizados en el CREAD Galvarino, donde podemos apreciar los siguientes descubrimientos:

- a) Se manifiesta una fuerte distinción entre las áreas técnica y administrativa, las cuales son fundadas en la cercanía o alejamiento que tengan los funcionarios con los niños y/o jóvenes internos. Ésta se presenta en todo momento de convivencia laboral, desde el apoyo que le pueda prestar el área administrativa en momentos de contingencia al área técnica, hasta una

separación espacial en los lugares comunes que utilizan como funcionarios del establecimiento, por ejemplo el casino del centro.

Se presume que la base de esta distinción se sitúa en el estatus que cobra el nivel educacional en el desarrollo de las funciones organizacionales dentro del centro, en otras palabras, se plantea que a mayor nivel educacional²⁶, menor es la iniciativa y/o participación para organizar y efectuar diligencias que tengan relación con el montaje de una actividad propia del establecimiento. Lo cual, repercute en la situación ya planteada.

- b) Como segundo hallazgo se plantea que respectivo al área técnica, tan sólo los funcionarios con educación profesional poseen el canal de comunicación formal “correo electrónico institucional”. Esto debido, a la necesidad de ellos de estar en una constante dinámica de interacción con diversos organismos, tanto internos de la organización como externos (tribunales de justicia, entre otros). Sin embargo, se manifiesta hacia los funcionarios con menor nivel educacional un corte comunicacional desde la organización hacia ellos, ya que no tienen acceso oficial regular a la información circulante por este medio, creando una insatisfacción respecto de este canal comunicacional. Además, tampoco se propone una solución efectiva a esta problemática, ya que si bien existe el “diario mural” proporcionado por el subsistema “unidad de bienestar”, este no cumple con la regularidad necesaria para la satisfacción de dicha necesidad.

Por otro lado, estas personas carentes del canal comunicativo, tampoco tienen acceso a herramientas como computadores, que puedan facilitar la comunicación formal desde canales oficiales más generales de la organización, como lo es “intranet” o “sistema de correspondencia”, los cuales podrían de cierta forma suplir este vacío comunicacional proporcionado desde la organización hacia sus funcionarios.

- c) Respecto de un tercer hallazgo investigativo, se encuentra la comunicación informal establecida entre funcionario y la jefatura directa, la cual se ve manifestada en momentos de contingencia laboral, donde se efectúa una

²⁶ En este caso, el área técnica posee mayor nivel educacional que el área administrativa, ya que se encuentra la presencia de profesionales, tales como psicólogos, trabajadores sociales, abogados (en algunos casos), etc.

interacción trivial entre ambos actores dentro de un contexto netamente laboral. Esta situación cobra relevancia desde la visión que se discute en un ambiente personal y afectivo, en vez de plasmarse en una problemática organizacional que tenga por objetivo la superación de aquellas dificultades que han provocado la situación.

Este tipo de “beneficios” (como lo mencionan los funcionarios en los focus groups realizados) se hacen presentes en base a la confianza y aprecio personal adquirido por la trayectoria profesional que puedan poseer ambos actores (ya sea funcionario y/o jefatura directa).

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, Emilio. (2003) La teoría de Niklas Luhmann. Revista electrónica Redalyc. Recuperado en mayo del 2012 desde sitio web <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10503211>
- Briones, Guillermo. (1996) Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Recuperado en abril del 2012, desde el sitio web <http://www.contrasentido.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo3.pdf>
- Crozier, Michel, (1972). *La sociedad bloqueada*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Etzioni, Amitai, (1993). *Organizaciones modernas*. México: Limusa.
- García Ferrando, Manuel, (1999). *Socioestadística: introducción a la estadística en sociología*. Madrid: Alianza.
- Geertz, Clifford. (2000) *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gibson, James; Donnelly, James H. & Ivancevich, John M.; (1996). “*Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*”. Madrid: Irwin.
- Habermas, Jürgen. (1999) *Teoría de la acción comunicativa: racionalidad de la acción y racionalización social*. Santafé de Bogotá: Taurus Humanidades.
- Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos & Baptista, Pilar. (2004) *Metodología de la investigación* (4ª ed.). D.F. Mexico: McGraw-Hill.
- Lagos, Carlos René, (2002) *Desarrollo organizacional* (5ª ed.). Santiago: Lexis Nexis
- Lucas Marín, Antonio. (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Luhmann, Niklas. 1997. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Parsons, Talcott. (1999) *El sistema social*. Madrid: Alianza.

- Pérez Serrano, Gloria (2008) *Investigación cualitativa: retos e interrogantes: métodos* (5ª ed.) (vol 1). Madrid: La Muralla.
- Rodríguez, Darío, (2002) *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, Darío, (2004) *Gestión organizacional: Elementos para sus estudios* (3ª ed.). Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, Darío, (2007) *Comunicaciones de la organización*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, Oscar. (2005) La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. Recuperado en marzo del 2012 desde mi+d. Madrid, desde [sitio web](http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp) <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Schütz, Alfred. (1993) *La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós.
- Sierra Bravo, Restituto. (2003). *Técnicas de Investigación Social: teoría y ejercicios*. Madrid españa: Thomson Editores Spain.
- Weber, Max (s.f.) *¿Que es la burocracia?* Recuperado en marzo del 2012 de http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CDYQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.iade.org.ar%2Fmodules%2Fdescargas%2Fvisit.php%3Fcid%3D7%26lid%3D180&ei=0ripUJjSOJK68wSh0oDIDw&usg=AFQjCNELaRCy_Is2NJYvO8GzpHZ6TOYfyA&sig2=SC7BQ0BThZldA_JvneDNKw
- Weber, Max. (1974) *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (2ª ed.). México: Fondo de la Cultura Económica.