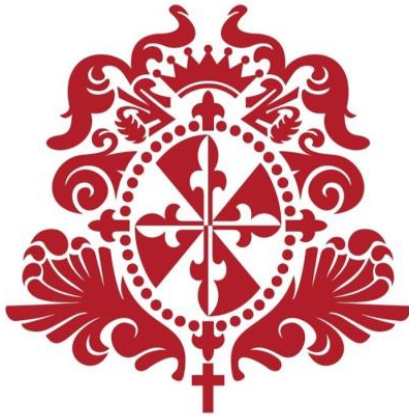


**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SATISFACTORIA EN EL MINISTERIO  
DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (MIN TIC)  
DE COLOMBIA**

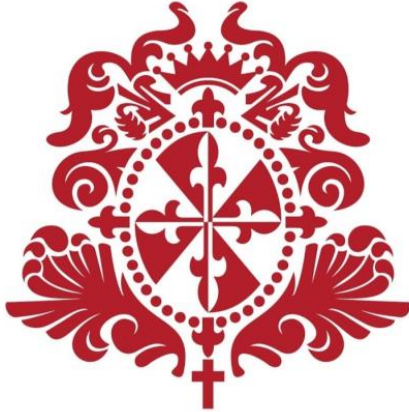
**NÉSTOR ALONSO JIMÉNEZ ESTRADA**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ, D.C.**

**2017**

**Universidad del Rosario**



**La comunicación organizacional satisfactoria en el Ministerio de Tecnologías de la  
Información y las Comunicaciones (Min TIC) de Colombia**

**Trabajo de grado**

**Néstor Alonso Jiménez Estrada**

**Mario Velasco Rubio  
Director**

**Maestría en Dirección**

**2017**

## **Agradecimientos**

A todas las personas que me colaboraron, principalmente Patricia E. Martínez Coral y el Profesor Mario Velasco Rubio.

Mención especial a Diego Fernando Cardona M, Francisco Fernando Ortega H., Gustavo Adolfo Esguerra y Clara Inés Pardo.

### **Dedicatoria**

A mi madre Ana, mi padre Clemente, quienes hicieron lo mejor a su alcance para darme oportunidad de la educación recibida, a mis compañeros de estudio, quienes dieron espacios para disfrutar de esta maestría, a la(o)s profesora(e)s por su categoría y a Patricia por su ayuda.

### **Declaración de autonomía**

*“I declare in lieu of an oath that I have written this thesis by myself, and that I did not use other sources or resources than stated for its preparation. I declare that I have clearly indicated all direct and indirect quotations, and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination purposes or publication.”*

*"Declaro bajo juramento que he escrito esta tesis por mí mismo y que no he utilizado otras fuentes o recursos que los indicados para su preparación. Declaro que he indicado claramente todas las citas directas e indirectas y que esta tesis no ha sido presentada en ninguna otra parte con fines de examen o publicación."*

18 de septiembre de 2017

## CONTENIDO

Agradecimientos .....	i
Dedicatoria.....	ii
Declaración de autonomía.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
Glosario.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
1. Introducción .....	1
2. Capítulos .....	2
2.1. Planteamiento del problema .....	2
2.2. Pregunta de investigación.....	4
2.3. Objetivo general .....	4
2.4. Objetivos específicos.....	4
2.5. Justificación.....	5
2.6. Fundamentación teórica .....	6
2.6.1. La teoría de la multi-dimensionalidad de la satisfacción en la comunicación.....	6
2.6.2. El Min TIC colombiano.....	16
2.6.3. La comunicación organizacional en el Min TIC.....	21
2.6.4. Aspectos jurídicos.....	22
2.6.5. El CSQ .....	23
2.7. Tipo de estudio y diseño.....	25
Posicionamiento epistemológico .....	26
2.8. Método de investigación .....	28
2.9. La muestra .....	28
2.9.1. Marco de muestreo basado en los objetivos .....	29
2.9.2. Decidiendo un tamaño de muestra adecuado.....	29
2.9.3. Selección de la técnica de muestreo más adecuada y de la muestra.....	30
2.9.4. Comprobación de que la muestra es representativa de la población .....	30
2.10. Análisis de datos.....	31
2.11. Resultados.....	32
2.12. Discusión .....	51

3. Conclusiones .....	54
4. Recomendaciones .....	56
4.1. Generales .....	56
4.2. Comunicación interpersonal.....	56
4.3. Organización de reuniones de trabajo .....	59
4.4. Comunicaciones de divulgación interna .....	61
4.5. Comunicaciones de correo electrónico .....	61
4.6. Comunicación entre dependencias .....	62
1. Propuesta para siguientes investigaciones .....	64
5. Referencias bibliográficas.....	66
6. Anexos .....	74
6.1. Anexo 1 .....	74
6.2. Anexo 2 .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de definiciones de comunicación organizacional .....	15
Figura 2. Cuadro de resultados del diligenciamiento del CSQ.....	36
Figura 3. Número de veces, respuestas seleccionadas.....	37
Figura 4. Opciones ordenadas por cantidad de veces seleccionadas .....	37
Figura 5. Valores extremos en categorías .....	38
Figura 6. Distribución estadística, categoría Satisfacción .....	38
Figura 7. Distribución estadística, diferente a satisfacción.....	39
Figura 8. Distribución estadística, categoría Indiferente .....	40
Figura 9. Nivel medio de satisfacción para la totalidad de dimensiones evaluadas .....	41
Figura 10. Dimensión integración organizacional .....	42
Figura 11. Dimensión perspectiva organizacional.....	43
Figura 12. Dimensión retroalimentación personal.....	44
Figura 13. Reconocimiento de los esfuerzos en la retroalimentación personal.....	44
Figura 14. Dimensión relación con los supervisores .....	45
Figura 15. Dimensión clima de la comunicación.....	46
Figura 16. Dimensión comunicación horizontal e informal .....	47
Figura 17. Dimensión calidad de los medios de comunicación.....	48
Figura 18. Dimensión relación con subordinados.....	49
Figura 19. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva .....	57

## Glosario

**Comunicación organizacional:** lo relacionado con la coordinación necesaria de comunicación, para optimizar el logro de los objetivos de la organización (2014). Para este trabajo de grado, comunicación organizacional es sinónimo de comunicación interna y de comunicación organizacional interna. El nombre técnico es comunicación organizacional, para iniciar su exposición se denomina comunicación interna y para enfocarlo se denominaría comunicación organizacional interna. La ampliación de esta decisión se desarrolla en el marco teórico.

**Comunicación efectiva:** proceso en donde lo que se piensa, se sabe decir, se dice, se escucha, se entiende, se interpreta, se procesa mentalmente y se ejecuta, procuran coincidencia (Codina, 2002; Echeverría, 2005; Selva, 1997).

**Retroalimentación:** Captación de mensajes (WordReference, 2016). Puede describirse como el control de un proceso basado en sus resultados, es decir, la salida de una acción se devuelve para modificar la acción subsiguiente (Ezzat et al., 2017).

## Resumen

**Propósito** – Evidenciar, con el rigor de la investigación científica en administración, la dificultad en la comunicación organizacional (LCO) del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC), describiendo cómo es esta desde el punto de vista del Cuestionario sobre la Satisfacción en la Comunicación (CSQ), con el fin de plantear una propuesta encaminada a mejorarla objetivamente.

**Diseño/metodología/enfoque** – Es un estudio descriptivo basado en el uso de un mono-método cuantitativo, en donde se contactaron 456 personas vía correo electrónico institucional, de las cuales respondieron el cuestionario web CSQ 255 colaboradores, representando a una población de 857 trabajadores y trabajadoras.

**Resultados** – 50 % considera que hay comunicación satisfactoria; la retroalimentación (componente de la comunicación efectiva) se percibe en un 43 %; hay mujeres que perciben que su esfuerzo requiere reconocimiento. Se considera que la habilidad para la comunicación de quienes componen el Min TIC está en un 36 % y el 20 % de la población percibe satisfacción con la existencia de rumores. Dos revistas se destacan como fuente de literatura académica sobre LCO.

**Limitaciones** – El CSQ es un instrumento holístico, entonces excluye la solución de problemas específicos. El alcance de la generalización de los resultados para otras organizaciones.

**Recomendaciones** – Priorizar la práctica de la retroalimentación personal para una comunicación efectiva.

**Implicaciones prácticas** – Mejoramiento sustentable de LCO en el Min TIC con beneficio profesional individual e institucional.

**Implicaciones sociales** – Dar a conocer al público el estado de LCO en el Min TIC.

**Originalidad** – Medición cuantitativa de LCO en una entidad gubernamental colombiana.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, CSQ, retroalimentación, comunicación efectiva.

## Abstract

**Purpose** – To demonstrate, with the rigor of scientific research in management, the difficulty in the organizational communication (TOC) of the Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC), describing how is that from the point of view of the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) in order to improve TOC.

**Design / methodology / approach** – This is a descriptive study based on the use of a quantitative mono-method, where 456 people were contacted by email, of which 255 collaborators answered the CSQ web questionnaire, representing a population of 857 workers.

**Findings** – 50 % consider that there is a satisfactory communication; the feedback (effective communication component) is perceived by 43 %; there are women who perceive that their effort requires recognition. It is considered that the communication skills of those who compose the Min TIC is in 36 %, and 20 % of that population is satisfied with the existence of rumors. Two journals stand out as sources of academic literature on TOC.

**Limitations** – The CSQ is a holistic instrument then it excludes solution of specific problems. Scope of generalization outcomes for other organizations.

**Recommendations** – Prioritize the practice of personal feedback for effective communication.

**Practical implications** – A sustainable improvement of TOC at Min TIC, with individual and institutional professional benefits.

**Social implications** – To make the public aware of the status of LCO in the Min TIC.

**Originality/value** – Quantitative measurement of TCO in a Colombian governmental entity.

**Key words** – Organizational communication, CSQ, feedback, effective communication.

## 1. Introducción

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min TIC) de Colombia es una entidad del orden nacional perteneciente a la Rama Ejecutiva del poder público. Su función es la de ejecutar y concretar las políticas estatales y gubernamentales del sector TIC del país, acorde con la regulación internacional sobre la materia, que el Estado ha adoptado legalmente (Ley-1341, 2009).

El dinamismo económico del sector TIC exige que el trabajo realizado por los trabajadores del Min TIC sea acorde con esta característica de agilidad (Barrera, 2013). Por ese motivo, para que el Min TIC pueda realizar su misión, como directriz de gobierno se consideró indispensable que las instituciones gubernamentales sean ejemplo de lo cual representan. , como se expresa en documentos publicados por algunas de ellas como el Ministerio de Defensa Nacional (MDN, 2008), la Policía Nacional de Colombia (PNC, 2012) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2012). Por lo anterior, se consideró que la comunicación fuera uno de los principios de la organización Min TIC (J. Muñoz, comunicación personal, 15 de febrero, 2016).

En los últimos años, los profesionales que han ingresado al Min TIC han tenido un elevado perfil académico, como se muestra en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (Secop, 2015). Ser ejemplo de lo que se representa y un elevado perfil académico, daría lugar a considerar que la comunicación fuera una de las habilidades tenidas en cuenta en la vinculación de los profesionales contratados como servidores públicos y personas naturales con funciones públicas. De ser así, se podría vislumbrar, que se cuenta con el recurso humano para obtener mejores resultados en las metas de gestión trazadas institucionalmente (Suárez, 2014). Sin embargo, en los procesos de revisión por parte de los entes de control, específicamente de la Contraloría General de la República (CGR), se reportan hallazgos —como se denomina a las irregularidades (CGR, 2016)— que permiten percibir una efectividad inferior a la esperada de esta organización y una productividad de sus miembros que contrasta con el potencial de los mismos (Secop, 2015).

## 2. Capítulos

### 2.1. Planteamiento del problema

Dentro de la organización Min TIC, a partir de observaciones y registros, así como de apreciaciones de los trabajadores, existe la recurrente percepción de inconvenientes en la comunicación entre equipos de trabajo, líderes, colaboradores, compañeros de trabajo, miembros de una dependencia y entre las dependencias de las que ellos hacen parte. El Min TIC ha recurrido desde el 2012 a la evaluación establecida mediante la encuesta Great Place to Work, la cual contiene catorce preguntas referidas a la comunicación en la organización, contando esto como un registro de la comunicación en el Min TIC. El tema de la necesidad de mejoramiento de la comunicación entre dependencias (Barrera, 2013) dentro del Ministerio, se ha tratado incluso en reuniones del orden directivo (J. Muñoz, comunicación personal, 15 de febrero, 2016).

Los siguientes son ejemplos de situaciones particulares de comunicación que se observan en la organización:

1. Existe indisposición entre dos trabajadores, un hombre y una mujer, ambos con potencial de ascenso en una jerarquía, en cuanto a sus competencias o la forma de lograr resultados en su labor diaria, que presentan renuencia a comunicarse e intercambiar sus puntos de vista por su disparidad conceptual; entonces se escudan en su potencial jerárquico, impidiendo esto llegar a acuerdos a partir de principios de negociación y de escucha efectiva (Echeverría, 2005; G. Ramos, 2009).
2. Un grupo de profesionales de una dirección —dependencia en el tercer lugar de orden jerárquico considerando al ministro como el primero en ese orden—, elaboran un acto administrativo de carácter reglamentario denominado decreto, sobre un tema técnico específico. Un número indeterminado de otros profesionales de esa misma dirección no se entera de la elaboración de ese decreto y es así como cualquier parte interesada —externa o interna— que solicite este documento a un miembro de la dirección, tiene dificultades para adquirirlo, cuando se esperarían que cualquiera de ellos pudiera orientarlo sobre el tema, incluso para la obtención de ese acto administrativo.

3. Un coordinador de grupo —cargo formalmente institucionalizado, de cuarto orden jerárquico—, es jefe inmediato de varios integrantes de un equipo de trabajo encargado de un proceso de concurso de méritos y desea enterarse del estado de ese concurso. No es posible informarle porque no se han fijado los protocolos de divulgación de esa información al interior de la Dirección a la que pertenecen todos los trabajadores citados. Aun cuando sea propio de su labor conocer de ese proceso, sus subalternos evitan inmiscuirse en un problema de fuga de información, a pesar de que esa persona es su superior inmediato, afectando esto el clima organizacional.
4. Al preguntarle a colaboradores o trabajadores de una dependencia sobre las actividades que desarrolla otra, las respuestas son vagas, poco concretas o poco claras (P. Martínez, comunicación personal, 21 de diciembre, 2015).
5. También aparecen componentes de subculturas, como el remplazar la conveniente y necesaria “retroalimentación sobre la actuación del empleado” (Barrera, 2013, p. 12), que un trabajador solicita en cuanto a su desempeño, por rumores sobre el mismo, dirigidos hacia sus compañeros (Bordia et al., 2014), sin que ese colaborador se entere de la evaluación de su trabajo, aun indirectamente.
6. Hay trabajadores de Min TIC que tienden a ser más competitivos que colaborativos con sus pares (Lyles, 2005; Morales, 2013) y la comunicación depende de la percepción individual, experiencias y el ambiente formado por los integrantes de cada grupo de trabajo. Esto puede manifestarse con la falta de respuesta a correos electrónicos, una forma de deteriorar la comunicación (Pardalis & Xyggogianni, n.d.) que puede conducir a la carencia de contacto social.

Los anteriores ejemplos corresponden a la definición de prácticas sociales (Echeverría, 2005) y descubren un espacio para investigar acerca de las características y condiciones de LCO en la organización Min TIC. Sobre el particular hay un documento denominado *Modelo de gestión de lo humano* (Barrera, 2013), en el cual se diagnostica la ausencia de: un “(...) aprendizaje organizacional claramente estructurado y formal” (p. 7), un “(...) acercamiento e integración entre todas las áreas y niveles del Ministerio” (p. 7) y de una alineación progresiva de los intereses de los trabajadores y los intereses de la organización, entre otros hallazgos.

También se evaden “(...) las necesidades de los grupos de interés (...) (p. 10) y se desaprovecha el potencial de sus trabajadores, contrario al objetivo del Min TIC, mencionado en ese Modelo.

Hay coincidencia, entre los trabajadores en la organización Min TIC, en que la comunicación es una de sus dificultades, pero las acciones implementadas para corregir esa situación —entre ellas la capacitación— han tomado un curso poco especializado y han tenido un mínimo impacto (A. Virgüez, comunicación personal, 19 de mayo, 2016).

Todo lo descrito corresponde al ámbito presencial, luego para este trabajo se ha descartado el componente virtual —incluyendo el teletrabajo—, debido a que la dispersión geográfica dificulta el trabajo en equipo, en principio porque los correos electrónicos resultan insuficientes para la comunicación interpersonal, considerando sus tres principios primarios: lenguaje, cuerpo y emocionalidad (Echeverría, 2005). Aunque los gestos, expresiones faciales, inflexiones de la voz y la oportunidad de respuestas rápidas a preguntas pueden hacer parte de la comunicación en reuniones virtuales con audio y video, los avances de la tecnología tendrían que considerar la restante expresión corporal, que permitiría disminuir las dificultades de entendimiento (Bell, 2013).

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las percepciones sobre LCO y a qué factores se atribuye la situación de comunicación interna en el Min TIC?

## **2.3. Objetivo general**

Describir las características de LCO en el Min TIC, y las percepciones recolectadas de la aplicación del Cuestionario sobre la Satisfacción en la Comunicación (CSQ) a una muestra estadística de esa organización y hacer recomendaciones al respecto.

## **2.4. Objetivos específicos**

Determinar el tamaño de la muestra correspondiente a la población del Min TIC a la cual aplicar el instrumento de auditoría de LCO de esa organización.

Examinar la información sobre auditoría de LCO para seleccionar el instrumento a ser aplicado a la muestra estadística de la población del Min TIC.

Realizar el trabajo de campo de aplicación del instrumento seleccionado a la muestra estadística de la población del Min TIC

Tabular la información resultante de la aplicación del instrumento de auditoría de LCO.

Interpretar los resultados de la aplicación del instrumento de auditoría de LCO, mediante gráficas e inferencias acerca de esos resultados.

Identificar si la retroalimentación es un factor significativo en la percepción sobre LCO en el Min TIC.

Estructurar una propuesta viable de recomendaciones para el mejoramiento de LCO en el Min TIC, que pueda ser utilizada por la organización.

## **2.5. Justificación**

Esta investigación se realiza para tener a disposición de los directivos y de los trabajadores del Min TIC, un punto de vista acerca de las posibles causas de su situación de LCO, que motive la búsqueda de actividades que procuren mejorar la percepción y las prácticas de la misma por esas partes interesadas. Al respecto, el manual MECI para el Estado expresa: “Es responsabilidad de la alta dirección generar las estructuras y procesos que garanticen la comunicación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (DAFP, 2014, p. 116).

Otra utilidad de la investigación radica en contar con una “medición objetiva” (DAFP, 2014, p. 116) de la comunicación en la organización, para “diseñar procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación interna...” (DAFP, 2014, p. 20). Esto serviría de referencia para que las altas direcciones de otras organizaciones del Estado elaboren sus correspondientes procedimientos, con base en el decreto 1599 de 2005 (DAFP, 2014, p. 6) remplazado por el decreto 943 de 2014.

Por último, se busca que los trabajadores del Min TIC adicionen a su perfil un valor agregado de interés para el mercado laboral, como es la competencia de la práctica de la comunicación efectiva, escasa y valorada en el ámbito del trabajo (Parasuraman & Prasad, 2015).

## **2.6. Fundamentación teórica**

### **2.6.1. La teoría de la multi-dimensionalidad de la satisfacción en la comunicación**

Downs y Hazen (1973) probaron empíricamente y propusieron en términos de la perspectiva teórica, que la satisfacción en la comunicación es multidimensional. Partieron del trabajo de Abraham Maslow (1954) sobre motivación y personalidad y recurrieron a las definiciones de satisfacción laboral de Wanous y Lawler (1972) para obtener la definición de *satisfacción en la comunicación*. Esta teoría permitió proseguir con la definición de las dimensiones de la satisfacción en la comunicación, dando lugar a que en 1977 desarrollaran el Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs & Hazen, 1977).

Downs y Hazen (1973) condujeron un análisis de factores, encontrando que de todos los analizados, ocho estaban significativamente correlacionados con la satisfacción en la comunicación, probando así que la satisfacción en la comunicación es multi-dimensional. Al respecto conviene decir que la satisfacción en el trabajo y LCO están relacionadas y que la satisfacción en la comunicación en las organizaciones es un constructo multidimensional. Para algunos académicos, una buena comunicación incrementa la satisfacción en el trabajo y logra una mayor productividad (Sharma, 2015).

