

**PRÁCTICAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN  
SECCIONAL IMPUESTOS DE UNA ENTIDAD ESTATAL DE LA CIUDAD DE  
SANTIAGO DE CALI**

DIANA MARCELA CASTRO PAZ.

LUISA FERNANDA MONTENEGRO CASTILLO.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN  
SANTIAGO DE CALI

2015

**PRÁCTICAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN  
SECCIONAL IMPUESTOS DE UNA ENTIDAD ESTATAL DE LA CIUDAD DE  
SANTIAGO DE CALI**

DIANA MARCELA CASTRO PAZ  
LUISA FERNANDA MONTENEGRO CASTILLO

Trabajo de grado

Asesora

Kewy Sarsosa Prowesk

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN  
SANTIAGO DE CALI

2015

ARTICULO 23 de la Resolución No.  
13 del 6 de Julio de 1946, del  
Reglamento de la Pontificia  
Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

## ABSTRACT

La presente investigación quiere mostrar las características de los actuales escenarios globales en los que se desenvuelven las organizaciones estatales. Identifica, caracteriza y fortalece la comunicación interna y las prácticas comunicativas y canales de comunicación existentes identificando el intercambio de información tanto formal como informal de los funcionarios de las diversas divisiones de la seccional de impuestos. La metodología aplicada para responder a la pregunta problema planteada consistió en la elaboración e implementación de 293 cuestionarios de un total de 313 funcionarios. El cuestionario consto de tres tipos de pregunta como lo son preguntas cerradas (si y no), elección múltiple y escala de calificación. Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los cuestionarios ya resueltos, evidenciaron la importancia de la comunicación con los funcionarios, lo cual permite recomendar a la entidad la apertura de espacios de participación, pues a través de estas prácticas ellos podrán sentirse parte de la organización.

## AGRADECIMIENTOS

***“No hay algo así como un hombre hecho a sí mismo. Alcanzarás tus metas con la ayuda de los demás.”***

*George Shinn.*

La experiencia nos ha enseñado que empezar cualquier situación puede resultar más sencillo que terminarla. Terminar una de las etapas más importantes de nuestras vidas, no fue fácil, conllevó días duros, que por fortuna se han visto reflejados en el éxito de nuestros resultados, uno de los cuales verán en el siguiente trabajo, el cual sin ustedes no habría podido ser.

Gracias a nuestros profesores, quienes nos dieron las bases teóricas y prácticas, sin tan excelente educación no lo hubiéramos logrado. Pero en este momento en especial, Muchas gracias a las profesoras que nos ayudaron en este proceso, Mónica Marión, Esperanza Astroz y Kewy Sarsosa por estar siempre pendientes de nosotras y darnos los mejores consejos, para nuestra tesis y la vida. Fueron el eslabón clave para darle rumbo a las ideas plasmadas en este trabajo.

A nuestras Familias:

Mami, Papi, Hermanito y mis ángeles terrenales y celestiales, mil gracias por estar conmigo, creer en mí y ser mi punto de fortaleza, mi polo a tierra y darme la lucidez para continuar y reconocirme en el camino. Son mi vida. Gracias infinitas por todo, este logro no es solo mío, es nuestro.

Diana

A mi familia, mamá, papá y hermano, por ser ese apoyo incondicional para mí desde siempre, por darme alientos en cada momento, por permitirme desarrollar profesionalmente con todo su esfuerzo y porque sencillamente sin ustedes no estaría escribiendo estas palabras.

Luisa

A la Entidad del Estado por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar nuestro trabajo de campo en sus instalaciones, a cada uno de los funcionarios que dedicaron minutos de su tiempo en la aplicación de los cuestionarios, al departamento de Gestión de Personal por ser un gran apoyo y brindarnos acompañamiento en la realización de este proceso al interior de la Entidad.

Y finalmente gracias a nuestra amistad que nos demostró que el trabajo en equipo se logra basándose en la confianza y que la buena relación que nos unió durante toda la carrera hizo que lucháramos y nos apoyáramos para siempre dar lo mejor de nosotras mismas.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2. DELIMITACIÓN DEL TEMA Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	11
3. JUSTIFICACIÓN.....	12
4. OBJETIVOS.....	14
4.1. Objetivo General: .....	14
4.2. Objetivos Específicos: .....	14
5. ANTECEDENTES.....	15
6. REFERENTES TEÓRICO – CONCEPTUALES.....	27
7. METODOLOGÍA.....	32
7.1. Diseño: .....	32
7.2. Participantes: .....	32
7.3 Instrumento: .....	32
7.4. Procedimiento: .....	33
7.4.1. Fase 1 preliminar: .....	33
7.4.2. Fase 2 Diseño de la encuesta y aplicación: .....	34
7.4.3. Fase 3 Análisis de resultados: .....	34
7.4.4. Fase 4: Elaboración del informe final: .....	34
7.5. Consideraciones éticas: .....	35
8.RESULTADOS- DISCUSION.....	37
8.1 RESULTADOS .....	37
8.2 DISCUSION.....	53
9. CONCLUSIONES.....	59
10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63
11. ANEXOS.....	66

## INTRODUCCION

Las características de los actuales escenarios globales en los que se desenvuelven las organizaciones cuyo rol adquiere un protagonismo en función de obtener y alcanzar logros en torno a una competitividad para la que diariamente se prepara, no habría sido posible sin la comunicación la cual es un elemento crucial para el desempeño de las mismas. Es por esto que “Las Organizaciones no pueden existir sin comunicación. A falta de esta, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información, y los supervisores y líderes de equipo no impartirían instrucciones” (Keith & Newstrom, 2003, pág. 56).

Por ello, se identifica, caracteriza y fortalece la comunicación interna y por ende sus prácticas comunicativas y canales de comunicación existentes los cuales con el manejo adecuado logran contribuir a que la organización alcance sus objetivos misionales y también, a que los empleados se sientan parte de la misma; lo cual da como resultado pautas para entender y saber manejar los procesos de comunicación de la organización y se reconozcan los tipos de conductos regulares que permiten llevar a cabo de una manera idónea el manejo de situaciones de cualquier índole.

El intercambio de información tanto formal como informal integra las prácticas comunicativas y canales de comunicación; es precisamente el análisis de estos temas, la base central de la investigación, que busca aportar en la interacción de los funcionarios y así generar satisfacción de ellos hacia la entidad.

La presente se hace importante para las investigadoras ya que quieren brindar un aporte en el sector estatal de la carrera de comunicación, lo cual no es muy usual desde el énfasis de la comunicación en las organizaciones, pues hay pocos estudios o aportes teóricos que tengan similitud con esta temática sobre todo a nivel nacional; Por lo que, se espera fortalecer este enfoque a pesar de que no se está investigando una muestra significativa de entidades del Estado. En este estudio se tomó la entidad estatal encargada de la protección del orden público y económico nacional que tiene una clara influencia en

la nación en varios aspectos; Por esta razón, esperamos que se contribuya a esclarecer el panorama de cómo funcionan entidades estatales y dé una muestra sobre cómo la comunicación es un importante eje transversal en los procesos internos y externos de las organizaciones del Estado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación se situará en el marco de la comunicación interna, la cual se encuentra entrelazada con las organizaciones y su interior, destacando que la organización se define como un espacio en el que el lenguaje participa como generador de identidad y dentro del cual los funcionarios o colaboradores compartirán intereses, intercambiarán conocimientos y llevarán a cabo sus funciones (López, 2006). La convivencia diaria de los individuos en el lugar de trabajo establece las prácticas de interacción comunicativa o prácticas comunicativas (García, 2008).

A partir de lo mencionado es pertinente definir lo que se entiende por prácticas comunicativas y canales de comunicación, que son todas las actividades y sistemas humanos en donde, a través de la comunicación, se hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Por esta razón, todas las actividades humanas son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un programa permanente de comunicación y prácticas comunicativas adecuadas (Díaz, 2001).

Según García, (2008) las prácticas comunicativas son el conjunto de acciones o actividades diarias basadas en unas metas y objetivos que la organización se ha propuesto alcanzar y por ello estas son las que dan lugar a la interacción entre los individuos que conforman la organización. Un ejemplo, sería el intercambio de información que se da entre individuos donde uno emite un mensaje y el otro lo recibe y percibe, situación del diario vivir que marca una diferencia respecto a la información y que incidirá de alguna forma en la organización, de ahí su importancia (García, 2008). Es por ello que, la comunicación es semejante a un puente, el cual permite que se conozcan las metas y objetivos de la organización por parte de quienes la integran y a su vez podrán sentirse como parte de ésta y buscarán contribuir al logro de dichas metas, lo cual genera lo que Castillo y Pinto (citado por Hernández, 2013), denominan “sentido de pertenencia”

En consecuencia de lo anterior, se investigó y se encontró que el único “manual” de comunicación interna en las entidades del Estado es el modelo de comunicación pública, organizacional e informativa para entidades del estado (MACPOI). Este brinda información sobre cuatro puntos importantes a tener en cuenta al realizar una investigación sobre una entidad pública: El primer punto señala que en las organizaciones del estado no existen políticas de comunicación; el segundo se situó en las relaciones que establecen los servidores públicos con las entidades a las que pertenecen; y en tercer término, resaltó que los funcionarios públicos tienen cierta renuencia al cambio y escepticismo frente a cambios y modernización de las administraciones. Finalmente, se indicó la relación baja y de desconfianza entre las entidades con los medios masivos de comunicación (López, 2013).

De manera que, la pregunta problema que se aborda en la presente investigación, indaga sobre la comunicación interna dentro de la seccional de impuestos Cali y cómo ésta funciona como un herramienta para dar a conocer los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación utilizados dentro de la entidad que en medio de sus quehaceres reflejan de alguna manera, cómo los funcionarios se identifican con la organización. Por consiguiente, se centra en dar respuesta a: ¿Cuáles son los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación de la dirección seccional impuestos en una entidad estatal de la ciudad de Santiago de Cali?

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA Y CONTEXTUALIZACIÓN.**

La investigación se centra en identificar los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación, elementos que hacen parte de la comunicación interna de la seccional de impuestos de una empresa del Estado de la ciudad de Santiago de Cali, con la participación de 293 funcionarios. Esta empresa del Estado nace un 1 de junio de 1993 como Unidad Administrativa Especial tras la fusión de la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C, pero por ser una empresa que funciona a nivel nacional, se encuentra en 49 ciudades del país.

Esta entidad tiene como objetivo ayudar al gobierno con el control y administración del debido cumplimiento de lo que al pago de impuestos se refiere, así como las obligaciones tributarias, aduaneras y de cambio, los derechos de explotación y prestar las herramientas necesarias para las actividades de intercambio comercial hacia el exterior de una manera justa y equitativa.

Se indagó que, la organización cuenta con un Plan Estratégico con vigencia 2010-2014, cuyas perspectivas están enfocadas en consolidar el sistema de gestión humana y fortalecer la comunicación de la entidad. De ahí la pertinencia de realizar esta investigación la cual podrá contribuir a fortalecer los vínculos internos y externos entre los funcionarios.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La comunicación es la base de toda interacción social, y como tal, es el principio básico de la sociedad. Y es que la sociedad y la cultura deben su existencia a la comunicación. Es en la interacción comunicativa ese principio organizador de la experiencia humana. En este sentido,

(...) es indiscutible que la comunicación está presente en todo el proceso bajo múltiples formas: una, la existencia de símbolos que ayudan a comunicarse a los seres humanos, son construcciones culturales; otra, la cultura se transmite, y por tanto, necesita de medios para su difusión; y por último, el aprendizaje y la adquisición de cultura también implican formas comunicativas de mediación entre sujetos, o entre dispositivos y sujetos. (Rizo, S.A).

Ahora bien, hay diversas organizaciones que necesitan de la comunicación interna para mejorar su gestión; sin embargo, hay muchas que no tienen clara su importancia dentro de la organización. De hecho, Aguilera (2011), experto en comunicación interna de la Universidad de La Sabana de Bogotá, fue el coordinador de un estudio que se realizó, sobre el estado de la comunicación en las entidades del Estado en América Latina. En este estudio se aplicaron 57 encuestas a diferentes organizaciones del Estado. El 80% de las entidades encuestadas atribuyen sus problemas de gestión a fallas en la comunicación interna, por lo que se estableció que el principal problema de éstas, en su gestión pública, se encuentra en la baja calidad de la comunicación interna.

El estudio de Aguilera (2011) deja en evidencia que las organizaciones del Estado necesitan fortalecer su comunicación interna para mejorar su gestión. En efecto, la comunicación interna se encontrará presente en las decisiones, estrategias y acciones de la entidad. Sin embargo, todo lo anterior solo adquirirá sentido, significado y valor cuando la organización lo sepa comunicar, lo cual es una acción clave de una buena comunicación interna. Esto, evidencia la pertinencia de la presente investigación frente a las prácticas de comunicación en entidades del Estado, como es el caso de la seccional de Impuestos en

donde se realizó la investigación. Cabe resaltar que los resultados aportan una mirada estratégica respecto a la comunicación en las organizaciones estatales, con el fin de que se dé una comunicación clara, coherente y eficaz, tanto en el ámbito interno como externo (Asociación de Directivos de Comunicación y el Club Korazza, 2014). De esta manera, la comunicación puede propiciar cambios de actitud y eficacia en las prácticas comunicativas formales e informales.

## 4. OBJETIVOS

### Objetivo general

Identificar los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación de los funcionarios de la dirección seccional impuestos de una entidad del Estado de la ciudad de Santiago de Cali.

### 3.2 Objetivos específicos

- Definir el tipo de prácticas comunicativas formales existentes de los funcionarios de la dirección seccional impuestos de una entidad del Estado de la ciudad de Santiago de Cali
- Caracterizar el tipo de prácticas comunicativas informales presentes en los funcionarios de la dirección seccional impuestos de una entidad del Estado de la ciudad de Santiago de Cali.
- Describir los canales de comunicación más utilizados en las prácticas comunicativas de los funcionarios de la dirección seccional impuestos de una entidad del Estado de la ciudad de Santiago de Cali.

## 5. ANTECEDENTES

La investigación abordará temáticas como comunicación interna, prácticas comunicativas y canales de comunicación, es por ello que se consultaron tesis, investigaciones y ponencias al respecto.

Dando inicio a la presentación de referentes teóricos relacionados con la primera temática, Comunicación interna, se tomaron en cuenta los trabajos de teóricos como: Javier Sáez Lanas, Jorge Aguilera y el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Sáez (2005), realizó un trabajo en el Servicio de Comunicación Interna del Departamento de Función Pública del ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, en el cual se utilizó cuestionarios para obtener datos cualitativos y cuantitativos. Para los datos cualitativos se adoptó la “Técnica de Grupo Nominal” con 5 grupos de funcionarios seleccionados de acuerdo con unas categorías funcionales: Directivos, Mandos Intermedios, Técnicos, Personal Administrativo y Personal auxiliar y de oficio; mientras que para evaluar los aspectos cuantitativos se utilizaron dos cuestionarios: el primero de ellos, denominado “Communication Audit Questionnaire” CAQ (Downs, 1990), traducido por Varona (1990) bajo el nombre de “Cuestionario de Auditoría de la Comunicación”, evalúa 10 dimensiones relacionadas con el sistema de comunicación en las organizaciones. El segundo cuestionario se denomina “Cuestionario de Estilo de Comunicación Empleado/a-Jefe/a” (Varona, 1995) y evalúa 14 dimensiones relacionadas con el estilo de comunicación que se establece en la relación ascendente empleado/a-jefe/a (Sáez, 2005).

Lo anterior, obtuvo como resultado una relación de necesidades, a partir de las cuales se definen los objetivos del Plan de Comunicación Interna en dos frentes: “Relación a la acción gestora” y con “relación a la función estratégica”. Al cabo de un año, se obtuvo desarrollo en los aspectos evaluados ya que el sistema de auditoría permite mantener regulada la comunicación, el uso de herramientas importantes, permite que se mantenga, se gestione periódicamente cada aspecto y los índices de comunicación sean tenidos en cuenta.

En caso de tener la baja en uno de los aspectos, la auditoría permitirá hacerle las correcciones oportunas (Sáez, 2005)

En relación con el tema de comunicación interna, se encontró el estudio realizado por un especialista en procesos de estructuración de comunicaciones, catedrático, consultor y escritor quien fue galardonado como uno de los mejores estrategias de imagen en el Congreso Internacional de Comunicación Estratégica- CICE en el año 2012 en México Aguilera (2015), es quien realizó un “*Estudio exploratorio de la comunicación interna en entidades gubernamentales de América Latina proyecto fase I*”. En el estudio se planteó un análisis acerca de cómo los cambios y evolución que ha tenido la comunicación a través de los años ha incluido contextos organizacionales sociales. En donde se centra en “ahondar en el estudio de los contextos actuales en términos de comunicación y gestión pública, específicamente en las entidades de gobierno de las ciudades capitales de los países latinoamericanos, siendo estos los referentes más cercanos que se tienen para la realización del estudio” [en línea]

Para dicho estudio contactó a los directores de comunicación, o en su defecto a directores de talento humano o directivas de la organización gubernamental, quienes desde su experiencia y actividad diaria, podrán responder de la forma más certera posible, los cuestionamientos planteados para desarrollar la fase de diagnóstico. Así mismo, realizó investigaciones teóricas y de estudios previos realizados en entidades del sector, para poder identificar las dinámicas de gestión organizacional, así como los procesos modernizadores evidenciados en dichas entidades (Aguilera, 2015)

En consecuencia de lo anterior, Aguilera (2015) tomó como referentes para la realización del proceso investigativo los tres pilares de la gerencia integral de comunicaciones: Relaciones, Procesos y medios. Las estrategias y herramientas que utilizó para el desarrollo del diagnóstico fueron: encuesta y entrevistas que dividió en sectores de la organización. Para la implementación del instrumento se determinó dos tipos de encuesta, una para las organizaciones en particular y otra a los sectores. En las entrevistas se enfocó en los directores de comunicación de las entidades de gobierno de ciudades capitales de Latinoamérica o en su defecto, a directores de Talento Humano o Directores Administrativos.

El resultado que se obtuvo de esta investigación fue crear un blog que mantuviera el contacto de los directivos de las respectivas organizaciones gubernamentales de América Latina, lo cual permite intercambio de ideas, comparaciones y establecer un sistema que evalúe sus procesos comunicativos, puesto que el encuestador y base de datos está en un constante envío de información por medio del blog que se creó tras obtener el resultado de las encuestas y entrevistas.

Un estudio español realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, denominado “I Estudio de la comunicación interna en la administración pública”, tuvo como objetivo considerar la comunicación interna como una herramienta de valor estratégico en las Administraciones Públicas Españolas. Para la investigación se implementaron 68 cuestionarios procedentes de las distintas Administraciones Públicas de España, dando como resultado que “El nivel de desarrollo de la comunicación interna en las Administraciones Públicas se encuentra en un estado anterior al de las organizaciones privadas. Sin embargo, las características propias del sector hacen necesaria la adecuación de cualquier estrategia de éxito del sector privado o, lo que es mejor, una apuesta decidida por la investigación de las necesidades propias de su campo y las oportunidades que subyacen en el mismo, contribuyendo así al conocimiento de un sector que, como el público, incide sobre la calidad de vida de todos.” ( Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2015).

A continuación se abordará la segunda temática en cuestión, que hace referencia a prácticas comunicativas mediante la revisión de dos estudios, el primero denominado: *Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados*, y *El obstáculo de ser mujer: Prácticas comunicativas en el trabajo* y un trabajo de grado, sobre las Prácticas comunicativas que influyen en la cultura de la organización caso: *Soexco ltda. Empresa del sector metalmeccánico de Pereira* (García, 2008).

El primer estudio realizado por tres docentes investigadores expertos en el campo de comunicación organizacional: Federico Varona de la Universidad de San José, Paivi Vaahterikko-Mejia de la Universidad de Jyväskylä (Finlandia) y Mariela Pérez Chavarría del Tecnológico de Monterrey. (Varona, 2007) Tuvo como objetivo principal “descubrir y

comparar las conductas comunicativas o estilos de comunicación de los empleados cuando interactúan con sus superiores” (pág.138). La muestra estuvo conformada de tres empresas de Finlandia, una de ellas fue uno de los mayores almacenes que existen en el área central de Finlandia, la segunda empresa fue una fábrica productora de papel y la tercera corresponde a una empresa líder internacional manufacturera y de la tecnología diversificada, y de México, se tomó como muestra la población de 284 empleados de una universidad privada del norte a excepción del 20% que eran extranjeros. La muestra se dividió por estrato y por posición de trabajo. Los estratos se clasificaron por departamentos: De Comunicación, de Relaciones Internacionales, de Lenguas Modernas y de Estudios Humanos y en cuanto a la posición de trabajo se clasificó en: maestros de planta, maestros de cátedra, administrativos de planta y administrativos eventuales. Para la investigación se utilizó el *Cuestionario del perfil de conductas comunicativas empleado-superior* (CPCCES) conformado por 68 preguntas con 5 opciones diferentes de respuesta, compuestas en 14 categorías.