A pesar de la dificultad de identificar con precisión la definición de comunicación, Downs y Hazen (1973) consideraron que la mejor manera de definir la satisfacción en la misma era examinando cómo las dimensiones de la comunicación están asociadas con las dimensiones de la satisfacción. Hay estudios de diversos autores que tratan de la multidimensionalidad de la satisfacción en la comunicación, aunque esas dimensiones difieren de una investigación a otra (Downs & et al., 1973).

A continuación, se presentan las dimensiones del CSQ (Downs & Hazen, 1977):

**Satisfacción con el clima de las comunicaciones:** grado en el que la comunicación motiva y estimula a los trabajadores, para cumplir con los objetivos de la organización: qué actitudes hacia la comunicación se perciben como positivas; ¿los superiores expresan el conocimiento y la comprensión de los problemas a los que se enfrentan los subordinados? (McKenzie, 2015).

**Satisfacción con los superiores:** incluye la comunicación ascendente y descendente con los superiores. Si el superior escucha cuando el trabajador habla y guía la solución de problemas.

**Satisfacción con la integración organizacional:** gira alrededor de la satisfacción con la información recibida de la organización, del ambiente inmediato de trabajo: carga de trabajo, políticas y planes de la dependencia, requerimientos laborales personales y noticias sobre las personas.

**Satisfacción con la calidad de los medios:** refleja el grado de percepción del funcionamiento efectivo de los medios, organización de reuniones, directivas bien escritas, utilidad de las comunicaciones institucionales y, por tanto, si esa cantidad de información es correcta.

**Satisfacción con la comunicación informal horizontal:** si la comunicación informal parece ser más inclusiva que la comunicación horizontal, se podría sugerir que los trabajadores tienden a pensar que su comunicación formal con los compañeros de trabajo tiene las propiedades de la comunicación informal. Esta dimensión incluye la percepción sobre los rumores, la precisión y la fluidez tanto de la comunicación horizontal como de la informal en ese ámbito.

**Satisfacción con la perspectiva organizacional general:** refleja la información sobre el funcionamiento general de la organización, si los empleados obtienen información de políticas gubernamentales que la afectan, cambios en la misma, sus finanzas, políticas y objetivos.

**Satisfacción en la comunicación con los subordinados:** incluye la comunicación ascendente y descendente con los subordinados, hasta qué punto ellos responden a la segunda y

hasta qué punto se sienten responsables de iniciar la primera. Además, si el superior tiene sobrecarga en comunicación.

**Satisfacción con la retroalimentación personal:** es la medida en que la comunicación relacionada con los logros personales y el trabajo es adecuada (Downs & Hazen, 1977). La retroalimentación personal puede ser la variable más predictiva asociada con el desempeño laboral. La comunicación cara a cara, las interacciones interpersonales y las interacciones dialógicas son canales altamente valorados para la retroalimentación (McKenzie, 2015).

Finalmente, pocas investigaciones que usan el CSQ incluyen los ocho factores como variables. Generalmente los estudios se centran en una dimensión particular como variable independiente impactando una variable dependiente, relacionada con un resultado organizacional, tal como compromiso, motivación o relación con la satisfacción, entre otras (McKenzie, 2015). Lo anterior hace que esta investigación tenga un valor de diferenciación.

#### ***2.6.1.1. La comunicación***

La Real Academia Española de la Lengua (2017) define la comunicación como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. Otra definición es la propuesta por Echeverría (2005), quien establece que es la coordinación de acciones comunes entre miembros de una misma especie. Sin embargo, para este trabajo, en el marco de LCO, una definición es la siguiente: la comunicación es considerada como un proceso de intercambio de información con base en el uso de símbolos comúnmente aceptados al interior de las organizaciones; adicionalmente, luego de ser intercambiada se presenta la necesidad de que tal información sea comprendida y compartida (García, Arias, & Gómez, 2013).

La comprensión mencionada en esta definición se busca por medio de la retroalimentación (Codina, 2002; Verma, 2013) y la compartición se busca por medio de la inherencia de las conversaciones (Kuhn, 2012). Uno de los símbolos a que hace referencia la definición es el lenguaje, que incluye las definiciones en el sector TIC; además, el proceso de intercambio de información debe adquirir un carácter permanente (Verma, 2013) por tanto de una retroalimentación continua, cuya práctica revierte en comunicación efectiva.

### **2.6.1.2.        *La comunicación efectiva.***

El tratamiento académico sobre ese concepto se remonta a los años treinta, relacionándolo con la escucha (Wiksell, 1946); sin embargo, una definición que comparten autores es la siguiente: es el proceso donde, lo que se piensa, se sabe decir, se dice, se escucha, se entiende, se interpreta, se procesa mentalmente y se ejecuta, procuran coincidencia (Codina, 2002; Echeverría, 2005; Selva, 1997). Por eso, la actividad de la retroalimentación es una necesidad fundamental y calificada de perpetua (Verma, 2013), para lograr la comunicación efectiva. Para comprender el mensaje es indispensable efectuar la retroalimentación necesaria para mantener la esencia del mensaje, evitando pérdidas en el mismo (Suárez, 2014).

Es así como la comunicación efectiva en la organización es importante para regular las funciones de organización, coordinación, control y la evaluación del personal por parte del líder y viceversa. Considerando que los problemas en el trabajo son en su raíz un problema de comunicación (Rajhans, 2012), la falta de comunicación de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocada y poco efectiva en la organización (Hikmah, 2015).

Por tanto, la importancia de la comunicación efectiva ha sido reconocida a través de numerosos estudios en varios campos de la industria. Generalmente, la mayoría de los investigadores creen intuitivamente que hay una relación positiva entre satisfacción en la comunicación y efectividad organizacional. De hecho, esa relación ha demostrado ser bastante fuerte cuando se trata de la relación entre satisfacción en la comunicación y satisfacción en el trabajo (Downs & Hazen, 1977).

Entonces, elementos o contextos que supriman, contaminen o entorpezcan el flujo de contenidos de un mensaje por un canal, deterioran la comunicación y distorsionan la transferencia del significado, generando así una retroalimentación desfavorable. Por otra parte, también existen barreras, entre las barreras comunicacionales se encuentran: a) las discrepancias de percepción, causadas por las experiencias previas y los conocimientos que generan un punto de vista sobre la realidad, interpretando una idea o percibiendo un fenómeno de forma diferente y reaccionado de manera distinta; b) la distancia material, cuya reducción facilita la

retroalimentación, y c) el filtrado, alterando intencionadamente la información (García et al., 2013).

En conclusión, si los trabajadores realizan la comunicación efectiva, generan acuerdos, tienen la posibilidad de integrarse para el trabajo en equipo, lo cual incita a modificar su entorno laboral y así lograr objetivos dentro de la organización (García et al., 2013).

Para ello es trascendental las habilidades comunicativas y la forma como los directivos comparten la información (García et al., 2013). La dirección está llamada a dar ejemplo en su labor basada en la conversación (Mañas, Salvador, Díaz, & Pecino, 2014), compuesta de hablar y escuchar (Zhen, 2013). Aun cuando existen casos de su aplicación, en muchos otros se resta importancia en la administración: en general los directivos carecen de entrenamiento desde este punto de vista de la comunicación, para mejorar su desempeño y consiguientemente sus resultados (Sager, Wallace, Jarrett, & Richey, 2015). Es deber de una organización realizar muchas conversaciones para producir una cultura que le dé sentido al trabajo. Hay que tener en cuenta que esas conversaciones se surten en tres dominios primarios: lenguaje, cuerpo y emocionalidad, que están ligados en la coherencia y, por eso, un dominio afecta a los otros dos. Esta forma coherente de ver al ser humano fue reducida por el hábito difundido del cartesianismo, en el cual se ve al ser humano solamente como racional (Echeverría, 2005).

Teniendo en cuenta que el dominio de sus diálogos es uno de los poderes de la organización, esos coloquios logran una estructura organizacional con peticiones u ofertas que son aceptadas y por tanto generan promesas mutuas y compromisos entre individuos autónomos que declararon su pertenencia a esa organización. Esto hace que la identidad personal se mezcle con la identidad de la empresa, para crear condiciones sinérgicas generadoras de una cultura organizacional orientada a prácticas sociales, que permiten adelantar la misión y encaminarse hacia una visión de la organización (Echeverría, 2005).

Puede estudiarse la posibilidad de que un escuchar efectivo dé lugar o permita un hablar efectivo, porque el acto de escuchar da validez, le confiere sentido al acto de hablar. Aunque se le ha prestado poca atención al fenómeno del escuchar, porque durante siglos se ha dado por sentado esa acción, este es el que dirige todo el proceso de la comunicación. Se supondría que

escuchar a otras personas es exponerse a lo que dicen: estar con ellas, hablar, hacer preguntas, pero esto es insuficiente. Las situaciones que se enfrentan en la comunicación surgen de la inconciencia de la diferencia entre el escuchar y el hablar. Cuando se dice algo y es escuchado en forma diferente, se llena esta diferencia con opiniones y juicios personales sobre la forma de ser de las otras personas, dificultando aún más la comunicación (Echeverría, 2005).

En el ámbito de una organización, para que la comunicación esté organizada, debe exhibir las siguientes características, debe: a) tener propósito, estar ligada a objetivos y a un plan de la organización; b) circular de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, en forma transversal, interna y externamente; c) estar argumentada y tener la posibilidad de ser medida, enfocada en los objetivos de la organización; d) tener trazabilidad, mediante sistemas de información acordes con las necesidades específicas del sector y con la cultura del medio, y e) ser flexible, en cuanto a integrar lo informal, con estructuras que favorezcan esa integración. Una organización verdaderamente comunicante y con la comunicación organizada debe ser flexible, contingente y coherente (León, 2006). El autor finaliza la idea así: “La adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz” (León, 2006, p. 294).

En síntesis de lo anterior, sin una comunicación organizacional eficaz, la moral de los colaboradores puede disminuir, el compromiso con la institución puede ser frustrado y su motivación puede verse debilitada (McKenzie, 2015).

### **2.6.1.3.        *La comunicación organizacional.***

Garner et al. (2016) hicieron una investigación acerca de la literatura académica sobre LCO emitida entre los años 1964 y 2013, hallando en esa literatura que 1955 es el año en que se introdujeron los primeros trabajos en este campo y que el uso del término tiene su inicio en 1967.

Ahora bien, entre 1965 y 2015 el 49 % de los estudios empíricos en investigación en LCO utilizó métodos cuantitativos para la recolección de datos, desde los ochenta los académicos han aumentado la publicación de trabajos con base en investigación cualitativa, retando el predominio positivista, aseverado en las ventajas de los paradigmas cualitativos e inductivos. Adicionalmente, más del 50 % de los estudios en el periodo mencionado carecía de

una teoría por la que fueran guiados. Cuando esto se hacía, el uso de teorías variaba fortuitamente en ese periodo. Entre los principales dominios temáticos está la comunicación superior-subordinado, el cambio organizacional y la comunicación en crisis-riesgo. Ahora bien, desde el 2000 entre las más usadas está el intercambio líder-miembro (Garner et al., 2016).

Es así como en décadas pasadas, tópicos muy comunes de investigación en LCO fueron clima y cultura organizacional, políticas de poder-conflicto, flujo de información y comunicación organizacional pública. El más investigado fue la comunicación superior-subordinado. Otros son, habilidades de comunicación y poder-influencia (Garner et al., 2016).

Es significativo que la comunicación abusiva sea el tema de otra investigación en LCO utilizando métodos cuantitativos: es un trabajo sobre la prueba de un modelo de comunicación descendente abusiva. El resultado obtenido es la prueba del modelo y la conclusión de que la causa de esa situación es la falta de adaptabilidad del superior debida a la deficiencia en habilidades sociales, las cuales son fundamentales para la comunicación efectiva (Sager et al., 2015).

De otro lado, Thomas y Stephens (2015) recuerdan el llamado en 1996 para definir conceptos como comunicaciones empresariales, comunicaciones de gestión, comunicación corporativa y comunicación organizacional (Mumby & Stohl, 1996). Ese año se respondió a ese llamado, con muchas definiciones de LCO y detectando sus siguientes características: a) tiene lugar en sistemas complejos abiertos (influencia al ambiente y el ambiente la influencia); b) tiene todas las características de un mensaje: flujo, propósito, dirección y medio, y c) involucra personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades (Christensen, 2014).

Adicionalmente, se considera que LCO implica la presencia de cinco elementos principales:

- La existencia de colectividad social.
- Objetivos individuales y colectivos.
- Actividad coordinada.
- Estructura organizacional.

- Interacción con otras organizaciones (Somacescu, Barbu, & Nistorescu, 2016).

También Tukiainen (2001) encontró que los trabajadores perciben cuatro dimensiones de significado en LCO: el uso de un sistema de comunicación, la percepción de que los líderes tienen canales diferentes de comunicación a los de los trabajadores, la comunicación cara a cara y la eficiencia en los procesos de comunicación. Por otra parte, la construcción de una estructura de LCO está definida por cinco dimensiones principales: relaciones, entidades, contextos, configuración y estabilidad temporal (Johnson, 1992).

Además, se hace una clasificación que considera a LCO como uno de los cuatro dominios de las comunicaciones internas integradas:

1. La comunicación empresarial, referente a la capacidad de comunicación de los trabajadores,
2. La comunicación para la gestión, sobre habilidades de gestión y aptitudes de comunicación,
3. La comunicación corporativa, referida a la comunicación formal, y
4. LCO, de dirección más filosófica y asuntos orientados teóricamente (Tkalac, Verčič, & Sriramesh, 2012, p. 224).

Lo anterior permite considerar que LCO es multidimensional, porque diversos investigadores le han identificado dimensiones diferentes, según el enfoque de interés de cada uno de ellos (Christensen, 2014).

Por otra parte, Mount y Back (1999) identificaron dos grandes perspectivas de investigación: proceso y percepción. En la perspectiva de proceso, el principal interés es el flujo de información, mientras que, en la perspectiva de percepción, la actitud es su principal interés. Ambas áreas ofrecen valiosas contribuciones para la comprensión de las propiedades estructurales de los sistemas de comunicación organizacional. Desde la perspectiva del proceso, la información puede fluir en tres direcciones dentro de los sistemas de comunicación de la organización, lo cual se conjuga con el hecho de ser jerárquica, entonces se clasifica en ascendente, descendente y horizontal o diagonal (Hikmah, 2015; Miller et al., 2011; Verma, 2013). Verma (2013) considera en su clasificación de LCO, adicionalmente, a los rumores y la información no oficial.

De lo anterior, LCO ascendente es la oportunidad de los subordinados de manifestar sus ideas y preocupaciones a los superiores. En LCO descendente hay cinco categorías generales: instrucciones de trabajo, exposición de motivos, información, retroalimentación e intentos para motivar. En LCO horizontal, la información fluye entre trabajadores de similar orden, en dos formas: formal e informal. La estructura formal identifica a las personas que son las fuentes oficiales de información para coordinar una tarea, mientras que la comunicación informal reconoce una variedad de necesidades, incluyendo las sociales, las cuales son consideradas por Mount y Back (1999) como la verdadera razón de la comunicación en las organizaciones.

Entre las investigaciones con los temas mencionados se encuentra una relacionada con la comunicación durante un proceso de cambio organizacional, la cual es expuesta por Christensen (2014). Él propone una estrategia de comunicación e información para buscar que ese cambio sea exitoso, porque la comunicación se reconoce como fundamental para la supervivencia y el crecimiento de la organización (Somacescu et al., 2016). Suárez (2014) en su investigación somete a discusión que “Existe una relación entre la comunicación organizacional y el cambio organizacional.” (García et al., 2013, p. 1). Además, auditar la comunicación crea fundamentos para diagnosticar la calidad de las prácticas de la comunicación y permite determinar pasos para su mejoramiento. La carencia de comunicación con —e información de— los directivos, podría dar vida a rumores y chismes que guían la ansiedad. Lo destacable de la investigación de Christensen (2014) fue el instrumento utilizado, el cual cuenta con validez predictiva.

En resumen, un repaso en retrospectiva permite conocer la historia de LCO, que, en combinación con el conocimiento generado en el presente, podría revelar indicios del futuro de ese campo de investigación (Aten & Thomas, 2016; Garner et al., 2016). Es así como la definición de 1999 (ver Figura 1), sistematizada por Christensen (2014) justificaría el enfoque de este trabajo en el punto de vista de Echeverría (2005)

En una siguiente página se presenta la Figura 1, que contiene una recopilación de definiciones que permite inferir que la cantidad de estas acerca de LCO, es señal de que el concepto está marcado por la diversidad de enfoques y perspectivas (Christensen, 2014). Dada la relación en conceptos y diversidad de interpretaciones, se optará por considerar como comunicación organizacional, a lo relacionado con la coordinación creando, sosteniendo y

manejando significados con el uso de signos y símbolos verbales y no verbales, para optimizar el logro de los objetivos de la organización; en otras palabras, la finalidad de LCO es cumplir efectivamente y en un tiempo óptimo esos objetivos (McKenzie, 2015; Suárez, 2014).

Christensen (2014)	Somacescu (2016)	Suárez (2014)	Tkalac et al.(2012)	Greenbaum (1974)	UDEA (2010)
el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes	Son actividades sociales de colectividades a través de las cuales las personas desarrollan modelos de interacción para coordinar actividades y esfuerzos en procura de alcanzar objetivos colectivos e individuales.	“...proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento, tal comportamiento puede abarcar un cambio en los conocimientos o actitudes, así como en un comportamiento evidente...la comunicación es: el fluido vital de una organización.” (p. 18)	en singular como LCO/emplea do	fenómeno de envío y recepción de una variedad de mensajes, lo que afecta a las unidades sociales formales en que los individuos trabajan por un objetivo común.	es un proceso a través del cual las personas, actuando juntas, crean, sostienen y manejan significados mediante el uso de signos y símbolos verbales y no verbales dentro de un contexto particular
	Es un proceso mediante el cual una parte interesada o un grupo de actores intentan estimular significados para otra parte interesada, usando mensajes mediados intencionales verbales y no verbales.	“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización.” (p. 18)			
	Es el proceso a través del cual se transmiten mensajes con el fin de alcanzar los objetivos individuales y colectivos de los miembros de la organización	“...repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.” (p. 19)			
		“...intercambio de información que facilita o permite que la empresa funcione y logre sus metas, y es el medio para obtener retroalimentación y tomar decisiones.” (p. 28)			

Figura 1. Cuadro de definiciones de comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia.

### **2.6.2. El Min TIC colombiano**

La historia de las comunicaciones en Colombia se remonta al año 1517 pero, a raíz de los cambios tecnológicos relacionados con las telecomunicaciones, el 26 de enero de 1976 se expidió el decreto 129, para conformar ese sector dentro de la rama ejecutiva del poder público (MinTIC, 2016a). Esto dio lugar a que el Ministerio de Comunicaciones sea reestructurado para que se adapte a esos cambios y por tanto considerar esa fecha como el inicio de su historia institucional.

El antes Ministerio de Comunicaciones, durante el auge de las telecomunicaciones —en los años noventa el hardware primaba sobre el software—, tenía un viceministerio, pero el dinamismo del sector en este siglo ha requerido que, aunque se conserve un ordenamiento jerárquico, la estructura del Min TIC tenga ahora dos viceministerios, el de las telecomunicaciones —hace poco denominado General— que ahora se llama de despliegue de infraestructura y el de las tecnologías de la información —momento de la aplicación del instrumento—, actualmente denominado de economía digital. Son dos estructuras prácticamente independientes, lo cual influye en su comunicación y por eso la importancia de esta investigación. El Viceministerio general contaba con cinco direcciones, dos históricas, la dirección de los servicios de telecomunicaciones y postales, denominada Dirección de Industria de Comunicaciones y la dirección que vigila estos servicios —entre esos servicios están los de radiodifusión sonora, los giros nacionales y la telefonía móvil, con sus respectivas evoluciones—, denominada Dirección de Vigilancia y Control.