Los resultados de esta investigación dieron cuenta de categorías más relevantes que tienen pertinencia para el tema de prácticas comunicativas son, por un lado, la habilidad para escuchar, muy marcada en los empleados finlandeses, la comunicación no verbal, muy presente en los empleados mexicanos quienes buscan contacto directo con los ojos al hablar con sus jefes en relación a los finlandeses. Otra categoría es la comunicación verbal, mucho más marcada en los empleados mexicanos pues fueron los que tendían a escoger con cuidado lo que dicen y a dirigirse con respeto a sus jefes, en cuanto a la categoría de comunicación formal/informal se encontró que los empleados mexicanos tienen más conductas relacionadas a lo formal-informal, en la categoría sobre el contenido de la comunicación o de los temas que frecuentemente hablan los empleados que pueden ser política, religión, deportes y diversión. Una de las categorías consiste en la comunicación relacionada con el trabajo, en donde se encontró que los empleados mexicanos aceptan con mayor frecuencia las sugerencias que les hacen sus jefes y expresan cuando están inconformes, otra categoría relevante fue la relacionada al *feedback* en donde se encontró que los empleados finlandeses quieren recibir con más frecuencia comentarios positivos de sus jefes y se excusan por sus errores.

En la categoría de dar *feedback* encontraron que los empleados mexicanos tienden más a dar comentarios positivos mientras que los finlandeses se arriesgan más al dar con más frecuencia comentarios negativos a sus jefes, critican a sus compañeros de trabajo y se dirigen a quienes tienen cargos superiores a sus jefes para hablar de temas relativos al trabajo con más frecuencia que los mexicanos. Por último, en la categoría de comunicación y toma de decisiones, los investigadores encontraron que este tipo de conductas se encuentra más presente en los empleados mexicanos, quienes son más participativos, defienden sus ideas y consultan a sus jefes antes de tomar cualquier decisión mientras que los empleados finlandeses prefieren hacer lo que le digan sus jefes.

En la categoría de apertura comunicativa se encontró que los empleados mexicanos eran quienes más presentaban estas conductas, en especial porque expresan su punto de vista y confían en sus jefes mientras los finlandeses utilizan amenazas. En la categoría de canales de comunicación, se encontró que los empleados mexicanos hacen más uso de estos al interactuar con sus jefes. Los canales que más usaron estos empleados en relación a los finlandeses fueron: la comunicación cara a cara, la comunicación por escrito y el orden jerárquico cuando deben comunicar temas relacionados al trabajo. En la categoría de comunicación y conflicto encontraron que los empleados finlandeses tienen más conflicto al comunicarse con sus jefes pero ceden para resolverlos mientras que los empleados mexicanos evitan los conflictos.

Por otro parte, la investigación realizada por Martín y Garí (2002) tuvo como objetivo principal, *Analizar si existen unos modelos imperantes sobre el desempeño del mando en el mundo laboral*. Centrándose en el estudio de las relaciones horizontales o lo que se conoce como prácticas informales que se establecen entre el personal (hombres y mujeres con cargo de jefe) de una empresa privada escogida para llevar a cabo el estudio. El análisis o de relaciones se focalizó en temas de conversación y adaptación de estilos, mediante la técnica que las autoras encuentran de vital importancia, las practicas comunicativas en las organizaciones, pues afirman que es gracias a estas que es posible que se transmita y circule la información, por ejemplo en actividades como “ejercicio del mando o en la planificación y realización de tareas” (Martín y Garí, 2002, pág.122).

Los resultados presentan que hay diferentes estilos de comunicación dentro de las organizaciones estudiadas y son usados dependiendo de factores como el cargo de la persona en la organización, el contexto y las posiciones de género, sobre este último aspecto, se explicitan las diferencias que existen entre hombre y mujeres en las organizaciones a la hora de comunicar, más precisamente trata “...Un problema comunicativo que parece ir en contra de las mujeres” (Martín y Garí, 2002, pág.131).

En cuanto a los estilos de dirección, el indirecto es uno de los rasgos frecuentemente señalados en el estilo relacional, rasgo que será entendido dependiendo desde quien sea ejercido. Pues bien, la dirección femenina es condenada siempre, mientras que la dirección masculina no, pues se les atribuye autoridad, mientras que consideran que las mujeres no tienen un estilo de mando adecuado además de que les atribuye poca autoridad, principalmente si realizan algún tipo de pregunta. Esto lleva a que las mujeres encubran su autoridad bajo estilos indirectos de dirección usando oraciones indirectas e impersonales a la hora de dar órdenes.

Dentro de los hallazgos del estudio está que el aislamiento al que se ha llevado a las mujeres tiene sus causas en la actual regulación de la comunicación en las organizaciones, Martín y Garí (2002) afirman que esto se debe a que: “...las mujeres en puestos de responsabilidad parecen estar excluidas de las relaciones con sus iguales (redes de iguales) y de las relaciones con sus superiores (mentorías y esponsorías)” (p. 137).

Los hallazgos relacionados a los temas de conversación encuentran que las mujeres mezclan su vida profesional con la privada en las conversaciones en cambio los hombres pueden hablar de sus actividades favoritas más no de su vida privada (Martín & Garí, 2002). Encontraron también que las mujeres son quienes tratan con mayor frecuencia de adaptarse al estilo de los hombres para interactuar con ellos sin embargo los hombres no. También se encontró que las mujeres, en especial las que ocupan cargos directivos, no mezclan temas personales con profesionales, en lo que las autoras reconocen como pequeñas conversaciones, para que no se dude de su profesionalidad.

En cuanto a la categoría de prácticas comunicativas, la investigación realizada por García (2008) tuvo como objetivo principal establecer cuales “son las prácticas

comunicativas más significativas que influyen en el sistema cultural de una organización del sector metalmecánico”. La muestra estuvo conformada por el personal del nivel jerárquico más alto de la empresa o sea al el Gerente, y a los mandos medios representados por: jefe Recurso Humano, Administrador y jefe de producción, además del personal colaborativo (en total 27 personas) de la empresa Soexco Ltda. Los instrumentos empleados para esta investigación fue de corte cualitativo y se empleó técnicas de recolección de información como: entrevistas no estructuradas, observación no participante y encuestas (aplicadas a 16 personas). Se realizó entrevistas no estructuradas a la gerente regional, directora de departamento comercial y al gerente nacional de la empresa, las temáticas abordadas fueron: relaciones interpersonales, normatividad, forma de ver a la empresa, estilos administrativos de la empresa mientras que los aspectos referentes al pasado y presente de la organización, ideología, principios y políticas, relaciones de interacción entre los públicos, fue aplicado al personal de alto rango en la empresa mencionado en el párrafo anterior.

Los resultados señalaron que la empresa de estudio tiene gran fortaleza en las prácticas informativas, pero en las prácticas comunicativas todavía existían falencias. También se halló que el fuerte de la empresa se encuentra en las prácticas comunicativas formales, dan prioridad a los medios escritos para que se tenga corroboración de alguna problemática o situación que se presente en la organización. En cuanto a los medios más efectivos dentro de la empresa se encuentra el cara a cara, las circulares y los boletines informativos. Sin embargo en prácticas comunicativas todavía existían falencias, los colaboradores expresaron que la información de un departamento hacia un directivo se había formalizado mucho ya que solo reciben información sobre sus funciones y las metas que hay que cumplir. Y si alguno quisiera comunicarse con un directivo lo debería solicitar mediante formatos y es que cumplir con la normativa interna de la empresa, puede afectar la satisfacción de ellos con la misma.

Con relación a las prácticas informales, se encontró la existencia de un fuerte liderazgo representado en un colaborador en particular del departamento de producción. Sin embargo, en el departamento administrativo el liderazgo no es tan patente pues el que cumple con

dicha función es el gerente nacional. Se encontró también que un 25% de los encuestados no se sienten en libertad de hablar por los pasillos de su empresa mientras que un 13% se siente cómodo en toda la empresa para tener conversaciones informales mientras un 6% prefiere tener estos momentos en los pasillos.

Por otro lado, como resultado de las entrevistas no estructuradas, García (2008) encontró que para los directivos de la empresa las prácticas informales son más efectivas en especial cuando se da entre pares, ya que lo hace más desenvuelto y más cuando el comunicarse con otras dependencias se hace difícil por la formalidad para dar la información solicitada. Finalmente a modo de deducción, el autor plantea que las prácticas comunicativas son un elemento interdependiente en el sistema cultural de la organización.

Por último, los hallazgos de las encuestas arrojaron información relacionada a las prácticas comunicativas mostrando que hay dificultades para que el personal nuevo se entere sobre los procesos y funciones de los demás cargos y por ende no se estén presentando unas prácticas adecuadas de comunicación en la empresa, porque no toda la totalidad del personal está enterado de los cargos, niveles y funciones de la empresa. También encontró que hay unos niveles dentro de la organización que necesitan de una mejora en la comunicación, mientras que la comunicación entre directivos es buena y las prácticas comunicativas entre los colaboradores y sus jefes fueron calificadas como buenas por un 56% de la población encuestada.

Para continuar con las temáticas centrales de esta investigación, seguidamente se abordaran estudios acerca de los canales de comunicación. Encontrando el estudio realizado por Diazgranados y Fonseca (2005) que tuvo como objetivo realizar un plan de comunicaciones internas para mejorar los flujos de información por medio del fortalecimiento de la cultura, el clima organizacional y los medios de comunicación de TECNOGLASS.

Para el desarrollo de este plan, realizaron un diagnóstico organizacional en las áreas de trabajo por medio de un análisis mixto, aplicaron de encuestas, con preguntas abiertas y cerradas con las que obtuvieron datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas, para obtener datos cualitativos

El resultado del estudio, permitió determinar las necesidades y oportunidades de comunicación, involucrando al personal de la organización y se llevó a cabo un plan de comunicación que involucrara los aspectos de cultura, identidad y canales de comunicación. Además presentaron una serie de propuestas que conllevaron a la elaboración de unas nuevas políticas de comunicación y en donde los manuales y medios de comunicación presentes en la organización van a regular la comunicación existente en TECNOCGLASS. (Diazgranados & Fonseca, 2005)

En otro estudio, realizado por Muñoz & Robayo (1974) abordaron una visión diferente a las demás investigaciones, puesto que realizan sus investigaciones en la zona rural y parten desde el querer divulgar la tecnología existente sobre agricultura, ganadería y mejoramiento social a unos 75.000 habitantes del área rural y generar nuevas tecnologías con bases de las que ya usaban los agricultores, todo lo anterior con el fin de incorporar al campesino en el desarrollo del país. Por lo que se hizo necesario investigar cuales son los canales de comunicación. Para llevar a cabo la investigación caracterizaron los tipos de canales existentes entre los campesinos, para lo cual utilizaron un cuestionario semiestructurado, el cual fue elaborado con la colaboración de 28 campesinos.