El Programa Compartel, dedicado desde 1999 a la masificación de los servicios básicos, los cuales evolucionaron de la telefonía al Internet —con una cultura organizacional propia—, fue integrado al Ministerio de TIC colombiano mediante el Decreto 2618 de 2012, con el nombre de Dirección de Conectividad. La Dirección de Apropiación nació con el Decreto 91 de 2010, acorde con la irrupción de Internet, las TIC y las consecuentes necesidades sociales que esto generaría. Con el Decreto 2618 de 2012 surgió la Dirección de Promoción, por el contexto político territorial del alcance social de las TIC. Por tanto, la estructura del Viceministerio

General tiene una evolución histórica basada en las tres primeras direcciones —de Industria de Comunicaciones, de Vigilancia y Control y de Conectividad—, aunque la tercera separada histórica y jurídicamente de las dos primeras.

Aun así, la historia de ese Viceministerio es más consistente que la sucedida en el Viceministerio de TI que, por el dinamismo del sector, buscaba adaptarse a esos cambios (MinTIC, 2016c). Allí había tres direcciones, una con un corto desarrollo histórico, la Dirección de Gobierno en Línea. Las otras dos eran la Dirección de Políticas y Desarrollo de TI —que involucraba innovación— y la Dirección de Estándares y Arquitectura de TI —que involucraba seguridad de la información (Decreto-2618, 2012)—.

Adicionalmente, el Ministerio de TIC colombiano cuenta con unidades administrativas especiales, como son: la Agencia Nacional del Espectro, ANE; la Comisión de Regulación de Comunicaciones, CRC, y el Fondo TIC, así como entidades vinculadas como 4-72; la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada, Renata y la Radio Televisión de Colombia, RTVC (Decreto-2618, 2012; Ley-1341, 2009).

En el momento de aplicar el instrumento el Min TIC contaba con aproximadamente 120 trabajadores de carrera administrativa, 387 contratistas, 62 gerentes públicos, 85 trabajadores de libre nombramiento y remoción y 193 provisionales. Debe tenerse en cuenta ese grado de heterogeneidad contractual en el Min TIC: de mayor a menor, el orden de estabilidad laboral contractual es el siguiente: carrera administrativa, provisionalidad, gerentes públicos, libre nombramiento y remoción y contratistas. El 43 % de la población —contratistas— adolece de incertidumbre laboral inmediata, pues sus contratos se extienden a máximo un año y hay contratistas que repiten esta forma de contratación hasta más de una decena de veces —con las consecuencias jurídicas que eso acarrea—. Esa situación obliga a una permanente tensión y afán por evidenciar indispensabilidad, lo cual conlleva a la competencia entre pares y la búsqueda de formas de renovar ese contrato. Entre esas formas está la búsqueda de confiabilidad y se da el espacio para la práctica del liderazgo transaccional con base en el contrato laboral.

Para que el Min TIC forme en temas de comunicación organizacional, los trabajadores de carrera administrativa cuentan con las mayores posibilidades al beneficiarse del plan anual de

capacitación, pero en 2015 el porcentaje de asistencia a esa oferta fue inferior al esperado: en promedio 23,59 % de los trabajadores objetivo, convocados asistieron a las capacitaciones. Y un promedio del 9,79 % del universo de trabajadores de Min TIC asistió al universo de formación establecida en la organización, contabilizándose esto como una creciente participación con respecto a años anteriores (A. Virgüez, comunicación personal, 19 de mayo, 2016). Así se puede percibir que hay un escaso antecedente de formación para los trabajadores de Min TIC en actividades de comunicación organizacional, lo cual dificulta el objetivo de mejorarla en la organización (Mañas et al., 2014).

En otro aspecto, hay una ventaja en el sector TIC: la posibilidad de manejar la comunicación de forma más racional, a diferencia de sectores como el de la salud, en donde es imperioso el contacto humano con situaciones de elevada subjetividad (Martínez Rodríguez & García, 2011). Sin embargo, la evolución histórica de la estructura organizacional del Min TIC muestra una razón de composición en proceso, que fracciona la cultura organizacional y se convertiría en una razón de la dificultad en LCO.

### ***La comunicación en el Min TIC colombiano.***

Desde hace más de cincuenta años, la historia de las comunicaciones en Colombia hace énfasis en la radiodifusión sonora y después en la radiodifusión de televisión. Por ese motivo se puede inferir que en la historia de la entidad, la comunicación se ha considerado solamente como transmisión de información, luego es una verdad aceptada por la tradición, como lo menciona Echeverría (2005). Lo anterior se constata por experiencia laboral en la organización y se confirma de diversas maneras con diferentes interlocutores del Min TIC; a lo cual se adiciona la ausencia de investigación académica sobre LCO en el sitio.

Entonces el Min TIC fue promotor de la adopción de la comunicación como una acción de transmisión de información, por su relación con la ingeniería de la comunicación. En ese marco técnico, definiciones como la de Shannon (2001), resultan útiles —pues corresponde a la comunicación entre dispositivos entre un transmisor y un receptor, similar a lo que sucede en la radiodifusión sonora—, pero de alcance insuficiente con respecto a las necesidades de la

comprensión de la comunicación humana, que requiere de la acción de la escucha, componente de la comunicación efectiva (Codina, 2002; Echeverría, 2005; Selva, 1997).

El Decreto Ley 1900 de 1990, norma que rigió las funciones del antiguamente denominado Ministerio de Comunicaciones, estuvo vigente por diecinueve años. Por el contexto tecnológico de la época, en él se puede observar la permanente referencia a la comunicación como una acción en un solo sentido. Es comprensible que se haya asimilado esa concepción de comunicación, dentro de la cultura organizacional del Min TIC; además, con el inicio de Internet desde 1993, la posterior popularización y crecimiento permanente de la interactividad, esa norma y, por consiguiente, la cultura organizacional del Min TIC, se manifestaron de forma obsoleta.

En la actualidad, los tipos de comunicación dentro de la organización Min TIC, están de acuerdo con León (2006) y son: a) la comunicación interna o intrainstitucional, en donde los mensajes circulan en dirección vertical descendente y hay instancias y mecanismos para la circulación vertical ascendente (MinTIC, 2016b) y la que circula horizontalmente; b) la comunicación externa o interinstitucional, que tiene lugar con las empresas privadas, las organizaciones públicas, las ONG y las organizaciones vinculadas, como 4-72 y RTVC, y otras partes interesadas externas que componen el sector TIC, y c) la comunicación institucional, cuyo propósito es informar a usuarios, partes interesadas y la prensa, sobre las características de la organización, sus productos y servicios.

Ahora, con la Ley 1341 de 2009, aunque se perciba como una norma de vanguardia, con la interactividad experimentada en Internet se consigue que los cambios surjan de forma acelerada, se arriesgue la vigencia contextual de esta ley y se imite la influencia del Decreto Ley 1900 de 1990, en sus efectos en LCO del Min TIC. Esa naturaleza tecnológica le da al sector un elevado dinamismo, que se enfrenta a su cultura organizacional normativa históricamente.

Es así como en el Min TIC se presenta la necesidad de que diferentes dependencias trabajen conjuntamente para atender una situación que les compete desde el punto de vista de cada una de ellas y la diferencia en el origen normativo que da lugar a sus funciones, dificulta la comunicación y, por consiguiente, los resultados. Entonces si los discursos históricos son diferentes, se dificulta la identidad colectiva, por tanto, la credibilidad, consiguientemente la

confianza y, finalmente, la escucha. Cuando los discursos históricos son complementarios, como el caso de la estructuración de proyectos en la Dirección de Conectividad, la normatividad de referencia sirve a un mismo propósito: la estructuración y supervisión de proyectos, lo cual debe facilitar la comunicación efectiva (Echeverría, 2005).

Existe un procedimiento de comunicación denominado Grupos de Comité Primario, mediante el cual se da a conocer a las dependencias de Subdirección y Grupos de Trabajo, de cuarto y quinto orden jerárquico respectivamente, los contenidos de las reuniones semanales de los directivos con el Ministro —estos de primero a tercer orden jerárquico (MinTIC, 2016b)—. Hay posibilidad de que se genere subjetividad por la diferencia entre lo que se piensa, se sabe decir y se dice por parte de quien brinda su versión de lo sucedido en esas reuniones directivas y lo que el interlocutor oye, acepta recibe, entiende, comprende, retiene y pone en práctica (Selva, 1997). Esa subjetividad puede reproducirse por quienes lideran las dependencias mencionadas, con la versión suministrada a sus colaboradores (Thøger & Cornelissen, 2011).

Aunque se tiene la opción de dirigir en sentido contrario las manifestaciones de los colaboradores hacia el primer orden jerárquico, el despacho del ministro, estas pueden ser filtradas por los superiores inmediatos (Suárez, 2014).

Por otra parte, el Min TIC utiliza un correo electrónico institucional como medio de divulgación de información para todos los trabajadores, motivo por el que cualquiera de ellos puede encontrar lo siguiente: en 2015 se contabilizaron 642 correos electrónicos emitidos, de los cuales en promedio el 30 % se relacionó con el funcionamiento del Min TIC. Dentro de ese 30 %, la mayoría de información era concerniente a acontecimientos de la gestión particular de dependencias, divulgación de carácter periodístico de lo que hicieron del Min TIC e invitación a eventos del sector, entre otros asuntos; pero, en lo relacionado con la comunicación como mecanismo de mejora de la efectividad de la organización, aparecieron algunas invitaciones a cursos y talleres relacionados, de participación restringida, como asertividad, empatía y felicidad. En las ocasiones en donde se realizaron talleres de participación general, la comunicación se trató de una manera usual, sin el rigor académico para la efectividad, que podría requerirse en la situación del Min TIC (Morales, 2013).

En 2016, 104 de 615 correos de comunicación interna se refirieron a asuntos laborales y de capacitación, esto es el 17 % de los correos. Los demás fueron de carácter informativo, los cuales influían tangencialmente la actividad laboral.

Pasando a otro aspecto, en todas las organizaciones, la identidad de cada uno de sus miembros difiere de la identidad de la empresa, la cual se crea a través del lenguaje (Echeverría, 2005), asegurando su existencia mediante la ejecución de propuestas y el cumplimiento de directrices ministeriales. Pero cada componente de la organización Min TIC, sea Grupo, Subdirección, Dirección o Viceministerio está determinada por sus límites, distinguiéndose así de su entorno, lo cual es posible por su lenguaje especializado, el cual está influenciado por las partes interesadas para las cuales funciona públicamente, como los procesos de contratación, que pueden o no tener un curso y final planeado (Echeverría, 2005).

### **2.6.3. La comunicación organizacional en el Min TIC**

Miller et al. (2011) consideran la investigación de LCO en una sola organización como un estudio de caso, porque carece de generalización para otros contextos organizacionales. Hay varios hechos en el Min TIC que permiten reflexionar sobre esa posición: uno es la composición del Min TIC después del 2012, cuando se crea el Viceministerio de TI, se adhieren el Programa Compartel y el Programa Gobierno en Línea como Direcciones:—con culturas organizacionales diferentes— y el nacimiento de la Dirección de Promoción (Decreto-2618, 2012). Otro es el contexto de poder, generalizado en las organizaciones gubernamentales (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015). El tercero es la heterogeneidad en la composición de los miembros de este tipo de organizaciones, descrita en el subtítulo El Ministerio de TIC colombiano de este documento, que se presenta en muchas de ellas (Strazza, 2014). Por otra parte, la obra de Echeverría, de carácter general, referencia fundamental en este trabajo de grado, permite considerar en otras organizaciones de similar contexto, algunos de los contenidos y resultados obtenidos en esta investigación.

El Min TIC está permanentemente en situaciones de cambio y aunque existen modelos que facilitan el estudio de esa atmósfera y el desarrollo de LCO, para este trabajo lo que se considera fundamental es la modificación de la concepción de comunicación, de una basada en la

difusión a una basada en la retroalimentación, lo cual se busca cuantificar en LCO al interior del Min TIC (Miller et al., 2011).

#### **2.6.4. Aspectos jurídicos**

El Artículo 122 del capítulo 2 del título 4 de la Constitución Política de Colombia, (Const., 1991, art.122) señala que las leyes o reglamentos tendrán las funciones de los empleos públicos. Una forma de entender esto es que los empleados públicos solo pueden hacer lo previsto en la ley. Para cumplir esto, las entidades del Estado actualmente están organizadas en un esquema de cuatro componentes: el estratégico, el misional, el de apoyo y el de control y evaluación (DAFP, 2012). Para los dos primeros, la reglamentación es específica del sector y para los dos últimos es general, esto quiere decir que la reglamentación para los niveles estratégico y misional son particulares de cada entidad y del sector al que representan y, para los dos últimos, la reglamentación es general y aplicada en todas las entidades públicas, sin distingo del sector económico que representen. Esa diferencia de discursos basados en las normas podría dificultar la comunicación entre los cuatro componentes de los esquemas organizacionales gubernamentales.

Por otra parte, la norma NTCGP 1000:2009 (Decreto-4485, 2009) en su capítulo 5 Responsabilidad de la dirección, numeral 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación, numeral 5.5.1 Responsabilidad y autoridad, dice que la alta dirección debe asegurar la comunicación de las responsabilidades y autoridades definidas dentro de la entidad. Y el numeral 5.5.3 Comunicación interna, habla de la obligación de la alta dirección en asegurar el establecimiento de los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad, considerando la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión de la calidad (Decreto-4485, 2009). Entonces nace la pregunta: ¿eso significa que la comunicación debe ser eficiente, eficaz y efectiva? Aunque el numeral 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo, menciona la necesidad de una comunicación eficaz, ese numeral fue excluido de la normatividad de calidad auditable al Min TIC.

Puede afirmarse que la gestión del Min TIC se basa en la estructura legal nacional y la normativa científica emitida por las instituciones internacionales, dedicadas a las materias que

componen el sector TIC. Estas instituciones, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT, tienen un desenvolvimiento histórico en el cual, una definición de comunicación es practicada consciente o inconscientemente y es aceptada por tradición como verdadera (Echeverría, 2005).

Finalmente, el marco normativo que rige la función del Min TIC genera un discurso que excluye el concepto de fracaso en la organización, aunque sus competencias comunicativas podrían determinar la consecución de sus objetivos o el estancamiento en su misión, causando esto último un perjuicio al Estado (Echeverría, 2005).

### **2.6.5. El CSQ**

El Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) es un instrumento elaborado por Carl W. Downs y Michael D. Hazen en 1977 (Bakar & Mustaffa, 2013; DeConinck, Johnson, Busbin, & Lockwood, 2008; Downs & Hazen, 1977; Fikru, 2014; Mount & Back, 1999; Sharma, 2015) para evaluar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la comunicación. Desarrollaron originalmente el CSQ para adquirir una impresión holística de la manera como los trabajadores evalúan el sistema de comunicación de una organización. El instrumento se centra en las actitudes y juicios de varias prácticas comunicativas de los trabajadores, ya que estas percepciones influyen en el comportamiento de los empleados en una organización (Zwijze & de Jong, 2007).

Este instrumento de auditoría pertenece al grupo de los integrales más utilizados: el CSQ, ICA, OCD2 y OCS (Clampitt, 2009), que examinan prácticas de comunicación en un ámbito más macro, que los instrumentos de proceso, que miden LCO en un orden micro (Clampitt, 2009). Por ser la primera vez que se aplica en el Min TIC, resulta conveniente que este sea del tipo integral.

Para complementar el contexto, el Communication Audit Survey, conocido como el International Communication Assotiation [ICA] audit survey, liderado por Gerald Goldhaber (Hargie & Tourish, 2009), es identificado como uno de los más comprensivos intentos para medir todos los aspectos de LCO. El Organizational Communication Development Audit Questionnaire (OCD2) presentado por Osmo Wiio en 1975, determina la eficiencia de los

sistemas de comunicación para alcanzar los objetivos de la organización. El Organization Communication Scale (OSC) presentado por Roberts y O'Reilly en 1974, compara prácticas de comunicación a través de la organización (Christensen, 2014).

El CSQ es el de más rápido diligenciamiento y se presta para aplicaciones en línea. Fue utilizado por Jones (2006) en una investigación cuyo mérito consistió en la importancia que le atribuye a auditar la comunicación en una organización, para valorar la salud y efectividad de los canales formales e informales de comunicación, identificar problemas y hacer recomendaciones para su mejoramiento.

Originalmente contaba con 88 ítems, pero una vez aplicado, solamente tuvieron en cuenta los más significativos para establecer 8 dimensiones o factores, cada uno con 5 ítems que las compusieron. Así resultaron los siguientes factores o dimensiones: clima de la comunicación, comunicación de supervisión o comunicación con los supervisores, integración organizacional, calidad de medios de comunicación, comunicación entre trabajadores o comunicación horizontal e informal, perspectiva organizacional, retroalimentación personal y comunicación subordinada o relación con subordinados (DeConinck et al., 2008; Sharma, 2015).

Algunas dimensiones de comunicación pueden tener un impacto más significativo en la productividad que lo hecho por otras. Por ejemplo, la denominada Retroalimentación Personal es un predictor significativo de la productividad (DeConinck et al., 2008). Aunque los estudiosos y profesionales de la comunicación tienen dificultades para aislar el papel de LCO, los investigadores generalmente asumen que la comunicación efectiva y satisfactoria puede contribuir a la productividad de una organización, su rendimiento y a la orientación al cliente externo (Zwijze & de Jong, 2007). Sin embargo, en Malasia se utilizó y se concluyó que debe considerarse la cultura del sitio en donde se aplica el instrumento (Bakar & Mustaffa, 2013).

El CSQ es un instrumento adecuado para:

1. La determinación de lo que los empleados consideran problemas de comunicación importantes dentro de su organización.
2. Conocer el nivel de satisfacción de la comunicación de los trabajadores, si este ha aumentado o disminuido en los últimos años.

3. Examinar si el nivel de satisfacción de los trabajadores en la comunicación ha cambiado en respuesta a esfuerzos para mejorar la comunicación dentro de la organización.
4. Ser usado como herramienta de referencia adecuada para las organizaciones que deseen comparar las puntuaciones de satisfacción de sus trabajadores con los de entidades relacionadas (Zwijze & de Jong, 2007).

### ***Limitaciones de la investigación.***

El CSQ es un instrumento apropiado para la obtención de conocimientos generales de la forma en que los colaboradores evalúan aspectos de LCO. Se enfoca en el juicio general que los trabajadores tienen de la comunicación en la organización; este juicio es el resultado de una serie de comportamientos comunicativos recurrentes (Zwijze & de Jong, 2007).

El CSQ excluye explícitamente lo relacionado con la toma de decisiones descendentes y con la comunicación ascendente; incluso las responsabilidades y el grado en que las organizaciones mantienen las normas y los acuerdos. El instrumento es inadecuado para el diagnóstico de problemas específicos de comunicación y la formulación de recomendaciones (Zwijze & de Jong, 2007), porque carece de preguntas específicas para estos fines.

Se hace necesario evaluar el alcance o aplicabilidad de los resultados obtenidos en esta investigación, a otras organizaciones gubernamentales.

## **2.7. Tipo de estudio y diseño**

Dentro de las filosofías determinadas para los negocios y la administración (Saunders et al., 2015), se encuentra el positivismo, en el cual se enmarca esta investigación. Esto con base en que, ontológicamente el objeto de estudio es la satisfacción en la comunicación en el Min TIC, al considerarla real, externa e independiente al investigador y granular (aplicado a trabajadores del Min TIC). Además, la investigación es ordenada en cuanto a la forma de obtener y describir los resultados. Axiológicamente, es una investigación que se encuentra entre el positivismo y el realismo crítico, en la medida en que, en busca de la objetividad del investigador, se hace la consideración de la opción “algo satisfecho” como fuera de la satisfacción, porque esa percepción es una forma de alguna ausencia de la misma. Es la única valoración del investigador

mientras está separado, neutral e independiente de lo cual está investigando (Saunders et al., 2015).

Entre los cuatro paradigmas del análisis organizacional (Saunders et al., 2015), se considera que este trabajo se mueve entre el extremo filosófico del objetivismo, debido a que se utiliza un instrumento, el CSQ, para conocer el estado de la satisfacción en la comunicación en el Min TIC y el extremo ideológico del cambio radical, en vista de que se busca modificar mediante recomendaciones, un estado de comunicación interna en el Min TIC, descrito en el planteamiento del problema. Por lo anterior, el paradigma en que se centra el trabajo de grado es el radical estructuralista (Saunders et al., 2015). Esto coincide con los supuestos epistemológicos —la consciencia de la necesidad del cambio—, axiológicos —la exposición de recomendaciones a seguir para mejorar LCO— y ontológicos —el objeto de estudio es LCO (Saunders et al., 2015)—.

La teoría que enmarca este trabajo es el constructo de la multidimensionalidad de la satisfacción en la comunicación (Downs & et al., 1973). Esta se encuentra descrita en el marco teórico, luego esta investigación no se trata de comprobarla y, por ese motivo, la misma no es deductiva. Por lo anterior, tampoco es abductiva, ya que no recurre a elementos deductivos, entonces, el enfoque es inductivo. Además, se aplica un cuestionario a una muestra estadística para buscar cómo piensa o se comporta la población del Min TIC en relación con la satisfacción en la comunicación al interior de esa organización. Esto convierte a esta investigación en experimental (Saunders et al., 2015).

### **Posicionamiento epistemológico**

Epistemológicamente puede decirse que se utiliza un método científico, por cuanto hay medición de hechos, para la obtención de resultados que permiten hacer generalizaciones para el Min TIC. Esto permite asignar causas para explicar percepciones y, por tanto, da lugar a la posibilidad de hacer predicciones con respecto a LCO en el Min TIC, lo cual se constituye en una contribución al conocimiento. El aporte adicional que se hace al conocimiento —desde el punto de vista epistemológico—, es el ubicar en el diagrama de la cebolla (Saunders et al., 2015),

la estrategia aplicable a una entidad gubernamental colombiana, en procura de mejorar su comunicación organizacional.

Dentro de los supuestos filosóficos se encuentra que epistemológicamente el conocimiento es lo que se requiera para solucionar problemas y lograr objetivos en una misión y para una visión.

La estrategia es un cuestionario, método de recolección de datos para este estudio empírico (Garner et al., 2016), en donde existen varios instrumentos a utilizar. Los dos instrumentos más indicados para ser utilizados en este trabajo son, el ICA audit survey y el CSQ. El primero fue presentado por Goldhaber en 1974, traducido por Evelyn Ramos (1997) y adaptado por Suárez (2014). El segundo instrumento es el CSQ, presentado por Downs y Hazen en 1977 (Jones, 2006), sobre el cual ya se hizo una descripción debido a que es el instrumento seleccionado dentro de la estrategia para este trabajo de grado.

El horizonte temporal corresponde a un modelo transversal, al considerar la independencia del tiempo, y a que está casi siempre concatenado a la estrategia de cuestionario (Saunders et al., 2015).

En lo que respecta a las técnicas y procedimientos, la recolección de datos se hizo a través del instrumento CSQ y el método de análisis de datos fue el análisis comparativo de constantes (Saunders et al., 2015) que se realizó de acuerdo con la información que pudo ser extraída de los resultados de la aplicación del cuestionario. Cuando los temas o ideas centrales emergen de los datos, se puede codificar como análisis temático (Garner et al., 2016).

Esta investigación es perceptual por cuanto se describe la situación de comunicación organizacional en el Min TIC. La búsqueda de la confirmación de que la escasa retroalimentación es un motivo para la situación de comunicación organizacional del Min TIC hace este trabajo integrativo. Al describir esa situación, se extiende a ser una investigación analítica, pues se busca explicar que, siendo la retroalimentación un componente de la comunicación efectiva (Codina, 2002; Echeverría, 2005; Selva, 1997), su escasez sería una de las causas de la situación de LCO en el Min TIC.

## **2.8. Método de investigación**

La elección metodológica es un monométodo cuantitativo, al utilizar la técnica de una sola colección de datos, como lo es el CSQ, correspondiendo a un procedimiento analítico cuantitativo (Garner et al., 2016; Saunders et al., 2015). Esto con base en la recomendación hecha por Miller et al. (2011) debido a la deficiente y necesaria producción de trabajos de investigación académica en comunicación organizacional basada en métodos cuantitativos.

El tipo de elemento que se utilizó, es el trabajo de campo: el número de estudios realizados en organizaciones ha crecido, pero el trabajo de campo está disminuyendo, lo cual incrementa el riesgo de que, en general, la investigación pueda perder importantes claves contextuales (Garner et al., 2016). Se elaboró un formato de cuestionario digital utilizando las herramientas Google Forms y Typeform, lo que constituye al cuestionario CSQ para este caso, en un cuestionario web (Saunders et al., 2015).

La naturaleza de la muestra es la de trabajadores y la codificación del muestreo es organización (Garner et al., 2016). Dado un tiempo específico, se logró obtener por esas herramientas un tamaño de la muestra acorde con las condiciones de error mínimas necesario. Entonces fue innecesaria la autorización a la Subdirección Administrativa para pasar por cada dependencia a aplicar el instrumento, en físico, a las personas presentes.

La técnica de análisis para interpretar los resultados es el registro de datos, tabulaciones en tablas y la presentación de gráficos o diagramas. El tratamiento de la información es descriptivo, porque se busca lograr un perfil preciso de la situación de LCO en el Min TIC (Saunders et al., 2015).

## **2.9. La muestra**

El muestreo fue representativo. Se utilizó un muestreo probabilístico simple aleatorio, por estar comúnmente asociado a estrategias de investigación basadas en cuestionarios, en donde se requiere hacer inferencias acerca de la muestra para contribuir a la consecución de los objetivos específicos propuestos (Saunders et al., 2015).

Saunders et al. (2015) recomiendan seguir cuatro etapas en estos casos, las cuales se desarrollarán a continuación:

### **2.9.1. Marco de muestreo basado en los objetivos**

El marco de muestreo de una muestra probabilística es la lista completa de todos los casos en la población de la cual la muestra puede ser extraída (Saunders et al., 2015). Como se contactó a 456 personas para diligenciar el CSQ, se entiende que ese sería el marco de muestreo. Sin embargo, como el universo —o toda la población— de trabajadores componentes del Min TIC tiene posibilidad de ser contactado, también se podría entender que el marco de muestreo es de aproximadamente 857 personas —debido a que es un número inconstante, que diariamente cambia en unidades—, a quienes se pueden generalizar los resultados de la investigación (Saunders et al., 2015).

### **2.9.2. Decidiendo un tamaño de muestra adecuado**

Utilizando los valores de la tabla 7.1 del libro de Saunders et al. (2015, p. 281), más significativos con respecto al tamaño de la población del Min TIC, se elaboró una línea de tendencia para estimar el tamaño adecuado de la muestra, la cual es el promedio de la suma de la tendencia logarítmica y la tendencia polinómica. Así se identificó que el tamaño de la muestra debía ser de 260 miembros del Min TIC, los cuales deberían diligenciar el CSQ.

Adicionalmente, consultando el apéndice 2 del mismo libro, se aplicará la expresión general para hallar el tamaño de la muestra:

$$n = p(\%) * q(\%) * \left[ \frac{z}{e\%} \right]^2$$

- En donde:
- n es el mínimo tamaño de la muestra requerida.
  - p % es la proporción perteneciente a una categoría específica.
  - q % es la proporción no perteneciente a una categoría específica.
  - z es el valor correspondiente al nivel de confianza seleccionado.
  - e % es el margen de error seleccionado.

Para hallar el valor de la categoría específica, se recuerda la prueba piloto cuando se envió a veintidós correos electrónicos la invitación a diligenciar el CSQ y este fue respondido en ocho ocasiones, luego  $p \% = 36$  y  $q \% = 64$ .

$$\text{Entonces } n = 36 * 64 * [1,96/5]^2 = 354.$$

Y el mínimo tamaño ajustado de la muestra responde a la expresión:

$$n' = n / [ 1 + (n/N) ]$$

En donde:  $n'$  es el mínimo tamaño ajustado de la muestra.  
 $n$  es el mínimo tamaño de la muestra.  
 $N$  es el tamaño de la población.

$$\text{Entonces } n' = 354 / [ 1 + ( 354 / 857 ) ] = 251.$$

### **2.9.3. Selección de la técnica de muestreo más adecuada y de la muestra**

Después de determinar el marco de muestreo y el tamaño de la muestra requerido, se determina la técnica de muestreo. Para ello se considera que los datos no se pueden obtener de la totalidad de la población, que pueden hacerse inferencias estadísticas de la muestra: la población está geográficamente concentrada, se carece de estratificación relevante, pues la única diferencia es entre jefe y colaborador. Si los patrones periódicos se refieren a los momentos en que se dispuso de tiempo para solicitar el diligenciamiento del CSQ, se concluye que la técnica de muestreo adecuada es el muestreo aleatorio simple. Este es ideal para muestras de tamaño de varios cientos (Saunders et al., 2015).

La técnica de muestreo fue el muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas, recomendado para poblaciones de varios cientos (Saunders et al., 2015).

### **2.9.4. Comprobación de que la muestra es representativa de la población**

Se hizo la pregunta de opinión sobre la comunicación en el Min TIC a trabajadores de diferentes rangos jerárquicos de esa organización (Saunders et al., 2015) y la respuesta fue similar en todos los casos, en cuanto a que sí había inconvenientes en la comunicación.

Se hizo la consulta a la Coordinación de Administración de personal del Min TIC, en donde se conoció que, con contrato a término indefinido: funcionarios de planta entre provisionales, de libre nombramiento y remoción y de carrera administrativa, hay 184 hombres y 221 mujeres, correspondiente a 45 % hombres y 55 % mujeres. Los contratistas son 46 % hombres y 54 % mujeres y quienes diligenciaron el CSQ fueron 44 % hombres y 56 % mujeres.

El marco de muestreo es 456 personas, que fueron las contactadas para diligenciar el CSQ, dentro de los aproximadamente 857 trabajadores de la organización Min TIC. Por definición, el marco de muestreo es la población de miembros del Min TIC, a quienes se puede generalizar los resultados de la investigación (Saunders et al., 2015).

## **2.10. Análisis de datos**

Según Saunders et al. (2015), los datos obtenidos del diligenciamiento del CSQ están agrupados en una selección de siete categorías de descripciones (muy satisfecho, satisfecho, algo satisfecho, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho) disponibles para cada ítem en el CSQ. Es una calificación no numérica dentro de un rango, lo cual los convierte en datos categóricos descriptivos. Sin embargo, la agrupación de resultados se hace de forma numérica, contando las veces de ocurrencia o que se repiten estas calificaciones. Lo anterior permite concluir que son datos categóricos, descriptivos dentro de un rango (Saunders et al., 2015).

En complemento, los 40 ítems del CSQ reportan un resultado representado en porcentajes de las respuestas seleccionadas por quienes componen la muestra. Los ítems se agruparon en las respectivas dimensiones (DeConinck et al., 2008). Para facilitar el análisis y, como se busca medir la satisfacción en la comunicación en el Min TIC, se utiliza el método de múltiple dicotomía y, entonces, la consideración de tres categorías: la categoría de satisfacción, la categoría de diferente de la satisfacción y la categoría de quienes optaron en los diferentes ítems por la respuesta “indiferente” (Saunders et al., 2015).

Es así como los datos obtenidos de las opciones de respuesta correspondientes a “muy satisfecho” y “satisfecho” conformarían la categoría de satisfacción en la comunicación interna del Min TIC, mientras que los datos obtenidos de las opciones de respuesta “algo satisfecho”,

“algo insatisfecho”, “insatisfecho” y “muy insatisfecho” conformarían la categoría de diferente a la satisfacción en la comunicación interna del Min TIC. La tercera categoría de indiferente se conforma debido a la ausencia de argumentos para ubicarlo en una de las dos categorías anteriormente mencionadas.

Sin embargo, la presentación en porcentajes genera un interrogante, de si son datos discretos o continuos: la posibilidad de resultar porcentajes con decimales les daría cualidades de continuos, pero esos decimales son una alegoría a la transparencia para que el lector conozca el origen de las aproximaciones en la descripción de los resultados, lo cual permitiría clasificarlos como datos discretos, además, se refieren a personas y sus percepciones.

La codificación se hace mediante herramientas informáticas: el CSQ se diligencia en Internet en un formulario de Google Forms o en un formulario TypeForm. Estas herramientas compilan los datos en hojas de cálculo, así que el error causado por digitación de datos equivocada es inexistente.

Tampoco es requerida codificación adicional, gracias a que se ha aplicado el método de múltiple dicotomía (Saunders et al., 2015). Además, el inconveniente de la codificación de datos desaparecidos resulta innecesaria, porque las herramientas mencionadas se programaron para que, obligatoriamente, fueran calificados todos los ítems.

La información primaria está disponible en:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd9djb5iBXavEglZRhs4EAdEp3VTHs1X4JbKP2ZEbnhWtkbg/viewanalytics> y en: <https://nealjimenez.typeform.com/report/AljGDZ/QoaR>.

## **2.11. Resultados**

En lo que respecta a la exposición del cuestionario hubo una pregunta: “¿cuánto tiempo ha estado en su cargo actual?”, con dificultad de clasificación y tabulación, porque originalmente en el CSQ se da libertad en la comprensión de la pregunta y en la expresión de esa información. Esa pregunta y las otras dos demográficas, sobre sexo y edad, se excluyen de la Figura 2. Cuadro de resultados del diligenciamiento del CSQ\*, por esa razón: ser demográficas (DeConinck et al.,

2008), sin embargo, son tenidas en cuenta en la presentación de los resultados, por su significado para la investigación.

Por consiguiente, del total de trabajadores que componen la muestra, 56 % corresponde a mujeres y 44 % a hombres —la proporción de la población es 46 % hombres y 54 % mujeres—. Casi la mitad de la muestra (48 %) corresponde a menores de 35 años; mientras que, quienes tienen entre 35 y 50 años constituyen el 34 % de la muestra y el 18 % restante agrupa a trabajadores mayores de 50 años. En promedio, los años de trabajo en la entidad de quienes participaron en el cuestionario se aproximan a 5. La mayoría de quienes diligenciaron el cuestionario (88 %) ha trabajado 5 años o menos en la entidad. 7 % de la muestra ha trabajado más de 10 años y el 5 % restante ha trabajado en un rango entre más 5 y 10 años. La dimensión relativa a la relación con subordinados fue respondida por 8 miembros directivos de la entidad.

Con respecto a la dimensión Retroalimentación personal, haciendo una revisión de sus resultados según el género, hubo una manifestación que difiere de los resultados por género de las otras dimensiones del CSQ, los cuales guardan similitud en proporción, incluso con los promedios de cada dimensión.

El ítem “26. Medida en la cual la circulación de rumores e información no oficial es activa en la oficina” tiene un sentido diferente del resto de ítems del CSQ, motivo por el cual se le dio un tratamiento particular (Mount & Back, 1999).

Los valores obtenidos en la categoría de “Diferente a satisfacción” que resultan reveladores para su estudio —por ejemplo, si son superiores a los números obtenidos como satisfacción—, son resaltados, para describirlos en el análisis por dimensiones que se hace posteriormente. A continuación se presenta la Figura 2 de resultados:

	Ítems CSQ agrupados en dimensiones	Satisfacción	Diferente a satisfacción	indiferente	Promedio categoría		
					satisfacción	Diferente a satisfacción	Indiferente
Integración organizacional	4. Información sobre mi progreso en mi trabajo	69,41%	27,06%	3,53%	58,90%	34,51%	6,59%
	5. Noticias sobre los trabajadores	48,63%	36,08%	15,29%			
	7. Información sobre los requisitos de mi trabajo	65,88%	29,80%	4,31%			
	8. Información sobre los beneficios y pagos para los trabajadores	49,80%	<b>45,49%</b>	4,71%			
	16. Información acerca de las políticas y metas de la dependencia	60,78%	34,12%	5,10%			
Perspectiva organizacional	6. Información acerca de las políticas y objetivos de la organización	62,35%	29,41%	8,24%	44,16%	<b>40,78%</b>	15,06%
	17. Información sobre acciones del Gobierno que afecten a la organización	40,00%	<b>47,84%</b>	12,16%			
	18. Información sobre los cambios en la organización	38,04%	<b>50,59%</b>	11,37%			
	19. Información sobre los ingresos de la organización y estados financieros	27,06%	<b>37,25%</b>	35,69%			
	20. Información acerca de los logros y/o fracasos de la organización	53,33%	38,82%	7,84%			
Retroalimentación personal	11. Información acerca de cómo mi trabajo se compara con el de los demás	41,18%	38,04%	20,78%	43,22%	<b>41,65%</b>	15,14%
	12. La información sobre cómo se me juzga	44,71%	31,76%	23,53%			
	13. El reconocimiento de mis esfuerzos	45,88%	<b>44,31%</b>	9,80%			
	14. Informes sobre cómo se manejan los problemas en mi trabajo	40,00%	<b>48,24%</b>	11,76%			
	15. Medida en la cual mis gerentes / supervisores entienden los problemas que enfrentan los trabajadores	44,31%	<b>45,88%</b>	9,80%			
Relación con los supervisores	9. Medida en la cual mi supervisor me escucha y me presta atención	63,14%	34,12%	2,75%	62,59%	31,22%	6,20%
	10. Medida en la cual mi supervisor ofrece una guía para la solución de problemas relacionados con el trabajo	60,78%	33,33%	5,88%			
	27. Medida en la cual mi supervisor está abierto a las ideas	60,39%	32,94%	6,67%			
	31. Medida en la cual la cantidad de supervisión que se me hace es justa	61,96%	27,45%	10,59%			
	32. Medida en la cual mi supervisor confía en mí	66,67%	28,24%	5,10%			

	Ítems CSQ agrupados en dimensiones	Satisfacción	Diferente a satisfacción	indiferente	Promedio categoría		
					satisfacción	Diferente a satisfacción	Indiferente
Clima de la comunicación	21. Medida en la cual la comunicación en la organización motiva y estimula el entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la misma	49,02%	43,14%	7,84%	46,04%	<b>46,12%</b>	7,84%
	22. Medida en la cual las personas en mi organización tienen gran habilidad como comunicadores	35,69%	<b>54,51%</b>	9,80%			
	23. Medida en la cual la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de ella	51,76%	40,00%	8,24%			
	24. Medida en la cual recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	51,37%	<b>45,10%</b>	3,53%			
	25. Medida en la cual los conflictos se manejan apropiadamente a través de los canales de comunicación adecuados	42,35%	<b>47,84%</b>	9,80%			
Comunicación horizontal e informal	26. Medida en la cual la circulación de rumores e información no oficial es activa en la oficina	19,61%	<b>43,92%</b>	36,47%	46,47%	<b>42,75%</b>	10,78%
	28. Medida en la cual la comunicación horizontal con los demás empleados es exacta y de flujo libre	45,88%	<b>43,92%</b>	10,20%			
	29. Medida en la cual mi grupo de trabajo es compatible	52,94%	39,61%	7,45%			
	34. Medida en la cual las prácticas de comunicación son adaptables a las situaciones de emergencia	44,31%	<b>42,35%</b>	13,33%			
	35. Medida en la cual la comunicación informal es activa y precisa	42,75%	<b>45,10%</b>	12,16%			
Calidad de medios de comunicación	30. Medida en la cual nuestras reuniones están bien organizadas	49,02%	<b>46,27%</b>	4,71%	52,24%	39,84%	7,92%
	33. Medida en la cual las directivas escritas e informes son claros y concisos	54,90%	<b>38,04%</b>	7,06%			
	36. Medida en la cual las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente sanas	50,98%	38,82%	10,20%			
	37. Medida en la cual las publicaciones del MinTIC son interesantes y útiles	55,69%	<b>35,69%</b>	8,63%			
	38. Medida en la cual la cantidad de comunicación en la organización es correcta	50,59%	40,39%	9,02%			
Promedio acumulado		49,75%	39,59%	10,67%	50,52%	39,55%	9,93%
Desviación standard		11,00%	7,05%	7,73%			
Mediana		49,8%	39,61%	9,02%			
Moda				9,8%			

	Ítems CSQ agrupados en dimensiones	Satisfacción	Diferente a satisfacción	indiferente	Promedio categoría		
					satisfacción	Diferente a satisfacción	Indiferente
Coeficiente de variación		22,11	17,81	72,49			
Relación con subordinados	39. Medida en la cual mis colaboradores son sensibles a la comunicación directiva hacia abajo	62,50%	25,00%	12,50%	47,50%	40,00%	12,50%
	40. Medida en la cual mis colaboradores anticipan mis necesidades de información	25,00%	62,50%	12,50%			
	41. Medida en la cual puedo evitar tener una sobrecarga de comunicación	62,50%	25,00%	12,50%			
	42. Medida en la cual mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas	37,50%	50,00%	12,50%			
	43. Medida en la cual mis colaboradores se sienten responsables de promover la comunicación ascendente certera	50,00%	37,50%	12,50%			

Figura 2. Cuadro de resultados del diligenciamiento del CSQ\*

Fuente: elaboración propia basada en DeConink et al. (2008) y Mount & Back (1999).

\*Traducción libre.