El resultado que se obtuvo fue la identificación de características del uso de diferentes tipos de canales como: la radio, prensa, almanaques, cine televisión, libros, cartillas, revistas, folletos y manuales. Los horarios en que se escuchaban, los programas y se estableció la periodicidad de la sintonía, las emisoras y periódicos más reconocidos entre la población, lo que les permitió saber cómo llegar a ellos y priorizar los elementos y datos de comunicación que debían ser llegados a los agricultores y por lo tanto proponer una serie de recomendaciones en torno a los datos y los estudios de cada canal (Muñoz & Robayo, 1974).

El estudio denominado *Canales de comunicación que utilizan los habitantes del proyecto de desarrollo Sur Cauca-Norte de Nariño*, realizado por Ocampo (1974), tuvo como objetivo principal determinar los canales de comunicación más usados por los agricultores del área rural el Proyecto Sur Cauca- Norte Nariño La población fueron 28.971 familias campesinas acogidas por el Proyecto de Desarrollo Sur del Cuaca-Norte de

Nariño y la muestra estuvo conformada por 370 familias de 6 municipios del área de cobertura del proyecto.

El instrumento utilizado para la investigación fue una encuesta, de 32 preguntas clasificadas en dos ámbitos fundamentales que son: Información general sobre el entrevistado seguido de un ámbito referente al uso de los medios de comunicación por parte de la población elegida.

Respecto a los resultados, se encontró que los canales más usados por la comunidad campesina era la radio, seguido de la televisión, el cine, la prensa, los almanaques, revistas, cartillas, folletos, libros y manuales, el menos usado. De igual forma, a través de las encuestas se pudo encontrar también el tipo de programas radiales más escuchados fueron las noticias y los programas musicales. Para informarse de las noticias tanto hombres como mujeres recurren por un lado a la radio y por otro a la prensa. Un 72,2 % evidenció que prefieren la radio cuando requieren encontrar solución a problemas como los agrícolas.

La radio fue el medio que sobresalió entre la población estudiada gracias a que es de fácil acceso para ellos y puede ser escuchada tanto por alfabetos como por analfabetos. Algo particular que el autor pudo encontrar en relación al uso de estos canales es que aquellos con 3 o 4 años de escolaridad prefieren el uso de medios como lo son la prensa, el cine, reuniones y programas agrícolas. Relacionado a lo anterior, se encontró que los programas agrícolas son de preferencia masculina, lo cual le permitió concluir al autor que las mujeres serán quienes prefieran con mayor frecuencia a la radio, debido a su permanencia en el hogar, mientras que los hombres preferirán recibir la información de forma más directa debido a sus ocupaciones en el campo, por ello eligieron las visitas, los folletos y revistas como canales que les permiten saber de forma precisa sobre cosas de su trabajo.

La investigación denominada *Análisis de la interacción grupal a partir de una adaptación de la técnica SYMLOG en función del canal de comunicación y del tipo de tarea*, se planteó como un experimento de laboratorio y fue elaborado por las investigadoras de la Universidad de Valencia: Virginia Orengo, Pilar Ripoli, Isabel González y Ángel Solanes. Tuvo como objetivo principal "...describir el proceso de

interacción grupal en diferentes canales de comunicación (cara a cara, videoconferencia y correo electrónico) y utilizando distintos tipos de tareas (de creatividad, intelectual y de conflicto de valores)...” (Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes, 1998, p.243).

Para llevar a cabo el experimento se empleó la técnica de investigación basada en el método SYM-LOG, que permite analizar los procesos de interacción grupal. La muestra fueron 180 personas, organizados en 45 grupos de 4 miembros cada uno. La organización de los grupos se fue de 15 personas (todos estudiantes de la Universidad de Valencia) contó con la asignación de tres tareas diferentes en relación a cada uno de los canales de comunicación con los que se contó para el estudio que fueron: Comunicación cara a cara, comunicación a través de videoconferencia y comunicación por medio de ordenador.

En cuanto a los resultados, el equipo de investigadoras encontró para cada una de las tareas asignadas unas diferencias significativas, por ejemplo entre los que realizaron tareas por correo electrónico y los que la resolvieron mediante videoconferencia. Por un lado, referente a la primera tarea, de generación de ideas, se encontró que las personas que solucionaron la tarea mediante el canal de correo electrónico son quienes reflejan un estilo de participación más positivo (Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes, 1998). Por otro lado, los hallazgos relacionados a la dimensión de orientación socioemocional (categoría de análisis establecida por los investigadores), “...muestran que aquéllos que se comunican cara a cara tienen una orientación socioemocional más positiva que los que se comunican a través de videoconferencia” (p.247).

Los hallazgos relativos a la tarea intelectual, mostraron que no hay “diferencias significativas en ninguna de las dimensiones consideradas del proceso de interacción grupal en función de la variable canal de comunicación” (Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes, 1998, p.247). Seguido de esto, en cuanto a la tercer y última tarea de conflictos de valores, Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes (1998) encontraron que: “...que las personas que realizan la tarea de conflicto de valores cara a cara tienen una orientación hacia la tarea y hacia las relaciones socioemocionales de carácter más positivo que las que se comunican a través del correo electrónico” (p.247). Finalmente, lo encontrado en la tarea estilo de participación señala que no existen diferencias reveladoras entre los canales de

comunicación de videoconferencia, cara a cara y correo electrónico (Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes, 1998).

## 6. REFERENTES TEÓRICO - CONCEPTUALES

A continuación se presentará los diferentes insumos teóricos sobre los cuales se planteó el marco conceptual de la presente investigación, partiendo de la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación de la dirección seccional impuestos en una entidad estatal de la ciudad de Santiago de Cali? A partir de esto se definirán los siguientes términos correspondientes a cada una de las categorías, estos son: prácticas comunicativas, prácticas comunicativas formales e informales y canales de comunicación.

### **Prácticas Comunicativas**

Para entender el término prácticas comunicativas es necesario definir en qué consiste una práctica y qué la hace comunicativa. En primer lugar, una práctica de acuerdo a García (2008): “(...) Es una actividad que de acuerdo a unos parámetros establecidos, se realiza a diario y lo más importante con un fin determinado” (p. 30). Las prácticas comunicativas, por ser actividades que se vuelven cotidianas en la organización, posibilitan la interacción entre los funcionarios de la entidad mediante un lenguaje verbal y no verbal que cambiará de acuerdo al contexto y según entre quienes se dé. Por ejemplo, los temas de conversación entre funcionario y su jefe de división, o los temas que pueden surgir entre la interacción de funcionarios con cargos afines. Las mismas variaciones pueden presentarse con las creencias y valores que puedan llegar a compartir los funcionarios, y las formas de comportarse, ya que los funcionarios no tendrán la misma conducta frente a sus jefes que frente a sus demás compañeros, y los flujos de comunicación que circulan en organizaciones del Estado, como la seccional de impuestos, no serán los mismos que circularán en organizaciones privadas.

Por último, existen tres procesos claves en los cuales se dan las prácticas comunicativas, estos son: Selección de información, notificación y comprensión. En este proceso los interlocutores tienen la libertad de elegir el medio tangible o intangible por el cual quieren hacer llegar al otro su mensaje (Castro, 2013). Un ejemplo aplicado al contexto de esta investigación lo encontramos en Dianet, canal intangible pero eficiente de la institución en donde circulan los mensajes formales hacia sus funcionarios. También, cuentan con una

página web cuya actualización es constante y permite a la ciudadanía acceder a toda la información referente a la entidad como tal. De igual forma el sitio web ofrece información sobre normatividad, cifras y gestión, ventas y remates, contratación y sin duda, servicio al ciudadano.

### **Prácticas comunicativas formales**

Las variaciones en las prácticas comunicativas entre los miembros de una organización es lo que las clasifica en formales e informales. Las prácticas comunicativas formales son interacciones de carácter oficial de la organización, es decir, que abarcan temáticas referentes al contexto laboral y de la organización. Es por ello que las prácticas formales se dan en espacios como reuniones, asambleas, talleres, capacitaciones, conferencias, practicas formales en donde la información que se maneja a nivel virtual relacionada a la organización, a pesar de no transmitirse a través de un espacio físico, se transmite en un canal oficial de la entidad (García, 2008).

La principal característica de estos espacios es que se destinan para pláticas relacionadas a temas de la entidad. En divisiones como Gestión de Personal se realizan prácticas formales continuas, ya que son quienes coordinan el desarrollo de eventos que buscan mejorar las competencias profesionales de los funcionarios tales como conferencias, talleres y capacitaciones. De igual forma, la entidad cuenta con diversos canales de comunicación formal que complementan sus prácticas comunicativas como los informes, expedientes, cartas, reglamentos y estatutos.

### **Prácticas comunicativas informales**

Para Gámez (citado por García, 2008), las practicas comunicativas informales son aquellas interacciones que se dan dentro de la organización pero no son reconocidas como oficiales ya que se dan en espacios como pasillos, baños, cafeterías, zonas de recreación en donde los temas de conversación no necesariamente están relacionados a aspectos o situaciones de la organización. Este tipo de prácticas se llevan a cabo a través de una noticia, comentarios o por medio del rumor, el cual corresponde a la forma más común de expresión de este tipo de prácticas.

## **Acto comunicativo**

Teniendo en cuenta que las prácticas comunicativas implican una interacción entre los individuos de la organización, es importante entender que dichas interacciones influyen en el comportamiento de estos, a esta influencia se le conoce como acto comunicativo (García, 2008). Van Dijk (citado por García, 2008) indica que el acto comunicativo:

“(…) se lleva a cabo entre un hablante y un receptor, donde el hablante produce un enunciado en una lengua natural y en un tipo específico de situación comunicativa, es decir, en un contexto. Es así, un acto comunicativo no es simplemente el acto de hablar, éste como tal genera en el otro una reacción, la cual está condicionada por el contexto y el contenido del mensaje que se emite” (p.29).