Para los valores porcentuales hay varios valores que se repiten en las dos primeras categorías y, en la tercera, la moda es 9,8 %. Si se define la moda como la opción seleccionada la mayor cantidad de veces, entonces esta sería “satisfecho”, con 3 532 veces. La opción que menos veces se seleccionó fue “muy insatisfecho”, con 171 veces, dentro de un tamaño de muestra  $n = 255$  (Saunders et al., 2015). La Figura 3 muestra esto con detalle.

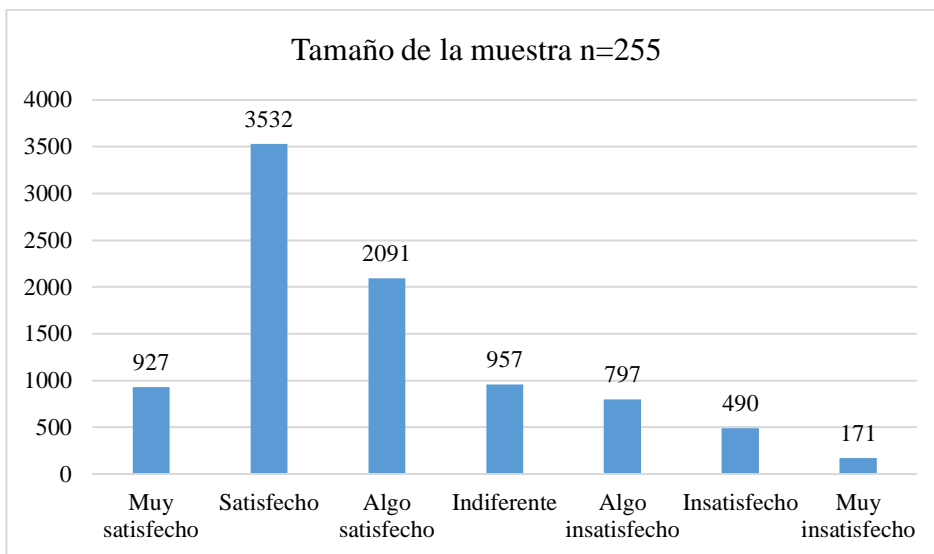


Figura 3. Número de veces, respuestas seleccionadas

Fuente: elaboración propia.

La Figura 4 y la Figura 5 presentan los valores extremos tanto en opciones seleccionadas como en categorías.

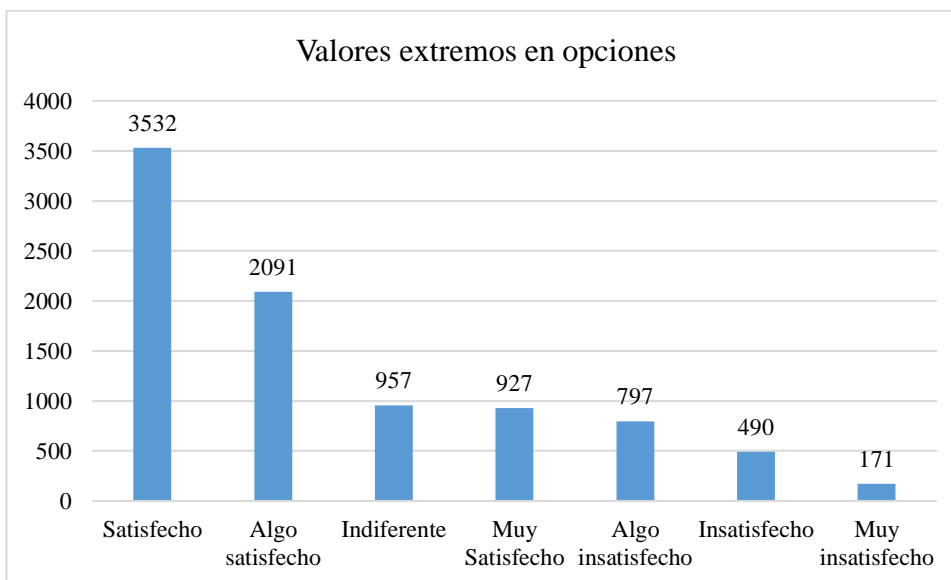


Figura 4. Opciones ordenadas por cantidad de veces seleccionadas

Fuente: elaboración propia

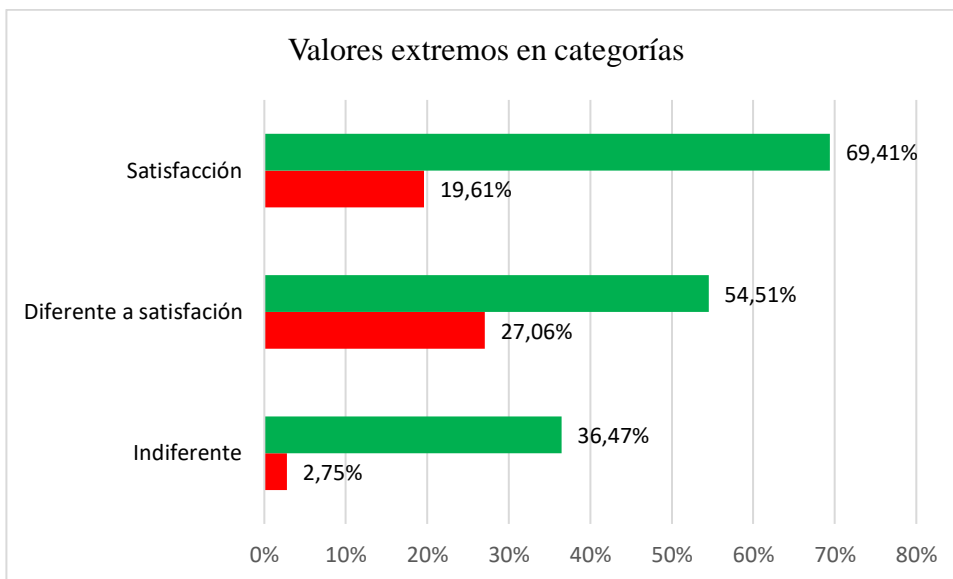


Figura 5. Valores extremos en categorías

Fuente: elaboración propia con base en (Saunders et al., 2015)

La distribución normal se da en la categoría Satisfacción (ver Figura 6), en las otras dos categorías la distribución estadística difiere de la normal.

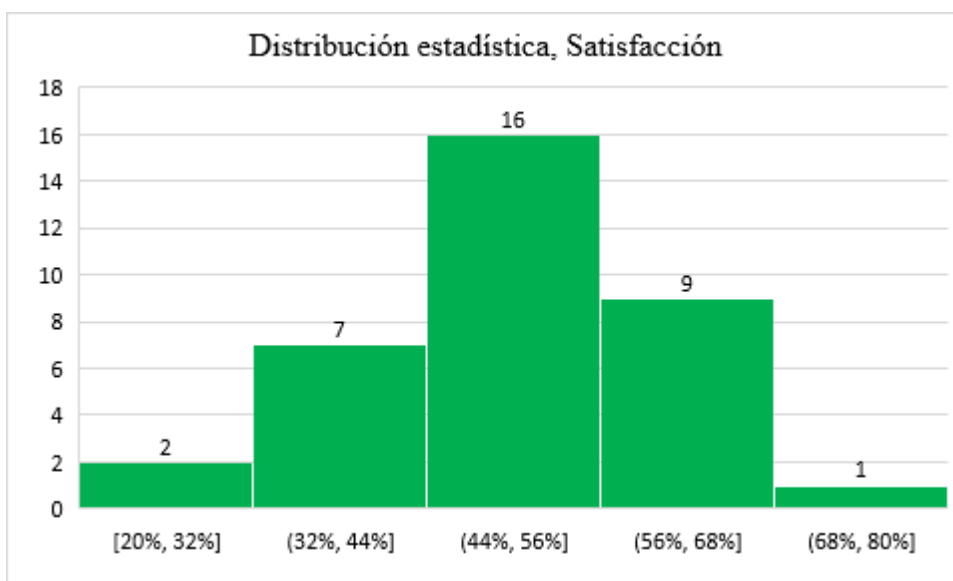


Figura 6. Distribución estadística, categoría Satisfacción

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la distribución estadística de la categoría Diferente a satisfacción (ver Figura 7), se encuentra que en su tercer cuartil está la mayor cantidad de datos, lo cual indica que esta categoría es tan importante como la de Satisfacción en la organización Min TIC colombiana.

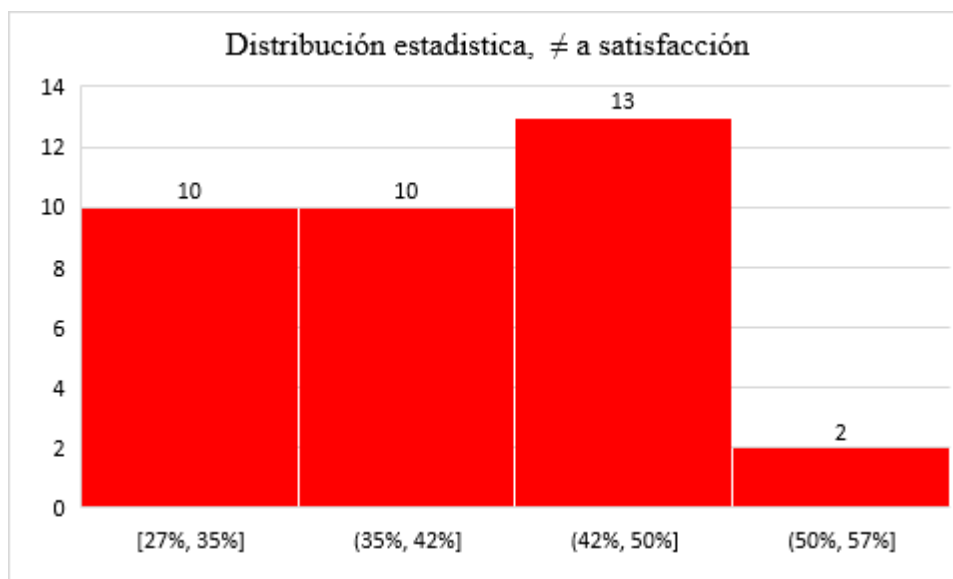
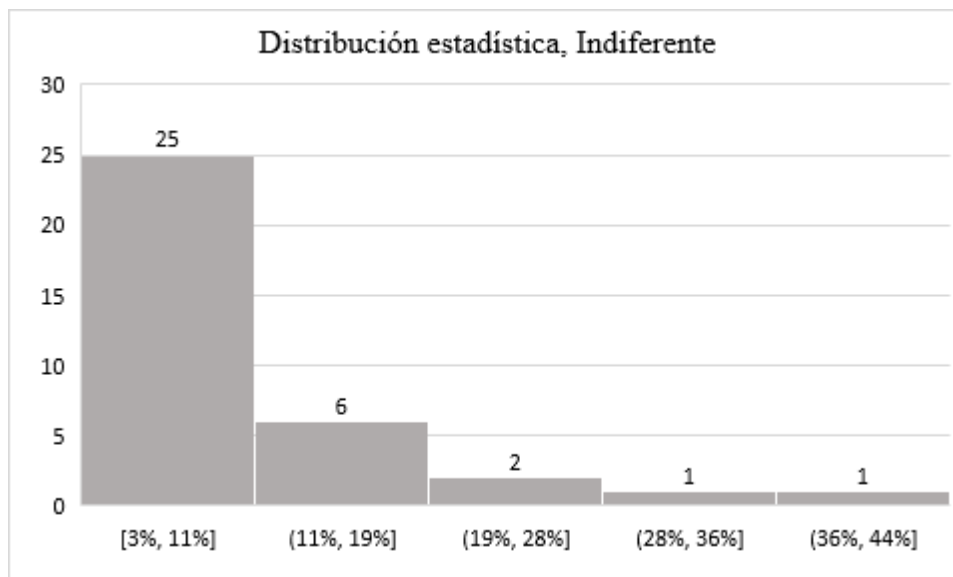


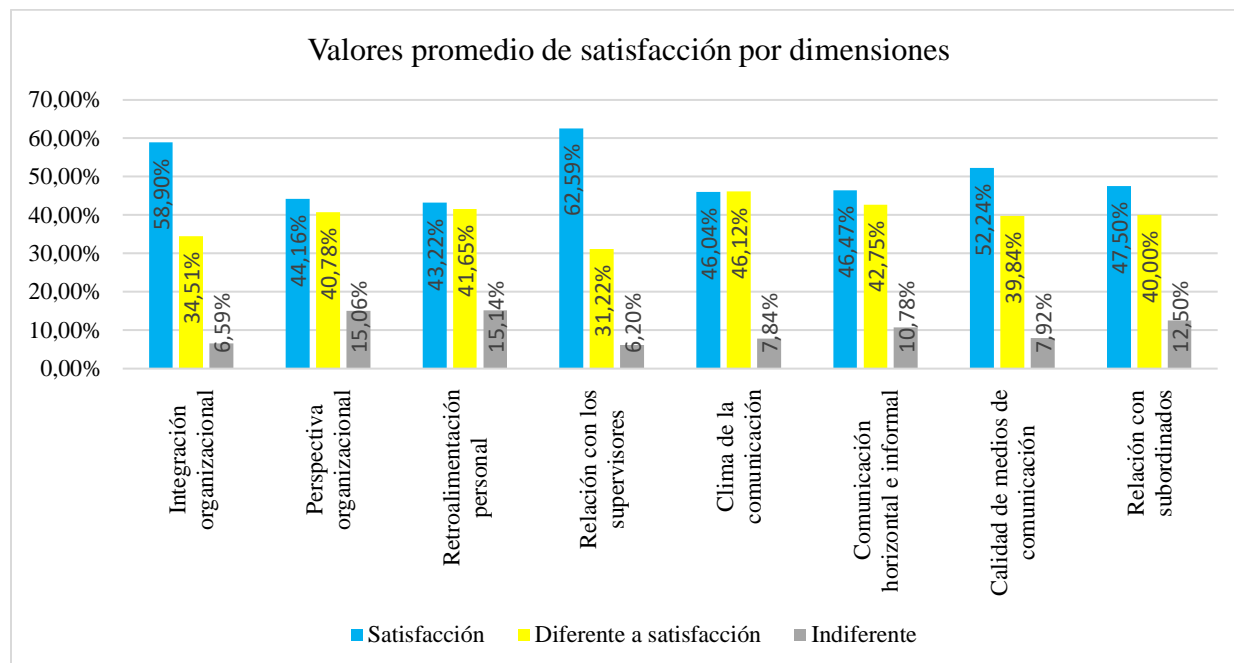
Figura 7. Distribución estadística, diferente a satisfacción  
Fuente: elaboración propia

La categoría Indiferencia tiene la mayor cantidad de datos en el primer quintil (ver Figura 8). Esto indica que la indiferencia a los asuntos relacionados con la satisfacción en la comunicación es mínima. Otra forma de leer lo anterior es que los trabajadores del Min TIC se interesan en lo relacionado con este tema dentro de esa organización.



*Figura 8.* Distribución estadística, categoría Indiferente  
Fuente: elaboración propia.

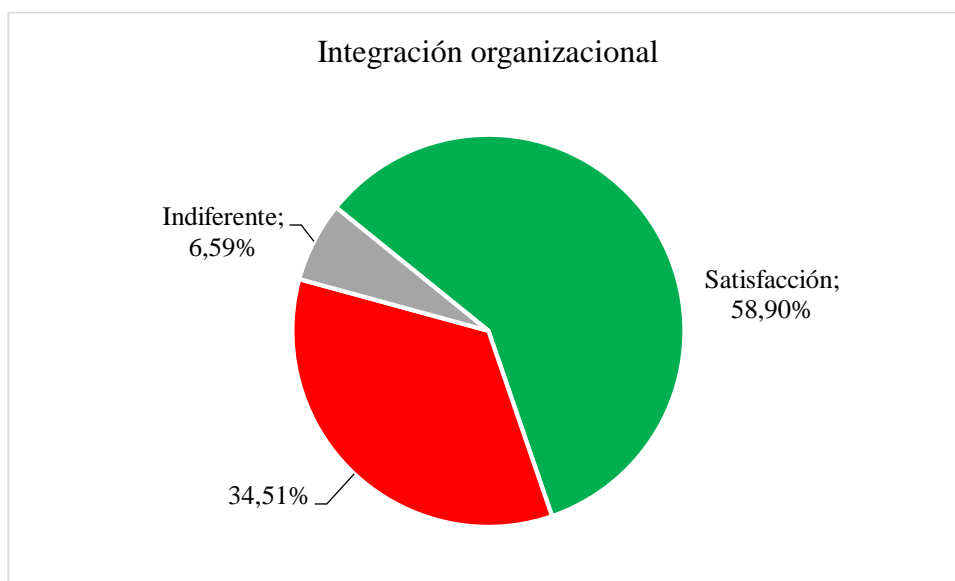
En la Figura 9 se detalla en síntesis lo hallado por dimensiones: el promedio acumulado, aproximadamente el 50 % de los trabajadores del Min TIC perciben satisfacción en la comunicación interna u organizacional y aproximadamente el 40 % tiene una percepción diferente a la satisfacción en esa comunicación. Por otro lado, al 10 % de la población le resulta indiferente LCO en el Min TIC.



*Figura 9.* Nivel medio de satisfacción para la totalidad de dimensiones evaluadas  
Fuente: elaboración propia.

Por coeficiente de variación, la categoría Indiferente tiene la dispersión relativa de datos más grande (Saunders et al., 2015).

De la dimensión Integración organizacional se percibe y se puede conjeturar, que las personas del Min TIC se muestran satisfechos sobre su rol en esa organización, pero con las condiciones salariales guardan opiniones. Es permanente la observación de la diferencia de circunstancias profesionales con otros trabajadores, máxime si se tiene en cuenta la comparación de sus cargas laborales (ver Figura 10).



*Figura 10.* Dimensión integración organizacional  
Fuente: elaboración propia

Lo registrado sobre el ítem “Información sobre mi progreso en mi trabajo”, con una satisfacción del 69,41 % de esta dimensión Integración organizacional, supera el promedio en más de una desviación estándar. Esto deja de ser coherente con lo registrado del ítem “El reconocimiento a mis esfuerzos” en la dimensión Retroalimentación personal, la comunidad femenina se mostró algo satisfecha con el 27 % frente a esa percepción del 12 % en la comunidad masculina.

Sobre la dimensión Perspectiva organizacional, se puede conjeturar que los trabajadores del Min TIC sienten orgullo de trabajar en esa organización, aunque consideran que requieren mejor información sobre los cambios en la misma que puedan afectarlos. Aunque las condiciones financieras de la organización resultan de escaso interés. Esto es comprensible si se considera como una entidad gubernamental cuyos costos laborales tienen un manejo diferente al del sector productivo. La Figura 11 resume esa dimensión y, de la misma, se percibe que falta tranquilidad en cuanto al futuro en la organización.