El concepto de acto comunicativo aplicado al contexto de las organizaciones, se propicia, de acuerdo con García (2008) por:

1. Los mensajes que se emiten
2. La información que se expande con el fin de asignar funciones
3. Las políticas y normatividad de la entidad
4. Los estilos de dirección
5. Las conductas que tienen los miembros de la organización frente a los procesos de gestión administrativa o productiva.

Todos los elementos mencionados, se desarrollan gracias a que vinculan aspectos importantes que influyen en la organización y a sus mismos miembros y es esa interacción que se da entre los miembros de la organización lo que constituye un acto comunicativo (citado por García, 2008).

Un acto comunicativo, teniendo presente la temática de la investigación y las observaciones previas hechas en las instalaciones de la seccional de impuestos, se presenta en el momento en que los funcionarios tienen las llamadas pausas activas. Éste se caracteriza por brindarle al funcionario unos instantes de descanso debido a las largas jornadas de trabajo frente a un computador. Las pausas activas consisten en la proyección

de imágenes en computador, que le indican al funcionario una serie de ejercicios para la vista, los hombros y los brazos, con el fin de liberarlos un poco de las cargas de estrés y así puedan seguir trabajando tranquilamente. De igual manera, otro tipo de acto comunicativo formal serían los boletines de comunicación interna, que la organización a nivel central en Bogotá emite, a través de la oficina de comunicaciones, y que son enviados a través de correo electrónico, a todos los funcionarios a nivel nacional, para su conocimiento y divulgación.

### **Canales de comunicación**

De acuerdo al plan de comunicación interna y externa de la Estrategia de Gobierno en Línea del Estado Colombiano, realizada por la Entidad Territorial Aguadas (2011) los canales de comunicación son:

“...todas aquellas herramientas o medios que permitan la distribución de un mensaje o el acceso indiscriminado a la información sin otra limitante que la de hacer presencia física en las instalaciones de la entidad” (p.9).

El mismo plan de comunicación interna y externa, La Entidad Territorial Aguadas (2011), indica que “Cualquier vacío en la información puede ser interpretado por los diferentes actores, desde su punto de vista. La falta de información genera desinformación” (p. 3). Por este motivo la entidad u organización debe elegir los canales de comunicación adecuados que permitan circular toda la información que se requiera hacia todos los funcionarios o colaboradores.

A sí mismo, en el plan de comunicación interna y externa de la Estrategia de gobierno en línea, señala que los canales de comunicación, se encuentran bajo la responsabilidad de la instancia que ejecuta el plan de comunicación interna si existiese y pueden ser los siguientes:

- Carteleras.

- Buzones
- Correo electrónico (masivo)
- Vídeos institucionales

Actualmente con la evolución del internet, se han implementado nuevos canales de comunicación en las organizaciones como lo son la intranet y las redes sociales. Por un lado, la intranet, de acuerdo al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2013) en la guía para la administración de la intranet y el portal web institucional, definen intranet como una:

“...red privada para la comunicación interna, que utiliza herramientas web para la comunicación de noticias institucionales, documentos, información de eventos, convocatorias institucionales, circulares internas, resoluciones, audios, videos, entre otros para que se encuentren publicados al alcance de todos los colaboradores de la organización” (pág. 1).

De igual forma, la intranet “...pone en corto circuito ciertos esquemas de comunicación tradicional entre los empleados y los reemplaza por “redes de comunicación” que permiten el acceso simultáneo a las informaciones para varios miembros del personal...” (Lafrance, 2001, pág.27). Gracias a esto, la intranet ayuda a economizar dinero y tiempo.

Por otra parte, las redes sociales “son comunidades *on-line* de personas con intereses o actividades en común. Conectándose a través de internet generan contactos afines, tanto para fines sociales como comerciales” (Conectar igualdad, 2014). Estas son importantes en cualquier tipo de organización en especial para las entidades del Estado pues les permite, según Baamonde (2011): “...mejorar la información y la comunicación con los ciudadanos... y crear nuevos canales de deliberación y participación” (pág. 75).

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 Diseño

La modalidad de esta investigación fue realizada por medio de encuestas con tres tipos de pregunta como lo son preguntas cerradas (sí y no), elección múltiple y escala de calificación.

### 7.2 Participantes

Se realizó la implementación de los cuestionarios a 293 personas del total de 313 funcionarios que hay en la Seccional Impuestos de la Entidad del Estado elegida para realizar la investigación. Dentro de la muestra, se encuentran los funcionarios temporales y los funcionarios de planta o también conocidos como de carrera.

Los funcionarios de planta o de carrera, se caracterizan por vincularse a la entidad a través de concurso de mérito, aprobado por el Ministerio de Hacienda, el cual busca dar igualdad a todos los ciudadanos de ingresar a trabajar en administraciones públicas. El tiempo de permanencia en la entidad de los funcionarios de planta o de carrera es indefinido y solo saldrán de la misma por situaciones como: destitución, faltas disciplinarias, renuncia o por retiro o pensión.

Por otra parte, la provisión de los empleos temporales, se realiza "En estricto orden", a través de:

- Uso de la listas que hagan parte del Banco Nacional de Listas de Elegibles vigente, suministrado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, -CNSC-;
- Con personal de la DIAN, perteneciente al Sistema Específico de Carrera, debiéndose privilegiar el mérito como principio fundamental del acceso a los empleos públicos, y garantizando la observancia de los principios de la función pública de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

- Agotadas las anteriores prelacones y quedando vacantes, su provisión se efectúa garantizando la libre concurrencia de los ciudadanos en el proceso, a través de la publicación de una convocatoria para la provisión del empleo temporal en la página web de la DIAN.

Estos funcionarios, una vez seleccionados, son contratados para desempeñar unas funciones específicas y su tiempo de permanencia en la entidad es de 3 años, y solo saldrán de la institución por término de contrato, renuncia o por sanciones por faltas disciplinarias.

### Instrumento

Se diseñó una encuesta de comunicación interna en la que se permitió identificar, caracterizar y analizar las prácticas comunicativas y canales de comunicación de la Seccional de Impuestos Cali, además de indagar acerca de actos comunicativos propios de la organización, sus canales y flujos comunicativos. La encuesta está conformada por 18 preguntas de tres tipos, preguntas cerradas (sí y no) (pregunta 1, 2, 3, 4, 5, 6) elección múltiple (preguntas 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16) y escala de calificación (preguntas 17 y 18). (Ver anexo No. 1).

### 7.4 Procedimiento

Se realizó la implementación de los cuestionarios a 293 personas del total de 313 funcionarios de la Seccional Impuestos de la Entidad del Estado elegida para realizar la investigación. Las 20 personas que faltaron para completar la totalidad de la población, se encontraban de vacaciones, en permiso por tres días, incapacitados, en licencia de maternidad o no quisieron participar en la implementación, todo esto durante cuatro días los días destinados a aplicar los cuestionarios.

#### 7.4.1 Fase 1 preliminar

Se realizó la búsqueda bibliográfica referente al objeto de estudio a través de autores seleccionados que traten dicho tema que permita la construcción de un problema de

investigación. Con estos se construyeron tres objetivos específicos de los cuales se desprendieron tres conceptos claves sustento del marco conceptual y contextual. Posteriormente, se construyó la metodología, en donde se habla acerca de los instrumentos que se emplearan para dar respuesta a lo que busca principalmente esta investigación.

Posteriormente se tuvo una reunión con la Directora de la Seccional Impuestos de Cali, se le entregó un cuestionario de los que se implementaría para su revisión. Ese mismo día fueron aprobados para ser llevados a revisión a una segunda instancia, la jefe de personal de la Seccional Impuestos, al día siguiente, se tuvo otra reunión con ella y una funcionaria encargada de acompañarnos en el proceso, quienes revisaron de nuevo los cuestionarios y dieron una aprobación final. Este mismo día se acordó fecha para dar inicio a la implementación de los cuestionarios y se obtuvo permiso para ingresar a las instalaciones de la entidad por todo el mes de Mayo, en caso de que el proceso hubiese tenido que prolongarse.

#### 7.4.2 Fase 2 diseño de la encuesta y aplicación

Cabe resaltar, que este instrumento fue construido por las investigadoras del proceso puesto que no se encontró un cuestionario ya elaborado en anteriores documentos que se centrara en el tema de esta investigación. Por lo que previo a aplicar los instrumentos, se necesitó que fueran revisados y evaluados por unos jueces determinados como es el paso a seguir en los instrumentos con fines de trabajo de grado. Como jueces se tuvo en cuenta el criterio de profesores calificados en la disciplina de la comunicación y que trabajan con temas relacionados al enfoque de esta investigación, estos fueron: Esperanza Astroz, Mónica Marión Cataño y Linda Teresa Orcasita.

Luego de la evaluación del instrumento realizada por los jueces, se procedió a la corrección del mismo de acuerdo con los ajustes sugeridos por los evaluadores. Ya corregido se envió a la asesora de trabajo de grado para que diera la aprobación final y así aplicarlos al público objeto de la investigación.

#### 7.4.3 Fase 3 Análisis de resultados

Sistematizada la información obtenida de los 293 cuestionarios aplicados, se procede a evaluar la información y analizar los resultados de la encuesta mediante la tabulación usando como herramientas el programa Excel haciendo un análisis de frecuencia relativa (El porcentaje de respuestas en cada ítem, teniendo en cuenta el 100 % de la población encuestada)

#### 7.4.4 Elaboración del informe Final

Se elaboró el informe final y se entregó a la asesora de trabajo de grado. Posteriormente se realizará un informe ejecutivo para presentar y socializar la investigación con la jefe de Gestión de Personal y la directora Seccional, tal y como se pactó al inicio del proceso, en donde en una sesión de una mañana completa las investigadoras, junto con su asesora de trabajo de grado mostrarán a la Directora Seccional de la Entidad los resultados encontrados en conjunto a manera de retroalimentación preparada especialmente para la organización. Se entregara un informe escrito que dará cuenta de las generalidades teóricas, metodológicas, los resultados y recomendaciones para la Entidad que sirvan para el fortalecimiento y mejoramiento de la entidad que nos abrió sus puertas.

#### 7.4.5 Consideraciones éticas

Este trabajo se realizó con parámetros de confidencialidad, pues es una entidad que se debe al Estado colombiano y para poder nombrarla se necesitarían permisos especiales.