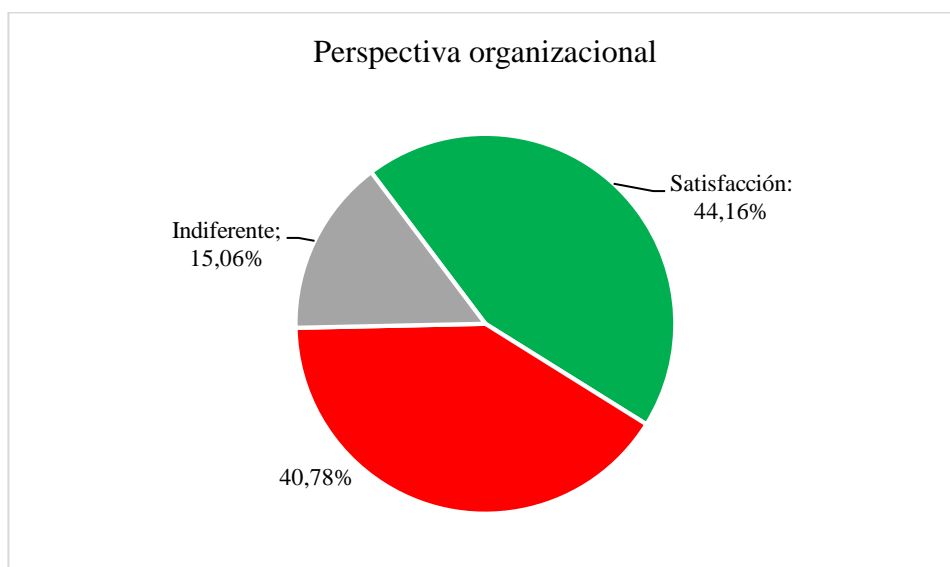
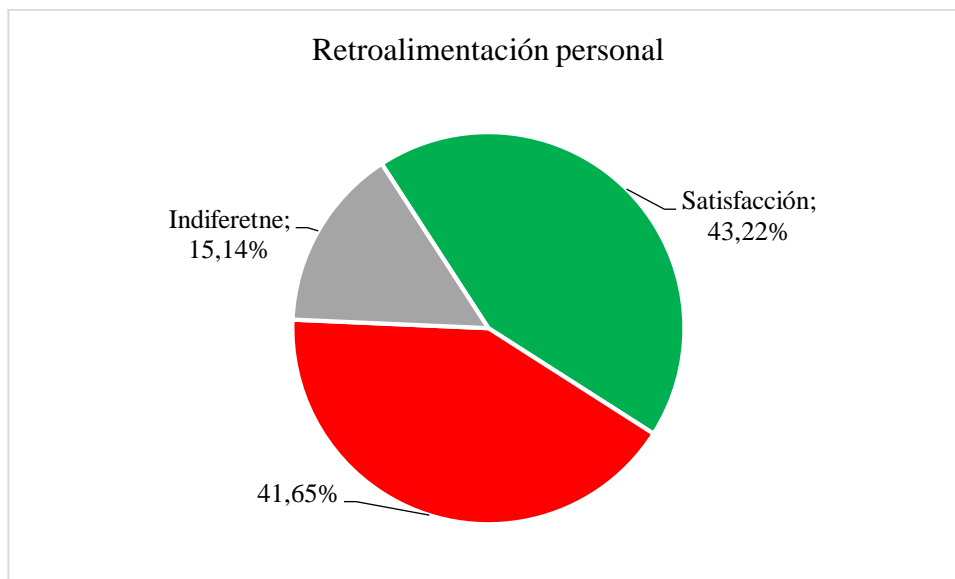


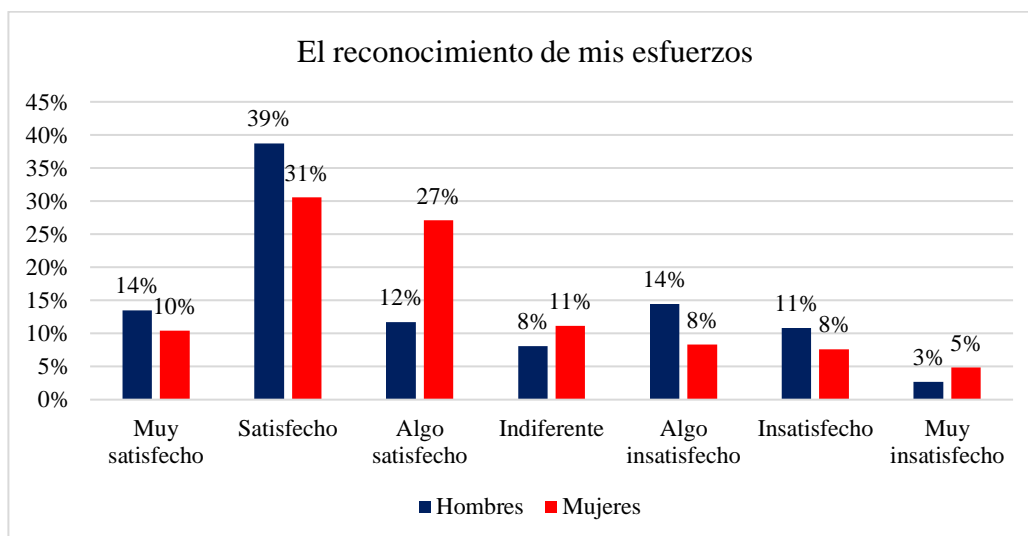
Figura 11. Dimensión perspectiva organizacional  
Fuente: elaboración propia.

Sobre la dimensión Retroalimentación personal, se puede conjeturar que los trabajadores del Min TIC esperan más comprensión o empatía por parte de sus superiores, a pesar de la seguridad en sí mismos. Esta es una sensación influenciada por la intranquilidad mencionada en la dimensión anterior. La Figura 12 resume esa dimensión, en cuanto a la esperanza de comprensión de los superiores, lo cual denota presión descendente.



*Figura 12.* Dimensión retroalimentación personal  
Fuente: elaboración propia.

Los resultados por género muestran una significativa falta de satisfacción en el reconocimiento de los esfuerzos de las mujeres (ver Figura 13).



*Figura 13.* Reconocimiento de los esfuerzos en la retroalimentación personal  
Fuente: elaboración propia

Curiosamente, pese a los resultados percibidos de la anterior dimensión, los trabajadores del Min TIC consideran que gestionan bien a sus superiores, al calificar su relación con ellos. Eso se resume en la Figura 14, confirmando lo mencionado.

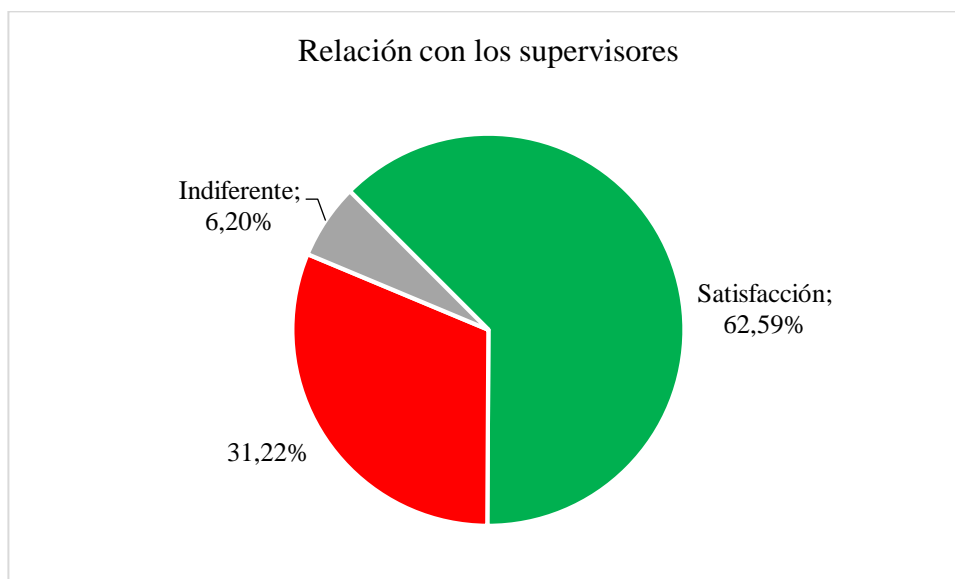
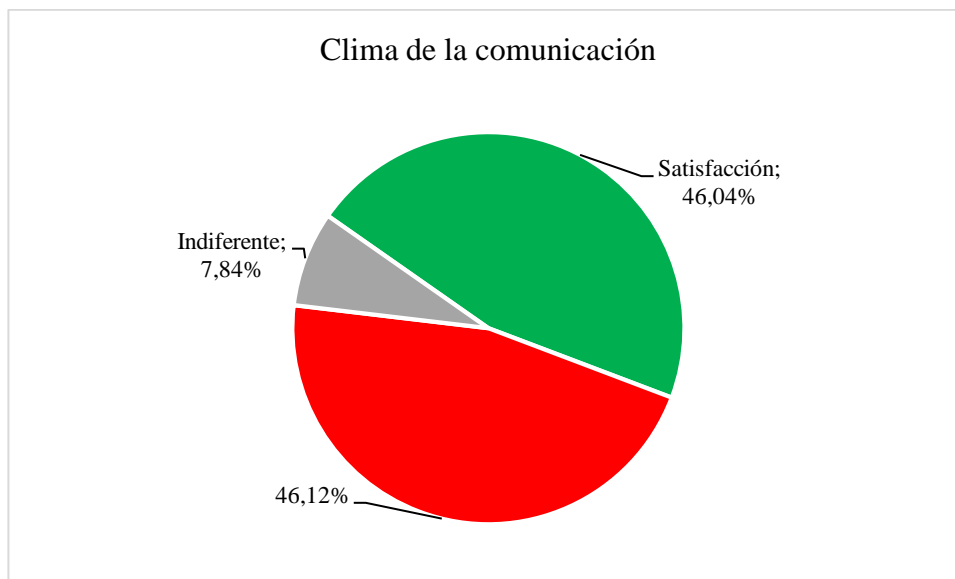


Figura 14. Dimensión relación con los supervisores  
Fuente: elaboración propia

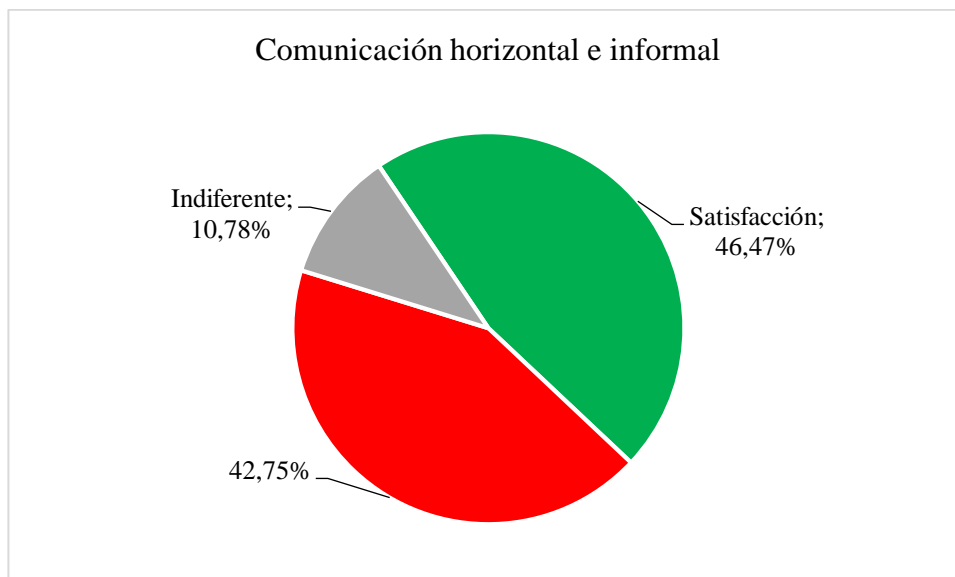
habilidad de los trabajadores del Min TIC como comunicadores, exponiendo un elemento adicional a lo conjeturado sobre las anteriores dimensiones. En la Figura 15 se confirma la necesidad de hacer algo para mejorar LCO en el Min TIC, porque la percepción de satisfacción es inferior a las percepciones diferentes a esa satisfacción.



*Figura 15.* Dimensión clima de la comunicación  
Fuente: elaboración propia

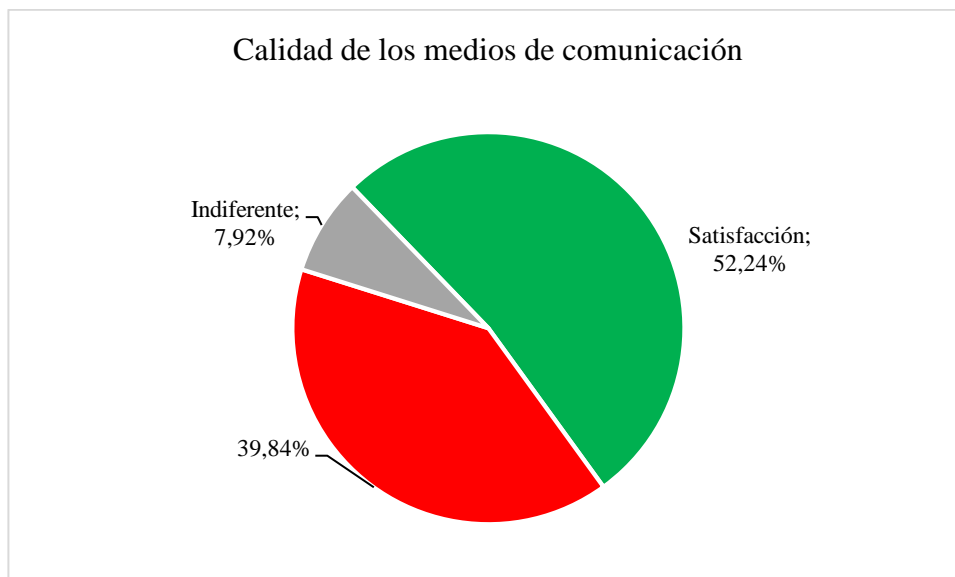
En la dimensión Comunicación horizontal e informal, la circulación de rumores e información no oficial es percibida mayoritariamente con indiferencia en más de un 36 %, superando a las otras percepciones. La insatisfacción continúa en el orden de percepciones seleccionadas, con un 32 %. Por ese motivo se separó del resto de componentes de esta dimensión, debido a la influencia significativa en sus promedios. Lo mencionado podría suceder porque este ítem tiene un contexto o sentido diferente, con respecto a la uniformidad que se percibe en el resto de ítems del CSQ (Mount & Back, 1999).

Las percepciones con respecto a la actuación de los demás compañeros de trabajo son cuestionadas, pero cuando se trata de trabajo conjunto con quien diligencia el CSQ, la manifestación de satisfacción se eleva. Esto podría significar que, para él, el trabajo mejora gracias a su participación. La Figura 16 presenta los promedios de esta dimensión, con una percepción de satisfacción que resulta superior, por el motivo mencionado, con valores un poco alejados de la media general obtenida en los resultados.



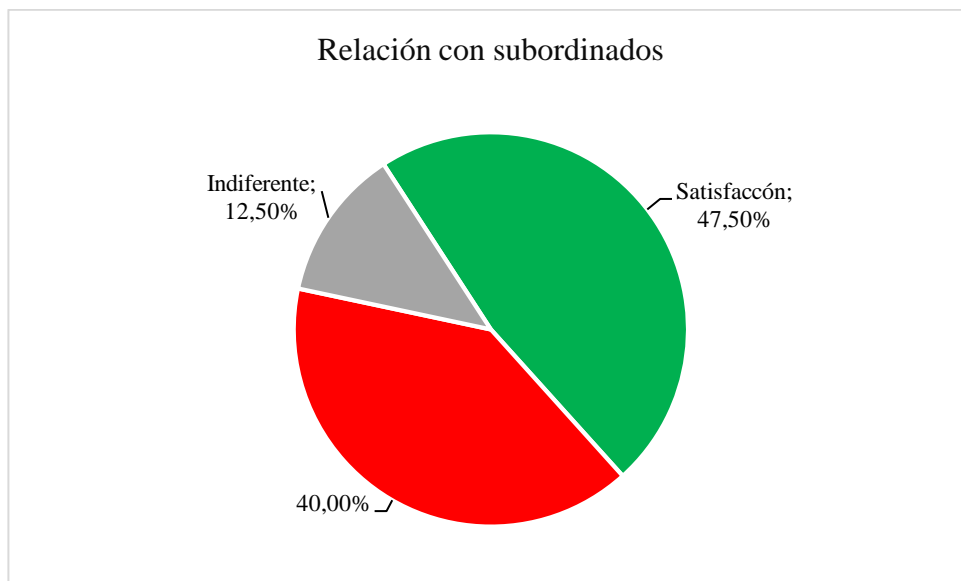
*Figura 16.* Dimensión comunicación horizontal e informal  
Fuente: elaboración propia

Los resultados en la dimensión Calidad de los medios de comunicación permiten conjeturar que el trabajador del Min TIC, que hace parte de la muestra, al diligenciar el CSQ, puede considerar que los ítems 33 y 37 son de origen institucional, manifestando en su percepción un respeto a ese carácter. Esto es llamado por Saunders et al. (2015), respuestas socialmente deseables. Hay poca indiferencia en cuanto a la organización de las reuniones y la satisfacción compite con una percepción diferente a ella, lo cual puede guardar relación con lo socialmente deseable. La percepción seleccionada en los restantes dos ítems de esta dimensión, guarda similitud con los promedios totales resultantes de responder el CSQ. Por lo anterior, en promedio, la calidad de los medios de comunicación expuesta en la Figura 17, se percibe como satisfactoria.



*Figura 17.* Dimensión calidad de los medios de comunicación  
Fuente: elaboración propia

La dimensión relación con subordinados se separó de las demás. Esto debido a que deben ser respondidos solo por quienes tienen subalternos trabajadores del Min TIC. Aunque se enviaron varias comunicaciones mediante correo electrónico, el acceso a estas personas tuvo dificultad y pocos de aquellos con quienes se logró realizar un contacto personal colaboraron. Sin embargo, los resultados de esta dimensión se encuentran dentro de los rangos manifestados en las otras dimensiones (ver Figura 18).



*Figura 18.* Dimensión relación con subordinados  
Fuente: elaboración propia

La anterior descripción detallada de resultados de la aplicación del CSQ, corresponden a las percepciones de los trabajadores acerca de LCO en el Min TIC, lo cual se considera el logro del objetivo general de esta investigación.

Para lograr los objetivos específicos, se expone lo siguiente del análisis de los resultados:

Hay señales de dificultad de comunicación, observando los resultados en la dimensión Retroalimentación personal, pues la retroalimentación se debe tener con los superiores principalmente y la percepción diferente a satisfacción (42 %) se equipara en magnitud a la satisfacción (43 %), lo cual es inconveniente en una organización que representa la comunicación. Esa observación puede hacerse en las dimensiones Clima de la comunicación y Comunicación personal e informal, relacionadas con la dimensión Retroalimentación personal.

Si se consideran asuntos de género, el femenino manifiesta mayor insatisfacción y deficiencia en la satisfacción, en la retroalimentación personal. Esto se observa en la percepción femenina de menor reconocimiento a sus esfuerzos.

Otro elemento que complementa esta observación es el desinterés de la relación de los superiores con los subordinados (12,5 %), el cual dobla el desinterés de los subordinados con respecto a los superiores (6,2 %). Esto evidencia la prioridad que se debe dar a la retroalimentación personal. La evaluación obtenida en la percepción de habilidades personales como comunicadores de un 36 % de satisfacción confirma las dificultades en la comunicación.

La compartimentación de la información puede evidenciarse al revisar los siguientes resultados: del ítem relacionado con la información sobre cómo se manejan los problemas en el trabajo se percibe una satisfacción (40 %) inferior a las percepciones que difieren de la satisfacción (48 %). La información es un elemento fundamental en una organización del conocimiento, como puede catalogarse al Min TIC (Ley-1341, 2009; Turriago, Thoene, & Arjoon, 2016), luego percibir satisfacción del 51% en la recepción de información para trabajar, resulta ser algo preocupante. Similar apreciación se hace con la comunicación horizontal libre y exacta, la cual se percibe satisfactoria en un 46 %.

Si se hace la comparación de la propuesta de León (2006) en cuanto a los requisitos para que una comunicación sea organizada, expuestos en 2.6.2.1, con los resultados de esta investigación (ítems 6 y 16 del CSQ), hay una percepción de 62 % en satisfacción con que esa condición, ligada a los objetivos de la organización, se cumpla. Ese valor alerta la necesidad de mejorar LCO en este aspecto que presenta inconvenientes significativos para lograr esos objetivos. De si hay comunicación horizontal y vertical en ambos sentidos (ítems 6, 18, 20, 11, 14, 15, 9, 27, 33, 22, 24, 28, 36, 38 y 43 del CSQ) la percepción es en promedio del 49 % de satisfacción, es decir, muy limitada.

Adicionalmente, León (2006) recomienda que la comunicación organizada sea argumentada, medible y enfocada a objetivos organizacionales (ítems 6, 21 y 36 del CSQ) entonces, un promedio de 54 % de percepción de satisfacción en este aspecto, resulta organizacionalmente contraproducente: es como descubrir que LCO en el Min TIC se acepta en estas condiciones de deficiencia. En cuanto a la trazabilidad de la información, acorde con la cultura percibida por el sector —dimensión Perspectiva organizacional—, hay coherencia entre

los resultados y lo que se percibe de la gestión de la información en el mismo, una significativa indiferencia y poca satisfacción.

Al integrar la comunicación informal a la estructura de LCO del Min TIC (ítem 35 del CSQ), una percepción de satisfacción en este aspecto en un 43 %, entonces deficiente, podría significar la sugerencia de flexibilidad en cuanto a que esta forma de LCO se podría adoptar para aprovechar su potencial en beneficio del Min TIC. Así intentar una comunicación coherente, contingente y flexible (León, 2006), pasa a ser una tarea de exploración pendiente para el Min TIC.

Por su parte, Somacescu et al. (2016) plantean como elementos de LCO la colectividad social (ítems 5, 20, 15, 27, 23, 28, 36 y 42), lo cual marca un promedio de percepción en satisfacción del 49 %, pidiendo más de este requisito; los objetivos individuales y colectivos (ítems 4, 6, 13, 21, 23 y 37) coincidentes, cuya percepción promedio de satisfacción es del 56 %, implica trabajo por hacer en este aspecto; la actividad coordinada (ítems 10, 22, 29, 30 y 40), 45 % en promedio de percepción de satisfacción, invita a lo ya mencionado; la estructura organizacional (ítems 6, 19, 22, 23 y 38) con una percepción de satisfacción promedio de 45 %, resulta coherente con la edad promedio y el tiempo de experiencia en el Min TIC de su población.

Finalmente, Somacescu et al. (2016) consideran que el último elemento que se presenta en LCO es la comunicación con otras organizaciones y el CSQ tiene un ítem, el 17, que se refiere a este punto, con una percepción de satisfacción del 40 %. Esto indica que se debe consultar en la literatura académica sobre investigaciones en comunicación inter-organizacional para el mejoramiento en este aspecto de LCO en el Min TIC.

## **2.12. Discusión**

Las investigaciones en donde se hace uso del CSQ muestran que las herramientas a las que se recurre para el análisis de datos y la metodología utilizada para ese análisis difieren de una investigación a otra. Esto es porque responden a preguntas y logran objetivos de interés

particular para cada una de esas investigaciones. Luego considerar una de esas herramientas, siguiendo una de esas metodologías, sería contraproducente para esta investigación.

Otro aspecto para revisar es si identificar un 50 % de percepción de satisfacción en la comunicación es suficiente para considerar que la situación de LCO del Min TIC es la adecuada para el desempeño que se espera de esta entidad.

La baja participación en el diligenciamiento del CSQ de quienes ejercen actividades directivas, dio lugar en la Figura 2 a separar la dimensión Relación con los subordinados de las otras dimensiones. Eso comparado con los resultados de la indiferencia mostrados en la Figura 8, indica que sus directivos o superiores están en deuda con los trabajadores del Min TIC, quienes esperan que se dé el paso debido como líderes para el mejoramiento de LCO.

La Figura 9 muestra en la dimensión Retroalimentación personal un indicio de resignación por parte de los trabajadores, al mostrar la mayor indiferencia en todas las dimensiones. Hay también valores comparables en la percepción de satisfacción y la de diferente a esta, con lo cual puede conjeturarse que, si se realiza se hace deficientemente. Eso contrasta con lo expuesto en la fundamentación teórica sobre lo esencial de la retroalimentación personal para que se logre la comunicación efectiva.

Otro aspecto para exponer de la Figura 9 es lo percibido en la dimensión Relación con los supervisores, con la mínima indiferencia y la máxima satisfacción. Si se contrasta ese resultado con las condiciones contractuales que caracterizan a los trabajadores del Min TIC, lleva a conjeturar de si se trata de respuestas socialmente deseables como lo expone Saunders (2015) o a la práctica del liderazgo transaccional a lo cual invita esa situación.

De acuerdo con los datos, puede conjeturarse que hubo posibilidad de influencia del componente de poder institucional del Min TIC (Decreto-2618, 2012; Ley-1341, 2009; Saunders et al., 2015), en la forma en que fueron calificados los ítems 33 y 37 del CSQ, por parte de quienes integraron la muestra. Como se dijo, el principal elemento institucional de comunicación es el correo electrónico denominado comunicación interna, que se conjuga y complementa con emisiones periódicas cortas sobre logros institucionales. Sus contenidos son elaborados con esquemas en donde se prioriza el protagonismo jerárquico, considerando este de interés para la

totalidad de receptores del Min TIC y aunque existen canales o medios para opinar al respecto, las estadísticas de las condiciones laborales de la organización son poco propicias para la libertad de opinión.

Por lo anterior, nace la inquietud de la calidad de la dirección que se ejerce en el Min TIC, por la enorme disponibilidad de información que facilitaría a su equipo directivo formarse para liderar adecuadamente una organización pública. Adicionalmente son quienes tienen la posibilidad de —y posición para— evidenciar la relación beneficio-costos de emprender un cambio en procura de mejorar LCO, lo cual satisfaría las deficiencias en dirección y resultaría ser conveniente institucionalmente. Esto da lugar a cuestionar si los esquemas utilizados de dirección de lo público son adecuados a las necesidades actuales de las organizaciones públicas y de sus partes interesadas. Esto en cumplimiento del principio de priorizar el interés general sobre los intereses particulares.

### 3. Conclusiones

En promedio, aproximadamente el 50 % de los trabajadores del Min TIC perciben que la comunicación interna u organizacional es satisfactoria y aproximadamente el 40 % de ellos la perciben como diferente a satisfactoria. Los anteriores valores son comparativamente cercanos, lo cual amerita iniciar actividades encaminadas a mejorar la percepción en LCO del Min TIC. Al 10 % de la población esta le resulta indiferente, lo cual resulta preocupante en una organización del conocimiento de carácter técnico, en donde la calidad de la información es fundamental y puede así impactarse el desempeño y el logro de los objetivos institucionales.

·En los resultados se describió de manera cabal lo observado en los datos consecuencia de la aplicación del CSQ, lo que se conjetura como la realidad de LCO en el Min TIC. Entre estos resultados, se evidencia falta de reconocimiento a los esfuerzos femeninos, como parte de la retroalimentación personal, una de las dimensiones del CSQ. Con esto se puede concluir que la retroalimentación es un factor determinante en la percepción de LCO en el Min TIC y, por ese motivo, debe ser parte de las actividades a practicar para su mejoramiento.

Teniendo en cuenta que Miller et al. (2011) abogan por los métodos cuantitativos para la investigación en LCO y su argumento es la baja posibilidad de generalización de los métodos cualitativos, resulta necesario examinar el alcance de lo hallado en este trabajo en cuanto a la posibilidad de generalizarlos hacia otras organizaciones gubernamentales.

Se revisaron más de 280 documentos académicos de los cuales se puede comentar que las publicaciones con más documentos consultados fueron Management Communication Quarterly con 31 documentos y Journal of Business Communication con 21 documentos consultados; más 16 trabajos para maestría o doctorado. Eso constituye el 25 % de los documentos consultados, mientras que el resto de artículos fueron emitidos por otras revistas.

Haciendo metacognición se considera que en el Min TIC hay comunicación porque se sabe intercambiar diálogos en un lenguaje afín. Además, la hiperconectividad presume la

comunicación, cuando este proceso requiere de otros componentes, de los cuales se trató este trabajo.

Gran parte de nuestras costumbres de comunicación con otras personas parte de supuestos, creencias, prejuicios, experiencias anteriores, costumbres y tradiciones aceptadas como propias. Estas impiden una comunicación objetiva basada en evidencias (Echeverría, 2005), debido a la necesidad de facilidad y la rapidez en la gestión. Hacerse consciente de esa situación podría dar condiciones iniciales para la obtención de habilidades demandadas actualmente en el campo laboral, como son la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, habilidades sociales, entre otras (Abas & Imam, 2016; Wesley, Jackson, & Lee, 2017).

De los resultados tanto en respuestas relacionadas con información y de los generales de la investigación se infiere que hay compartimentación de la información, lo cual invita a investigar más sobre ese fenómeno en este tipo de organizaciones.

William Thomson, primer barón de Kelvin, acuñó la siguiente cita: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” (Montero, 2016). Esto se tuvo en cuenta junto con la recomendación de Miller et al. (2011), de recurrir a investigaciones cuantitativas en LCO, para la realización de este trabajo lo cual dio la oportunidad de hacer recomendaciones para su mejoramiento en el Min TIC.

La dirección del Min TIC debe ser consciente y aprovechar las señales que se manifiestan en esta investigación, en cuanto a el interés de sus subordinados mostrado en la Figura 9, para que tengan la iniciativa necesaria de mejorar LCO, que se reveló deficiente en la Figura 2, porque el órgano directivo es quien debe liderar estos proyectos organizacionales por las repercusiones que conllevan hacia una mayor productividad, para que sirvan de ejemplo en otras entidades públicas que probablemente lo puedan necesitar.

## 4. Recomendaciones

Como se mencionó, este trabajo se desarrolla en el marco filosófico del positivismo, sin embargo, se advierte que puede existir un sesgo en esta propuesta de recomendación, debido a la evaluación de la corriente filosófica a la cual se sometió el autor, que según Saunders (2015) pertenece al pragmatismo, con esbozos de posmodernismo/posestructuralismo.

### 4.1. Generales

Para mejorar LCO, lo primero que debe hacerse es la aceptación de que se tienen inconvenientes o dificultades de comunicación las cuales pueden mejorarse.

Los colaboradores del Min TIC deben ser conscientes de que por los insumos de su gestión, el proceso que realizan y los resultados de su labor, se constituyen en trabajadores del conocimiento: su productividad depende de la coordinación de esfuerzos individuales trabajando en equipo (Goleman, 2004), luego la organización Min TIC colombiana es una organización de conocimiento. Esta es una situación que debe ser tomada en cuenta para elaborar una visión de la organización, que tenga en cuenta LCO como componente indispensable de la misma, en las condiciones mencionadas.

### 4.2. Comunicación interpersonal

Se recomienda que cada trabajador lea el artículo de Peter Drucker, “Cómo gerenciarse a sí mismo” (Drucker, 2005; Turriago et al., 2016), u otra literatura que se proponga, de similares características y evidente prestigio.

Durante la elaboración de este trabajo, se practicó lo contenido en la siguiente información, por ese motivo se insta a ejercitar los fundamentos de la comunicación efectiva (Codina, 2002; Echeverría, 2005; Selva, 1997), los cuatro acuerdos de Miguel Ruiz (2011), lo descrito en la *Figura 19* de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de S. Covey (1997) y los cuatro principios del trabajo en equipo de Dick Lyles (2005).



*Figura 19.* Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva  
Fuente: elaboración propia con base en ( Covey, 1997, p. 66).

En ese contexto, es posible incursionar en un ambiente de las cinco disciplinas de Peter Senge (Art, Roberts, Ross, Senge, & Smith, 1995) y practicar la autogestión recomendada por Peter Drucker (2005). Además, buscar en la literatura académica que trate de la aplicación de la disciplina de modelos mentales (Art et al., 1995), mecanismos o técnicas para apropiarse la definición de liderazgo de Senge (2014, p. 16): “capacidad de una comunidad humana, de darle forma a su futuro”. Esto debido a que se considera la definición adecuada para la situación de LCO en el Min TIC.

Para cada una de las siguientes recomendaciones, es necesario consultar la literatura académica cuyo contenido se refiera a la aplicación de instrumentos psicométricamente validados, relacionados con los resultados de esta investigación en el Min TIC, para emplearlos y descubrir lo que caracteriza a esta organización, y así recomendar lo que mejoraría en cada uno de esos aspectos:

1. Medir la efectividad en la comunicación para hacer evaluaciones anuales. La comunicación efectiva es un elemento fundamental que debe practicar quien se pueda identificar como líder, además de sus otros fundamentos mínimos, el respeto y el ejemplo. Para la comunicación efectiva, debe desecharse el habitual prejuicio de que pedir la repetición de un mensaje es síntoma de

deficiencias en su captación, cuando por definición eso es retroalimentación. Aunque lo fundamental es practicarla, lo óptimo es hacer consciencia del proceso completo: pensar el mensaje, utilizar el lenguaje más parecido al mensaje pensado para expresarlo en palabras y de vuelta, expresar con propias palabras el mensaje recibido para solicitar su confirmación, realizando así la retroalimentación y, por tanto, la comunicación efectiva. El trabajo de Belmejdoub (2017) contiene información que puede ser utilizada para complementar esta propuesta, por ejemplo, inicialmente conociendo su propuesta de ecosistema de la comunicación.

2. Siendo la Retroalimentación personal la dimensión más relacionada con la calidad del trabajo individual (DeConinck et al., 2008; Downs & Hazen, 1977), se considera posible que, a partir de seis meses de la práctica mencionada en el numeral 1. —o menos tiempo si se percibe una mejora significativa—, se pueda perfeccionar esa dimensión pasando de un 43 % de satisfacción, como resultó en la medición, a un 53 %. Ese compromiso es medible aplicando institucionalmente los ítems de la dimensión Retroalimentación personal del CSQ. Esto evidenciaría la viabilidad de continuar con el proceso de mejoramiento de LCO, proponiendo nuevas metas acordes con el proceso descrito en estas recomendaciones.
3. Cada persona debe indagar si sufre de arrogancia intelectual que ocasione ignorancia paralizante, para superarla. Un síntoma es menospreciar el conocimiento en otras áreas o creer que la inteligencia es sustituta del saber (Drucker, 2005). Lo anterior puede conllevar a otra causa del deterioro de la comunicación: la falta de modales, los cuales se requieren porque son el lubricante de una organización: decir “por favor”, “gracias” y el nombre de la persona son mínimos básicos (Drucker, 2005).
4. Debe evaluarse individualmente, si hay prioridad en el éxito personal sobre el éxito organizacional. Es decir, si los valores individuales que identifican a la persona son más importantes que los que caracterizan a la organización. Los valores de cada persona deben ser compatibles con los valores del Min TIC (Drucker, 2005). Esto podría dar un indicio de si hay sinergia suficiente para

el logro de los objetivos de la organización o si hay más energía utilizada en el logro de los objetivos individuales, entonces se requiere emparejar los valores comunes de la población Min TIC. Un ejemplo de instrumento lo presentan Vveinhardt y Gulbovaitè (2016).

5. Es necesario reconocer que distintas personas trabajan y se desempeñan de manera diferente. Identificar de qué manera aprenden las personas con quienes se trabaja, quiénes trabajan mejor solos y quiénes haciendo parte de un equipo. Entonces se debe conocer cuáles son las fortalezas y el método de trabajo de cada persona con la que se trabaja.
6. Para lo anterior, el tercer paso es apropiarse de los principios personales que permitirían adquirir las estructuras (modelos) mentales necesarios para lograr los objetivos mencionados. Esa disciplina adquirida hace parte de las cinco de Peter Senge: maestría en lo personal, aprendizaje en equipo, modelos mentales visión compartida y pensamiento sistémico. Con ello se logra su definición de liderazgo y ser modelo organizacional (Art et al., 1995).
7. Es necesario partir de la disposición individual para pasar a la disposición colectiva, porque el conjunto de individuos con un modelo mental común forma la masa crítica que conduce a la necesidad de todos de participar en ese modelo mental y así se facilite el proceso. Como se advirtió, lo primero es conocer los cuatro acuerdos de Miguel Ruiz (2011) y practicarlos. Elaborar un instrumento para medir la aplicación de esos cuatro acuerdos, con base en las indicaciones para su elaboración del capítulo 11, recolección de datos primarios usando cuestionarios, en el libro de Saunders (2015) y la literatura académica relacionada con su elaboración (Soriano, 2014).

### **4.3. Organización de reuniones de trabajo**

Una vez adquirida la práctica de los cuatro acuerdos y la comunicación efectiva, se entra al ámbito de la confianza, esto significa establecer y mantener relaciones efectivas, lo cual facilita el trabajo en equipo. La confianza se puede establecer a través de compartir un conjunto común de valores, ser empático en la comunicación con la otra persona o como reacción emocional en una situación que la genera. Se fortalece con la discreción, la justicia, el

cumplimiento eficaz, la lealtad —a las leyes— y una relación ganar-ganar. Factores fundamentales para lograr confianza son: competencia, consistencia, comunicación e integridad (Belmejdoub, 2017).

En un escenario de ausencia de confianza, se debe contar con la experiencia práctica en los cuatro principios recomendados por Dick Lyles (2005):

1. Se debe procurar otorgar poder sin temor por parte de quien empodera.
2. La colaboración es mejor que la competencia y eso significa que para trabajar en soluciones debe darse la oportunidad de colaboración a todas las personas, independientemente del valor de su aporte, lo cual se complementa y adelanta con el siguiente principio.
3. Las situaciones pueden verse desde dos o más puntos de vista, dando lugar al último principio.
4. Los problemas en lugar de solucionarse repasando el pasado o el presente, como culturalmente acostumbramos (Lyles, 2005), se solucionan a futuro. Esto significa que deben adecuarse nuestros modelos mentales para utilizar un lenguaje asertivo y en lo cual ayuda la inteligencia emocional que promueve la creatividad y la disposición necesarias para obtener resultados satisfactorios (Goleman, 2004).

Por último, una recomendación que nace de la experiencia en reuniones internacionales en el ámbito de las telecomunicaciones, transmitida oralmente y practicada para su comprobación, es:

5. Aceptar la primera idea de solución de un problema, la cual se mejoraría en el marco de la estrategia emergente de Mintzberg (2006), o se modificaría en consenso por una idea más viable, actuando esa situación como detonador de la creatividad para proponer mejores soluciones.

Para evaluar la organización de reuniones de trabajo es necesario seguir las recomendaciones de Saunders (2015) en cuanto a la metodología para la recolección de

información primaria a partir de la observación. Cabe mencionar que la confianza sumada al trabajo en equipo, generan un equipo de trabajo.

Sin embargo, una manera de iniciar la práctica de los principios de Lyles (2005) es la observación participativa evaluando su práctica, por parte de compañeros de trabajo. Para ello debe consultarse la literatura académica que dé las indicaciones para su realización de la manera más objetiva posible.

Hay actitudes: trabajo en equipo, comunicación y disposición para aprender, entre otras competencias, creencias, disposiciones, atributos empleables, habilidades o valores (Matteson, Anderson, & Boyden, 2016), que hacen parte de las habilidades no cognitivas más demandadas en el sector laboral (Wesley et al., 2017). Con ello se amplía el panorama profesional para los miembros del Min TIC, quienes potencialmente adquieren el poder de tomar una decisión sobre su futuro personal a corto plazo, además de contribuir al cumplimiento de los objetivos del Min TIC, en una institución que sería modelo de gestión para el sector gubernamental. Lo anterior para encaminarse hacia la práctica de la definición de liderazgo de Peter Senge (2012).

#### **4.4. Comunicaciones de divulgación interna**

Se consultó a la Oficina de Prensa, encargada de la emisión de comunicaciones internas, acerca del modelo de comunicación utilizado en los correos electrónicos e información difundida internamente. Entonces se cuenta con unas condiciones mínimas acordes con la recomendación de carácter genérico o universalmente aceptada, de los elementos fundamentales de una comunicación: cumplen con el criterio de 5WH (completas en el contenido sobre qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo). Cuando se requieren menos o más elementos, se sigue aplicando este esquema. Sin embargo, como recomendación, debe iniciarse con lo propuesto por León (2006) en cuanto a la comunicación organizada expuesta en el numeral 2.6.2.1, de este documento.

#### **4.5. Comunicaciones de correo electrónico**

Además de lo anterior, al personalizar los mensajes electrónicos, se puede recurrir a elementos de asertividad que ayudan a lograr una comunicación efectiva escrita. Por ejemplo, los correos electrónicos deben tener un lenguaje común intrainstitucional: propender porque el

receptor entienda el mensaje que recibió y así evitar diversidad en interpretaciones que puedan acarrear equivocaciones y reprocesos. Redactar de tal manera que una vez leído por el receptor, le dé la oportunidad al mismo de tomar una decisión y que esa decisión sea a conveniencia mutua del receptor y del emisor del correo electrónico.

Adicionalmente, como en las comunicaciones escritas, es importante procurar hacer la narración en orden cronológico de los hechos sucedidos, lo cual facilita la redacción por parte del emisor y la comprensión por parte del receptor. En lo posible conviene evitar el uso del adverbio *no*, generando esto motivación para una redacción más creativa. Por último, en las situaciones que implican hacer una reclamación, comúnmente se recurre a hacer afirmaciones para enfatizar la posición del reclamante. Se debe acudir a la creatividad para procurar modificar esas aseveraciones y convertirlas en preguntas dirigidas a la persona objeto de la reclamación, para que tenga la oportunidad de tomar decisiones, las cuales, por esta forma y los contenidos de las preguntas, tienden a favorecer al reclamante.

#### **4.6. Comunicación entre dependencias**

De la identificación de los valores del Min TIC, se pueden dar las directrices para que la organización sea más que un conjunto de personas interesadas en su éxito personal y cuya consecuencia sea el éxito de la organización. Lo que ayuda a lograr esa sinergia es una recomendación de Drucker (2005): cada dependencia debe responsabilizarse de que las otras conozcan y tengan claridad de cuál es el trabajo de la primera, sin excusa (Drucker, 2005, p. 107).