Es por ello que no se pone en evidencia a ningún participante, ni a la entidad que colaboro en la presente, la investigación se realizó con autorización previa de la Directora de la Seccional, a quien se le hizo conocer de primera mano el instrumento a utilizar y documentos con los objetivos de esta investigación, al acordar que sería un trabajo que generaría satisfacción no solo a la organización, sino también a las investigadoras, se dio la autorización, siempre manejada con discreción y con fines netamente pedagógicos.

La entidad manejó de manera interna y discreta la presentación de las investigadoras, donde se les informó a los funcionarios a través de medios digitales (Correo Electrónico) sobre los estudios a realizar con el instrumento.

## 8. RESULTADOS - DISCUSIÓN

### 8.1 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las prácticas comunicativas formales e informales y canales de comunicación, correspondientes a los 293 funcionarios encuestados de la seccional Impuestos de la entidad del Estado. Se inicia con las características sociodemográficas presentadas en gráficos circulares (ver figura 1 y 2).

#### CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

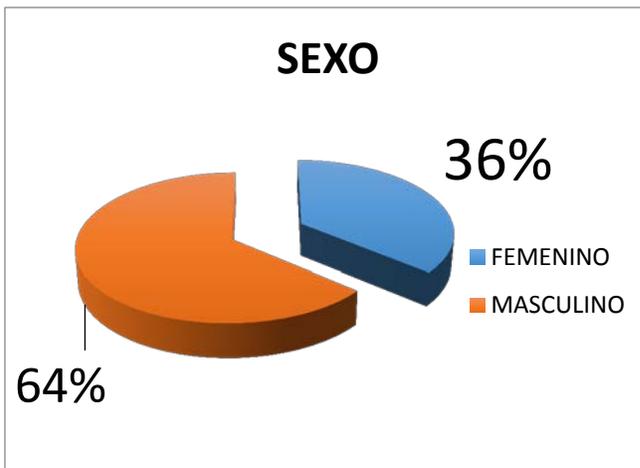


Figura No 1. Sexo

La muestra estuvo conformada en su mayoría por participantes de sexo masculino.

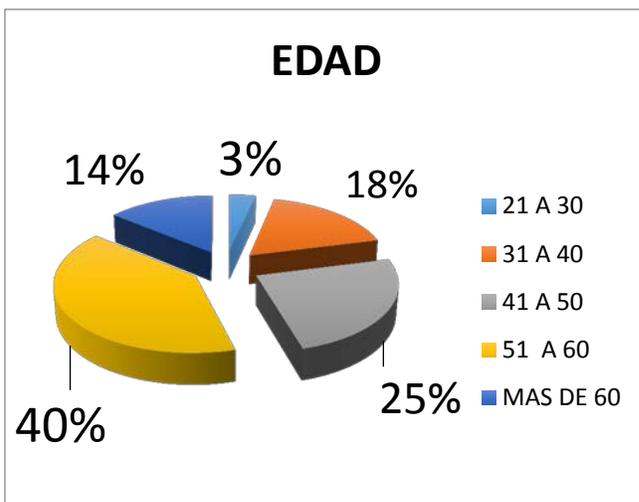


Figura No 2. Rangos de edad

En cuanto a la edad, se encontró que el 40% de la muestra corresponde al rango entre 51 y 60 años, seguido de 41 a 50 años.

## CATEGORIAS DE LA ENCUESTA

### Categoría 1: Prácticas de comunicación formales

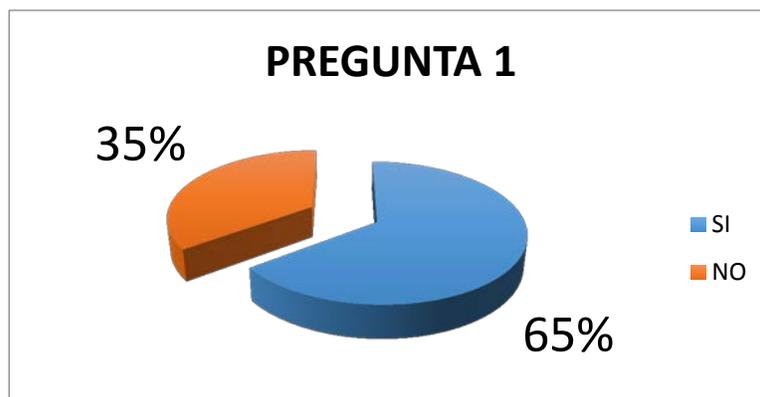


Figura No 3: pregunta No 1. ¿Existen espacios de interacción dentro de su división de trabajo que le permitan a usted y sus compañeros expresar lo que piensa de la entidad a sus directivos?

De acuerdo con estos dos porcentajes puede verse que la mayoría (65%) considera que a nivel interno de la institución, si hay espacios que permiten interactuar con jefes y directivos, mientras que el 35% considera que en la organización no hay espacios para comunicarse con sus jefes y directivos.



Figura No 4: pregunta No 2. ¿Considera usted que la forma de comunicarse entre compañeros y directivos permite el buen desarrollo de las actividades laborales?

Estos resultados indican que la mayoría (78%) concuerda en que la forma de comunicarse entre compañeros y directivos permite el buen desarrollo de las actividades laborales.

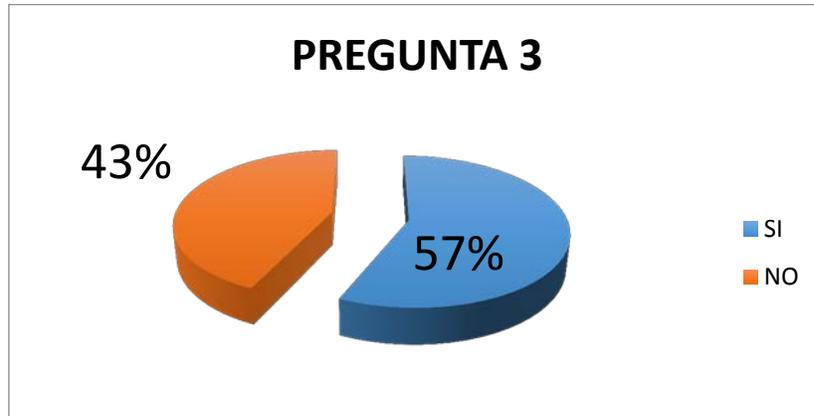


Figura No 5: pregunta No 3. ¿Conoce usted un reglamento oficial que estipule la forma de comunicar algo a su jefe de área o compañero de trabajo?

Más de la mitad de la muestra coincidió en que en la organización existe un reglamento que les indica cómo deben comunicarse entre pares y entre jefes y directivos mientras que el 43% dice no conocer ningún reglamento de este tipo en la entidad.

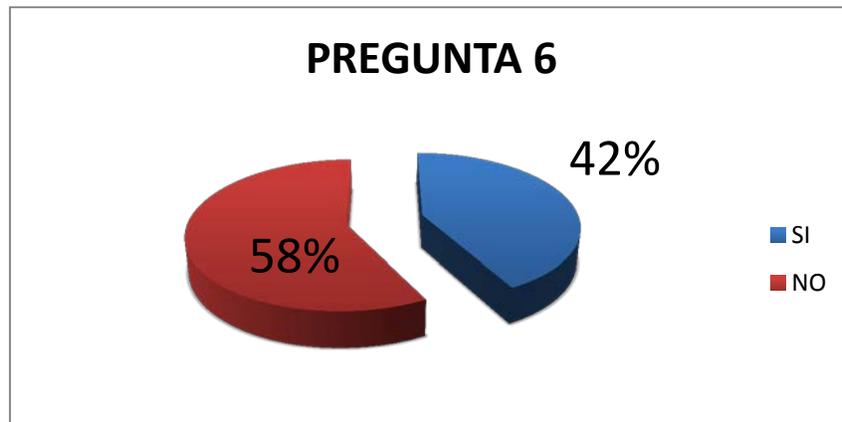


Figura No 6: pregunta No 6. ¿Existe algún tipo de capacitación en técnicas de comunicación en su organización?

Más de la mitad de la muestra encuestada (58%) coincide en que no existe capacitación en técnicas de comunicación dentro de la organización mientras que el 42% afirma si recibir este tipo de capacitación.

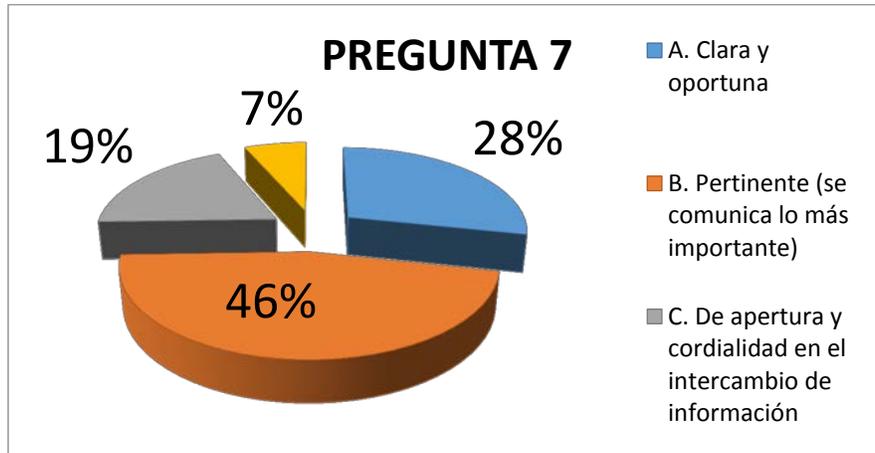


Figura No 7: pregunta No 7. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que tiene la comunicación dentro de la organización?

Como se puede apreciar, el 46% de la muestra señala que la comunicación en la seccional es pertinente, es decir, que solo se comunica lo más importante, seguidamente un 28 % considera que la comunicación en la entidad es clara y oportuna.

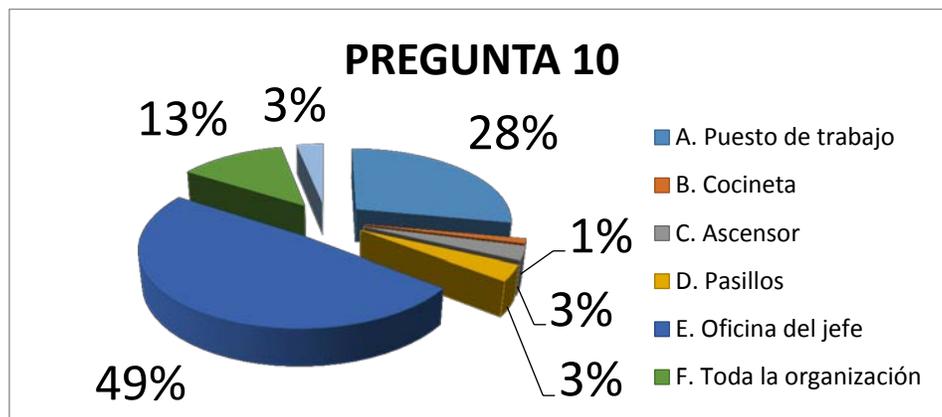


Figura No 8: pregunta No 10. En que espacios físicos es posible la interacción con sus jefes y directivos (seleccione las opciones que considere aplican al caso)

Los resultados indican que los espacios más usados por el 49% de los funcionarios para interactuar con sus jefes corresponde a la oficina del jefe, seguido del puesto de trabajo por un 28%, mientras que el 13% de ellos se comunica con sus jefes en toda la organización.