Una vez se hayan evidenciado avances en los anteriores puntos, se facilita el trabajo para lograr una comunicación organizada, siempre y cuando permanezcan vigentes los componentes expuestos en la fundamentación teórica de esta investigación (León, 2006), de lo contrario, se debe estar atentos a las nuevas tendencias, para abordarlas y buscar la forma de aplicarlas en el Min TIC. Con el mismo carácter se deben tratar los elementos de LCO (Somacescu et al., 2016). Si bien el diagnóstico muestra bajos niveles de su presencia, el comportamiento sistémico del ejercicio de las primeras recomendaciones mostrará avances en las observaciones de estos

autores y permitirá proponer una estrategia adecuada para una entonces diagnosticada nueva situación.

Como puede observarse, este proceso de cambio no es rápido, a menos que se genere una conciencia de su efectividad a partir de los primeros resultados. De ser esto posible, se estaría *ad portas* de que el Min TIC se convierta en una institución ejemplar, con el potencial de ser una entidad de excelencia, un gran lugar para trabajar y, lo más probable, un sitio donde la demanda laboral externa encontrará los profesionales con quienes cualquier empresa del sector público o del sector privado estaría deseosa de contar con su colaboración.

## **1. Propuesta para siguientes investigaciones**

Se propone investigar si existe la posibilidad de utilizar algunos ítems del CSQ para medir la percepción de compartimentación de la información por parte de los trabajadores de una organización que busca auditar su comunicación organizacional.

Los enfoques de comunicación más recientes incorporan la retroalimentación como componente básico de la comunicación efectiva. Nosnik (2012) trata de ir más allá de la retroalimentación, dentro del ámbito de LCO. Desde 1996, Abraham Nosnik ha expuesto el modelo de comunicación productiva como nueva concepción del proceso de comunicación, así: en las organizaciones, el proceso de comunicación lo inician los receptores y su retroalimentación, una comunicación orientada a la transformación y mejora de cualquier sistema, en beneficio de todas las partes que lo integran, incluso el entorno o medio donde se produce la comunicación, contando con una normatividad clara y consensuada (León, 2006).

La propuesta conceptual nace de la observación de los procesos de calidad en las organizaciones que serían, según el autor, un tipo de comunicación en sentido inverso: inician con la consulta de un emisor —que se llamaría proveedor— por saber qué de él necesita el receptor para cumplir con sus metas y objetivos productivos. Por eso, lo que el emisor desea informar a su receptor pasa a segundo lugar en prioridad. Así, la sociedad provee la información de lo que quiere como insumo aceptable que la organización busca proveer como un todo, entre ello, la calidad demandada por el receptor. El concepto se trata de ubicar “al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve para que este, como un todo, cumpla con sus propios objetivos y metas” (León, 2006, p. 302).

Por otro lado, la comunicación productiva se basa en los valores y principios del sistema, comunicados por la organización a todas sus partes interesadas. Para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente, la retroalimentación será eficiente en sus valores y principios (León, 2006). Todo lo anterior, investigado y aplicado en el sector TIC, a partir de los avances que se puedan lograr con este trabajo.

Se propone revisar el contenido del libro *Ontología del lenguaje* de Echeverría (2005) para indagar y de ser posible comprobar que cumple con los requisitos expuestos por Saunders (2015, p. 67) para considerar que corresponde a una teoría.

La última propuesta de investigación consiste en la búsqueda de los componentes de este trabajo resultante de la aplicación de un método cuantitativo de investigación, que pueden generalizarse en organizaciones gubernamentales o entidades del sector TIC,. Como ya se dijo, Miller et al. (2011) abogan por estos métodos para la investigación en LCO con el argumento de la baja posibilidad de generalización de los métodos cualitativos.

## 5. Referencias bibliográficas

- Abas, M., & Imam, O. (2016). Graduates' competence on employability skills and job performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(2), 119-125.
- Art, K., Roberts, C., Ross, R., Senge, P., & Smith, B. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Aten, K., & Thomas, G. F. (2016). Crowdsourcing strategizing: communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 148-180. doi:10.1177/2329488415627269.
- Bakar, H., & Mustaffa, C. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109.
- Barrera, C. (2013). *Modelo de gestión de lo humano*. Min TIC. Bogotá, Colombia. Retrieved from [https://mintic.sharepoint.com/sites/mig/arquitectura/Paginas/ges\\_tal\\_hum.aspx](https://mintic.sharepoint.com/sites/mig/arquitectura/Paginas/ges_tal_hum.aspx)
- Bell, G. (2013). Teamwork makes the team work: An interview with Dr Meredith Belbin. *Human Resource Management International Digest*, 21(2), 45-47. doi:10.1108/09670731311306850
- Belmejdoub, A. (2017). Managing organisational communication: an analysis of communication knowledge, stakeholder requirements and barriers to effective communication in the workplace. Retrieved from Researchgate website: [https://www.researchgate.net/profile/Amine\\_Belmejdoub/publication/316714311\\_MANAGING\\_ORGANISATIONAL\\_COMMUNICATION\\_An\\_Analysis\\_of\\_Communication\\_Knowledge\\_Stakeholder\\_Requirements\\_and\\_Barriers\\_to\\_Effective\\_Communication\\_in\\_the\\_Workplace/links/590e44d8a6fdccad7b10dea5/MANAGING-ORGANISATIONAL-COMMUNICATION-An-Analysis-of-Communication-Knowledge-Stakeholder-Requirements-and-Barriers-to-Effective-Communication-in-the-Workplace.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Amine_Belmejdoub/publication/316714311_MANAGING_ORGANISATIONAL_COMMUNICATION_An_Analysis_of_Communication_Knowledge_Stakeholder_Requirements_and_Barriers_to_Effective_Communication_in_the_Workplace/links/590e44d8a6fdccad7b10dea5/MANAGING-ORGANISATIONAL-COMMUNICATION-An-Analysis-of-Communication-Knowledge-Stakeholder-Requirements-and-Barriers-to-Effective-Communication-in-the-Workplace.pdf) doi:10.13140/RG.2.2.32212.40327.

- Bordia, P., Restubog, S., Kiazad, K., DiFonzo, N., Stenson, N., & Tang, R. (2014). Rumor as revenge in the workplace. *Group and Organization Management*, 39(4), 363-388. doi:10.1177/1059601114540750.
- Contraloría General de la República. (2016). Informe final Ministerio de las TIC 2015. Retrieved from <http://www.contraloria.gov.co/documents/20181/479146/007+MINTIC+2015.pdf/8e739f05-6d83-4129-bc3a-2547c5ee3dcb?version=1.0>, (2016).
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385. doi:10.1177/2329488414525442.
- Clampitt, P. G. (2009). The questionnaire approach. In *Auditing organizational communication: a handbook of research, theory and practice* (2nd ed.). Londres: Routledge.
- Codina, A. (2002). Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. *Economía y Desarrollo*, 131(2), 94-122.
- Constitución política de Colombia [const.] (1991) Artículo 122 [Título 4], (1991).
- Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa* (J. Piatigorsky, Trans.). Barcelona: Paidós.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Guía de modernización de entidades públicas. Retrieved from [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1431](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1431), (2012).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Manual técnico del modelo estándar de control interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>, (2014).
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Presidencia de Colombia. (17 de diciembre de 2012) Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y se dictan otras disposiciones. [Decreto 2618 de 2012]. D.O.: 48.647, (2012).

- Presidencia de Colombia. (18 de noviembre de 2009) Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. [Decreto 4485 de 2009]. D.O.: 47.538, (2009).
- Downs, C. W., & et al. (1973). *An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction*. Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Assn. (59th, New York City, november 8 through 11, 1973).  
<http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;db=eric&AN=ED084613&lang=es>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Drucker, P. F. (2005). Managing oneself. *Harvard Business Review*, 83(1), 100-109.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje* (6a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Ezzat, H., Camarda, A., Cassotti, M., Agogué, M., Houdé, O., Weil, B., & Le Masson, P. (2017). How minimal executive feedback influences creative idea generation. *Plos One*, 12(6), 1-10. doi:10.1371/journal.pone.0180458
- Fikru, N. (2014). *Organizational communication satisfaction: the case of Oromia Regional State government communication affairs bureau*. (Master of Arts in Journalism and Communication), Addis Ababa University, Adis Abeba, Etiopía. Retrieved from <http://etd.aau.edu.et/bitstream/123456789/9212/1/Fikru%20Negewo%20Final%20pdf.pdf>
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95.
- Garner, J. T., Ragland, J. P., Leite, M., Young, J., Bergquist, G., Summers, S., . . . Ivy, T. (2016). A long look back: an analysis of 50 years of organizational communication research (1964-2013). *Review of Communication Research*, 30-64. doi:10.12840/issn.2255-4165.2016.04.01.009.
- Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: J. Vergara editor.
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice*. Nueva York: Taylor y Francis.

- Hikmah. (2015). The effect of organizational communication towards employees' performance of the Badan Pendidikan Dan Pelatihan in Makassar City. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(3), 119-126.
- Johnson, J. D. (1992). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research*, 25(2), 99-113.
- Jones, C. T. (2006). *In search of communication satisfaction at the State Bar of Georgia*. (Master of Arts (MA)), Georgia State University, Atlanta, EE.UU. Retrieved from [http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=communication\\_theses](http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=communication_theses)
- Kuhn, T. (2012). Negotiating the micro-macro divide thought leadership from organizational communication for theorizing organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543-584.
- Congreso de Colombia. (30 de julio de 2009) Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. [Ley 1341 de 2009]. D.O.: 47.426, (2009).
- León, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*(34), 287-304.
- Lyles, D. (2005). *El secreto de los zapatos viejos cuatro fórmulas para obtener excelentes resultados trabajando bien con los demás* (A. Garcia, Trans.). Bogotá: Editorial Norma.
- Martínez Rodríguez, E., & García, L. (2011). La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. *Perinatología y Reproduccion Humana*, 25(2), 115-122.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper and brothers publications.
- Mañas, M., Salvador, C., Díaz, P., & Pecino, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la administración pública. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1581-1587.
- McKenzie, K. L. (2015). *The relationship between organizational communication and campus climate as an indicator of organizational effectiveness*. (Doctor of Education), Indiana University of Pennsylvania, State College, EE.UU. Retrieved from

<http://knowledge.library.iup.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1414&context=etd>

- Ministerio de Defensa Nacional (2008). Política de gerencia pública activa. In. Retrieved from [https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre\\_el\\_Ministerio/Control\\_Interno/GPA/politica-gpa.pdf](https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre_el_Ministerio/Control_Interno/GPA/politica-gpa.pdf), (2008).
- Miller, V. D., Poole, M. S., Seibold, D. R., Myers, K. K., Hee Sun, P., Monge, P., . . . Shumate, M. (2011). Advancing research in organizational communication through quantitative methodology. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 4-58.  
doi:10.1177/0893318910390193.
- MinTIC. (2016a). Historia. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html>
- MinTIC. (2016b). Informe pormenorizado cuatrimestral del estado del control interno. In E. B. Bermúdez (Ed.), (pp. 25).
- MinTIC. (2016c). Viceministerio TI ahora se llamará Viceministerio de Economía Digital. Retrieved from <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-16878.html>
- Mintzberg, H. (2006). Las cinco P's de la estrategia. *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, Cap. 1.1*, 24-29.
- Montero, G. (2016). *Diseño de Indicadores para la gestión de proyectos*. (PhD), Universidad de Valladolid, Retrieved from <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/22086/1/Tesis1183-170112.pdf>
- Morales, J. (2013). Conceptualización y seguimiento de las variables del PDCO en el MinTIC.
- Mount, D. J., & Back, K.-J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 401-418.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Nosnik, A. (2012). *Teoría de la comunicación productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación: Homo Sapiens*.
- Parasuraman, J., & Prasad, N. H. (2015). Acquisition of corporate employability skills: a study with reference to engineering graduates. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(2), 22-43.
- Pardalis, G., & Xygkogianni, M. (n.d.). Knowledge sharing in virtual teams; challenges, cultural barriers and the importance of trust. Retrieved from

- [https://www.researchgate.net/profile/Georgios\\_Pardalis/publication/270578363\\_Knowledge\\_sharing\\_in\\_virtual\\_teams\\_Challenges\\_cultural\\_barriers\\_and\\_the\\_importance\\_of\\_trust/links/54ae8f00cf29661a3d362b0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Georgios_Pardalis/publication/270578363_Knowledge_sharing_in_virtual_teams_Challenges_cultural_barriers_and_the_importance_of_trust/links/54ae8f00cf29661a3d362b0.pdf)
- Policía Nacional de Colombia. (2012). El ejemplo empieza por casa. *Revista Policía Nacional de Colombia*, 294, 7-9. Retrieved from <https://www.policia.gov.co/publicaciones-institucionales>, (2012).
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: a key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 5.
- Ramos, E. (1997). La auditoría de la comunicación organizacional en una empresa de Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 2(2), 32-46.
- Ramos, G. (2009). Saber escuchar. Retrieved from <https://s6a09e67c89a1663d.jimcontent.com/download/version/1372720252/module/6330914177/name/10.-Saber%20escuchar.pdf>
- Ruiz, M. (2011). *Los cuatro acuerdos un libro de sabiduría Tolteca* (14a ed.). Barcelona: Ediciones Urano.
- Sager, K. L., Wallace, E. A., Jarrett, B., & Richey, J. A. (2015). Exploring the role of communication competence in abusive supervision. *SAGE Open*, 5(3). Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244015604689>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (7a ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Secop. (2015). Sistema electrónico de contratación pública. Retrieved from <https://www.contratos.gov.co/consultas/resultadoListadoProcesos.jsp#>
- Selva, C. (1997). *La programación neuro-lingüística aplicada a la negociación: conocimiento del problema* (M. Lanteri, Trans.). Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2014). *The Dance of Change: the challenges to sustaining momentum in a learning organization*: Crown Publishing Group.
- Shannon, C. E. (2001). A mathematical theory of communication. *ACM SIGMOBILE Mobile Computing and Communications Review*, 5(1), 3-55.
- Sharma, P. R. (2015). *Organizational communication: perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction*. (Doctor of Education), East Tennessee State University, Johnson City, EE.UU.

- Somacescu, S. M., Barbu, C. M., & Nistorescu, T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture. *Management and Marketing Journal*, 14(1), 91-100.
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, 14, 21.
- Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. In L.S. (Ed.), (pp. 72). Retrieved from <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6621/ICS%20TN%20Diagn%C3%B3stico%20institucional%20del%20servicio%20civil%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina-Colombia.pdf?sequence=1>
- Suárez, M. (2014). *Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá*. (Maestría), Universidad Católica, Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2073/1/trabajo%20maestria%20Miryam%202014%5B1%5D.pdf>. (460253)
- Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3-11. doi:10.1177/2329488414560469
- Thøger, L., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414. doi:10.1177/0893318910390194
- Tkalac, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), 47-52.
- Turriago, Á., Thoene, U., & Arjoon, S. (2016). Knowledge workers and virtues in Peter Drucker's management theory. *SAGE Open*, 6(1). doi:10.1177/2158244016639631
- UDEA. (2010). *Proyecto educativo de programa*. Medellín, Colombia. Retrieved from [http://comunicaciones.udea.edu.co/reacreditacion/docs/proyecto\\_para\\_Consejo\\_academico.pdf](http://comunicaciones.udea.edu.co/reacreditacion/docs/proyecto_para_Consejo_academico.pdf)

- Verma, P. (2013). Relationship between organisational communication flow and communication climate. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1), 63-71.
- Vveinhardt, J., & Gulbovaitė, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481-501. doi:10.1007/s10551-014-2527-7
- Wanous, J. P., & Lawler Iii, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Wesley, S. C., Jackson, V. P., & Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. *Employee Relations*, 39(1), 79-99. doi:10.1108/er-03-2016-0051
- Wiksell, W. (1946). The problem of listening. *Quarterly Journal of Speech*, 32(4), 505-508.
- WordReference. (2016). Diccionario de la lengua española. *online language/ Onan*. Retrieved from <http://www.wordreference.com/definicion/delegar>
- Zhen, Y. A. (2013). *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment*. (Master of Business Administration), Universiti Tunku Abdul Rahman, Kajang, Malasia. Retrieved from <http://eprints.utar.edu.my/821/1/MBA-2013-10UKM07424-1.pdf>
- Zwijze, K., & de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

## 6. Anexos

### 6.1. Anexo 1

#### Consentimiento informado

La invitación personal para participar en la investigación se hacía de la siguiente manera:

Bueno(a)s días (tardes), soy Néstor Jiménez de la Dirección de Conectividad y estoy haciendo una investigación sobre la comunicación interna en el Min TIC -cómo nos comunicamos entre nosotros-, para el trabajo de grado de maestría de la Universidad del Rosario, es un trabajo personal, independiente del Ministerio, por eso hago la solicitud personalmente. Pido su colaboración en diligenciar un cuestionario que se llama Cuestionario sobre la Satisfacción en la Comunicación, se estima un tiempo de diligenciamiento de 10 minutos, pero se puede diligenciar en menor tiempo. Es un cuestionario de selección múltiple sin preguntas de opinión. Usted me dice su correo electrónico institucional y allí le llegará un enlace de Google en donde diligenciará el CSQ. Quien lo diligencie es inidentificable y por ese motivo su información es confidencial. Se podrá dar cuenta que es imposible determinar quién diligenció el cuestionario, por ese motivo sus respuestas son confidenciales. Solo me llegará un mensaje diciendo que el CSQ fue respondido una vez más. Una vez respondido y enviado, aparecerá un enlace en la parte inferior, en donde podrá ver los resultados acumulados. Si su explorador es de Microsoft, debe copiar el enlace en el explorador Chrome o Mozilla, para poder diligenciarlo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Se hace énfasis en la confidencialidad porque se percibió temor de que las respuestas sean utilizadas para otros fines que puedan tener efectos de su situación laboral, dado que aproximadamente la mitad de la población del Min TIC son contratistas de prestación de servicios, cuyo contrato puede ser revocado si aparecen causas en este estipuladas.



17. Información sobre acciones del gobierno que afecten a la organización							
18. Información sobre los cambios en la organización							
19. Información sobre los ingresos de la organización y estados financieros							
20. Información acerca de los logros y / o fracasos de la organización							
21. Medida en la cual la comunicación en la organización motiva y estimula el entusiasmo para el cumplimiento de los objetivos de la misma							
22. Medida en la cual las personas en mi organización tienen gran habilidad como comunicadores							
23. Medida en la cual la comunicación de la organización hace que me identifique con ella o sentirme una parte vital de ella							
24. Medida en la cual recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo							
25. Medida en la cual los conflictos se manejan apropiadamente a través de los canales de comunicación adecuados							
26. Medida en la cual la circulación, de rumores e información no oficial, es activa en la oficina							
27. Medida en la cual mi supervisor está abierto a las ideas							
28. Medida en la cual la comunicación horizontal con los demás empleados es exacta y de flujo libre							
29. Medida en la cual mi grupo de trabajo es compatible							
30. Medida en la cual nuestras reuniones están bien organizadas							
31. Medida en la cual la cantidad de supervisión que se me hace es justa							
32. Medida en la cual mi supervisor confía en mí							
33. Medida en la cual las directivas escritas e informes son claros y concisos							
34. Medida en la cual las prácticas de comunicación son adaptables a las situaciones de emergencia							
35. Medida en la cual la comunicación informal es activa y precisa							
36. Medida en la cual las actitudes hacia la comunicación en la organización son básicamente sanas							
37. Medida en la cual las publicaciones del MinTIC son interesantes y útiles							

38. Medida en la cual la cantidad de comunicación en la organización es correcta							
39. Medida en la cual mis colaboradores son sensibles a la comunicación directiva hacia abajo							
40. Medida en la cual mis colaboradores anticipan mis necesidades de información							
41. Medida en la cual puedo evitar tener una sobrecarga de comunicación							
42. Medida en la cual mis colaboradores son receptivos a las evaluaciones, sugerencias y críticas							
43. Medida en la cual mis colaboradores se sienten responsables de promover la comunicación ascendente certera							

Los resultados se pueden observar en el link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd9djb5iBXavEglZRhs4EAdEp3VTHs1X4JbKP2ZEbnhWtkbg/viewanalytics>, y en: <https://nealjimenez.typeform.com/report/AljGDZ/QoaR>