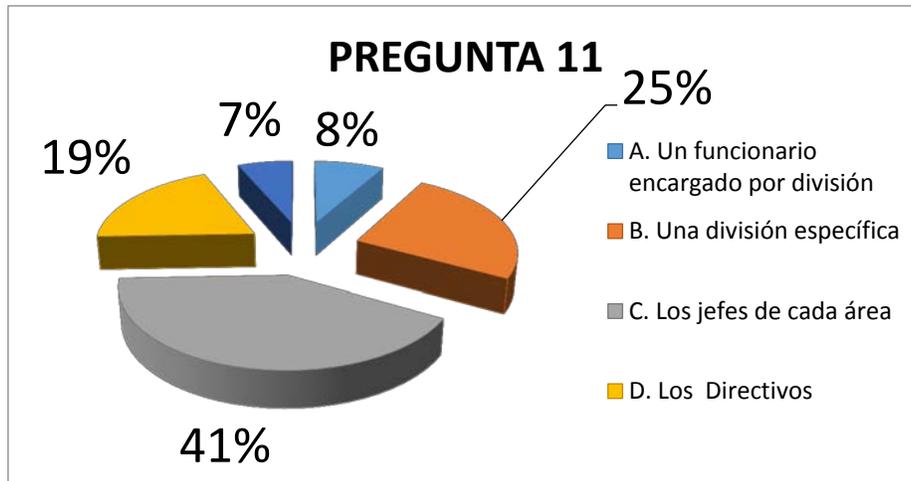


Figura No 9: pregunta No 11. ¿Quién es responsable del manejo de los procesos comunicativos internos de la organización?

Para el 41% de la muestra, el encargado de los procesos comunicativos internos es el jefe de cada área o división, mientras que el 25% atribuye el manejo de dichos procesos a una división específica, pero sin duda solo el 8% coincidió en que un funcionario por división es quien se encarga del manejo de la comunicación interna.

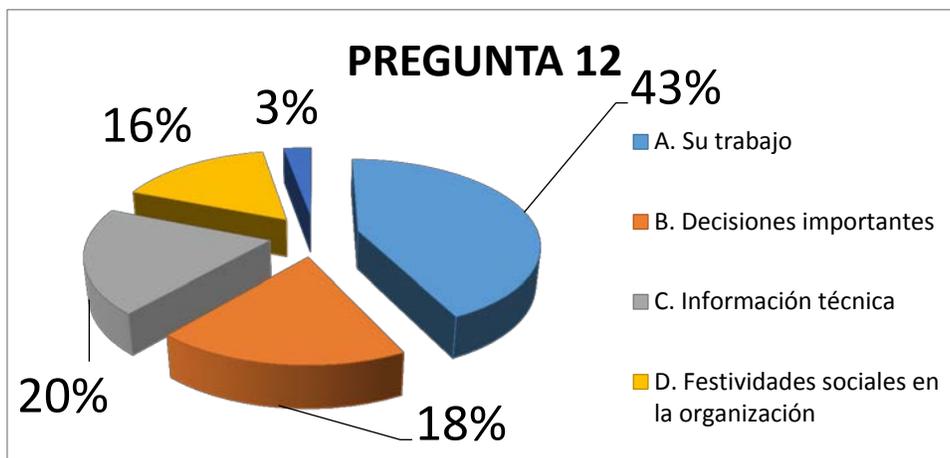


Figura No 10: pregunta No 12. La información que usted recibe en la organización está orientada a...

El 43% de la muestra coincide en que la información que recibe en la organización está orientada a cuestiones de trabajo, seguido de un 20% que indica recibir información de tipo técnica, demostrando que la información en la organización se orienta más hacia las prácticas de comunicación formales.

Los diagramas circulares de la pregunta 17 representan los resultados obtenidos por las opciones dadas (A, B, C, D, E) los cuales califican la comunicación que se da entre diferentes entes de la organización.

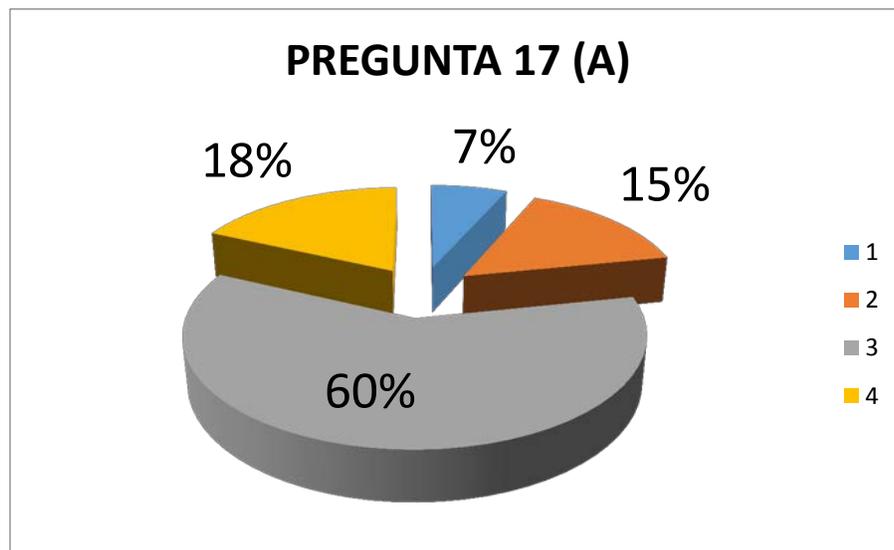


Figura No 11: pregunta No 17. Las siguientes preguntas califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la forma de comunicación entre los siguientes entes de la organización: A. Entre Directivos.

La mayor parte de la muestra encuestada califica la comunicación entre directivos como buena 60%, seguido de un 18% que la califica como excelente, mientras que un 15% opina que es regular. Esto indica que la comunicación entre estos altos mandos de la entidad en general es vista por los funcionarios entre excelente y buena en términos generales, pero sin duda hay una parte de la población que considera que este tipo de comunicación puede mejorar.

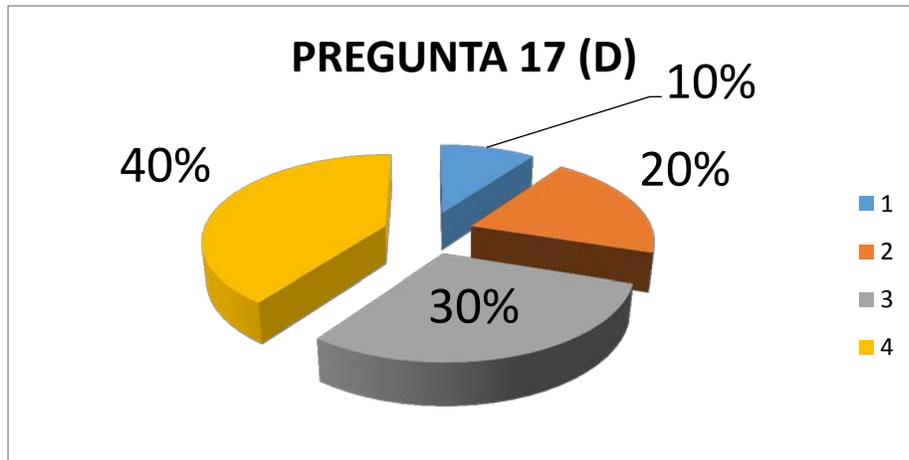


Figura No 12: pregunta No 17. Las siguientes preguntas califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la forma de comunicación entre los siguientes entes de la organización: D. Entre usted y su jefe directo.

De acuerdo con la opción D de la pregunta 17, la comunicación entre funcionario y su jefe directo fue calificada por la mayoría de la muestra como excelente (48%) seguido de un 47% que la calificó como buena. Lo cual indica que hay buenas prácticas de comunicación entre estos entes de la organización.

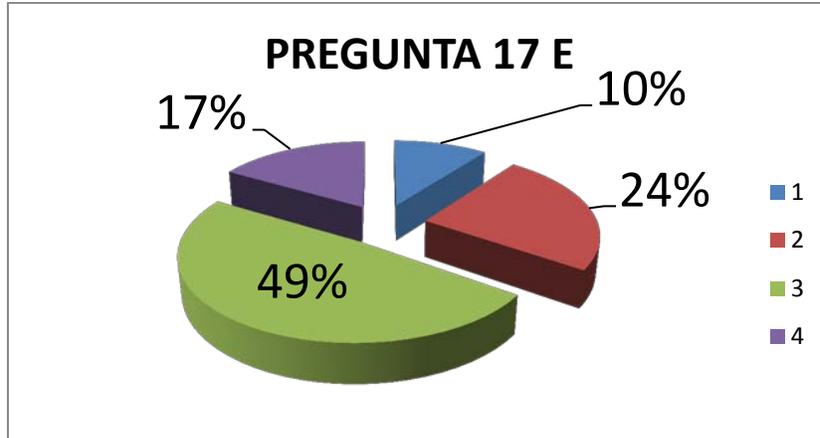


Figura No 13: pregunta No 17. Las siguientes preguntas califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la forma de comunicación entre los siguientes entes de la organización: E. Entre usted y los directivos.

Puede verse de nuevo que la mitad de la población califica la comunicación con sus directivos como buena (49%) mientras que otra parte la califica como regular (24%). Esto muestra que la mitad de los funcionarios tienen una buena comunicación con sus directivos pero otro tanto no concuerda del todo pues refleja que le gustaría que se efectuaran cambios.

### Categoría 2: Prácticas de comunicación informales

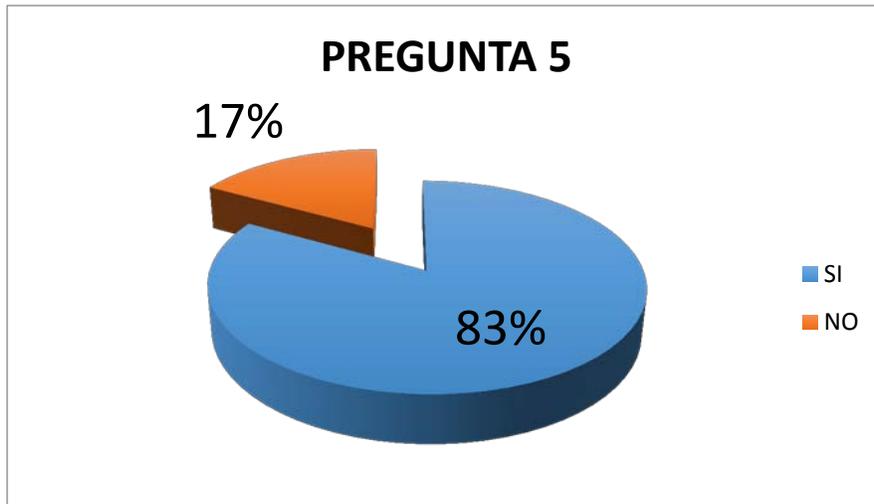


Figura No 14: pregunta No 5. ¿Cree usted que dentro de su división existe el trabajo en equipo?

Esto indica que la mayoría (83%) de los funcionarios reconoce la existencia de trabajo en equipo dentro de su división de trabajo.

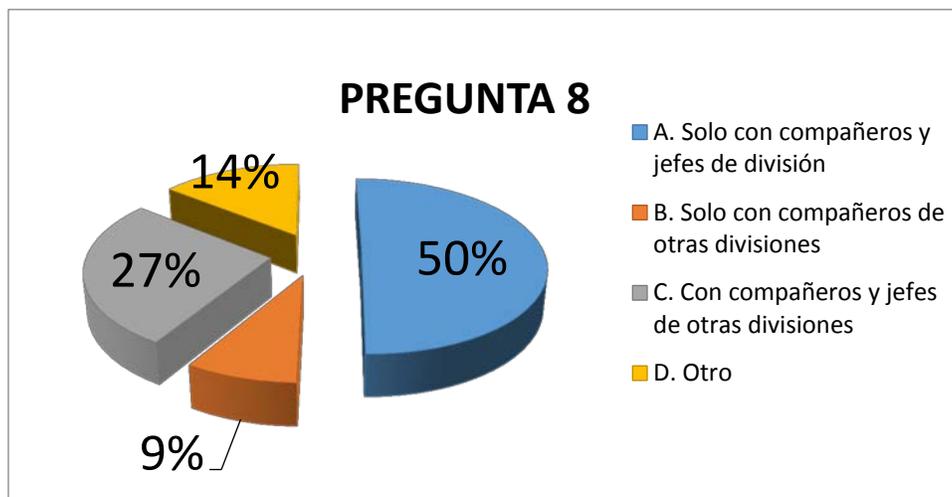


Figura No 15: pregunta No 8. ¿Con que personas se relaciona usted frecuentemente en la organización? Seleccione la opción con la que más se identifique

La mitad de la población encuestada (50%) afirma comunicarse solo con sus compañeros y jefes de división, mientras que otra parte de la población (27%) se comunica también con compañeros y jefes de otras divisiones.

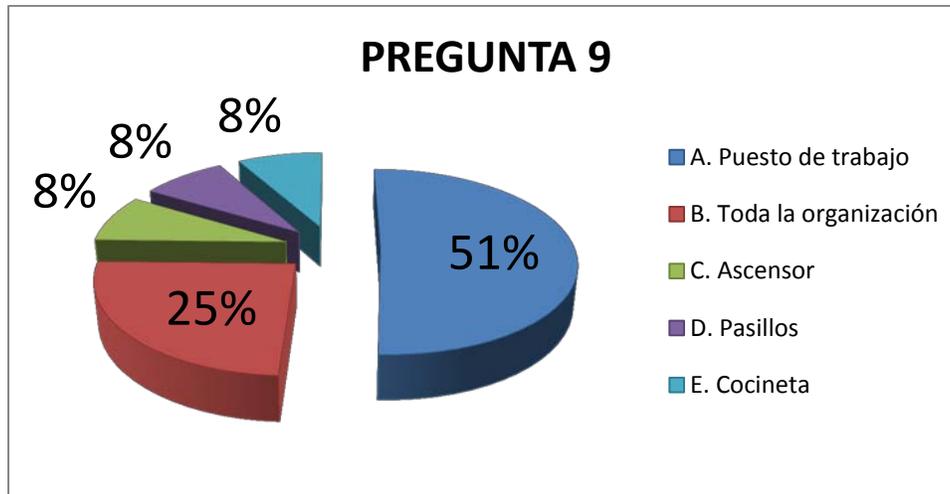


Figura No 16: pregunta No 9. ¿Cual de los siguientes espacios físicos usted utiliza frecuentemente para dialogar con sus compañeros de trabajo?

Las respuestas indican que el espacio físico más utilizado por la mitad de la muestra (51%) para dialogar con sus compañeros de trabajo es en el mismo sitio de trabajo, seguido de un 25% que señala dialogan con sus compañeros en toda la organización.

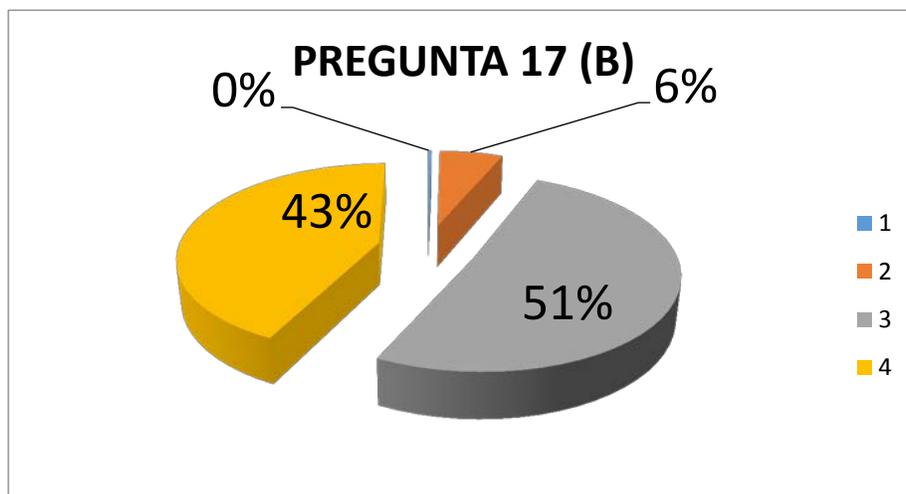


Figura No 17: pregunta No 17. Las siguientes preguntas califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la forma de comunicación entre los siguientes entes de la organización: B. Entre usted y sus compañeros de área

La mayor parte de la muestra ve la comunicación con sus demás compañeros de área o división como buena (51%) seguido de un 43% que la califica como excelente. Estos resultados se encuentran a la par de la forma en que los funcionarios califican la comunicación entre directivos, y además indican que las prácticas de comunicación entre pares cercanos al área de trabajo se dan manera eficaz.

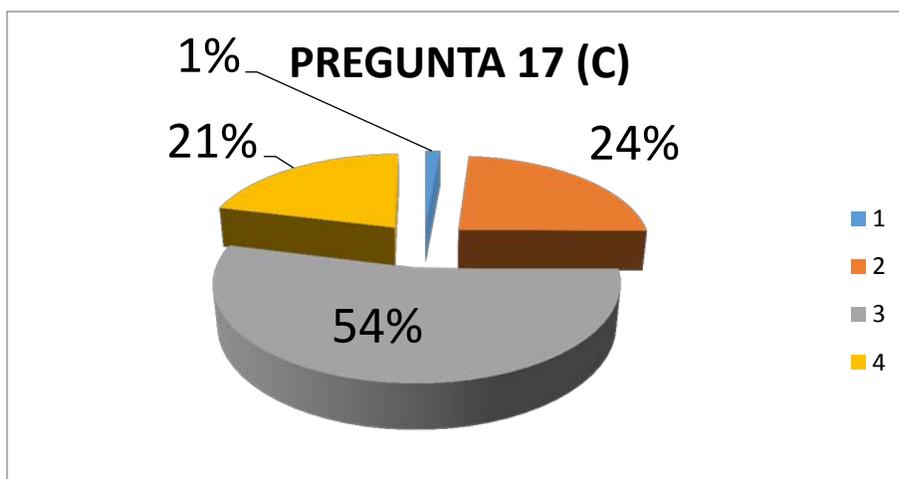


Figura No 18: pregunta No 17. Las siguientes preguntas califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la forma de comunicación entre los siguientes entes de la organización: C. Entre usted y sus compañeros de otras áreas

Los resultados indican que la mitad de la muestra (54%) coincide en que la comunicación con sus compañeros de otras divisiones es buena, seguido de un 24% que indica que es regular, mientras un 21% califica la comunicación como excelente. Esto refleja que si hay comunicación entre los funcionarios y sus compañeros de otras áreas.

## CANALES DE COMUNICACIÓN

### Categoría 3: Canales de comunicación

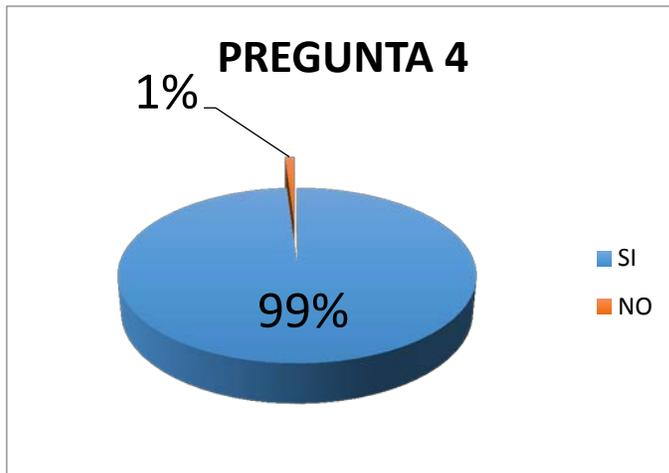


Figura No 19: pregunta No 4. ¿Considera usted que los canales de comunicación son importantes para llevar a cabo las actividades laborales en la organización?

Casi toda la muestra (99%) coincidió en que los canales de comunicación son importantes para llevar a cabo las actividades laborales de la organización.

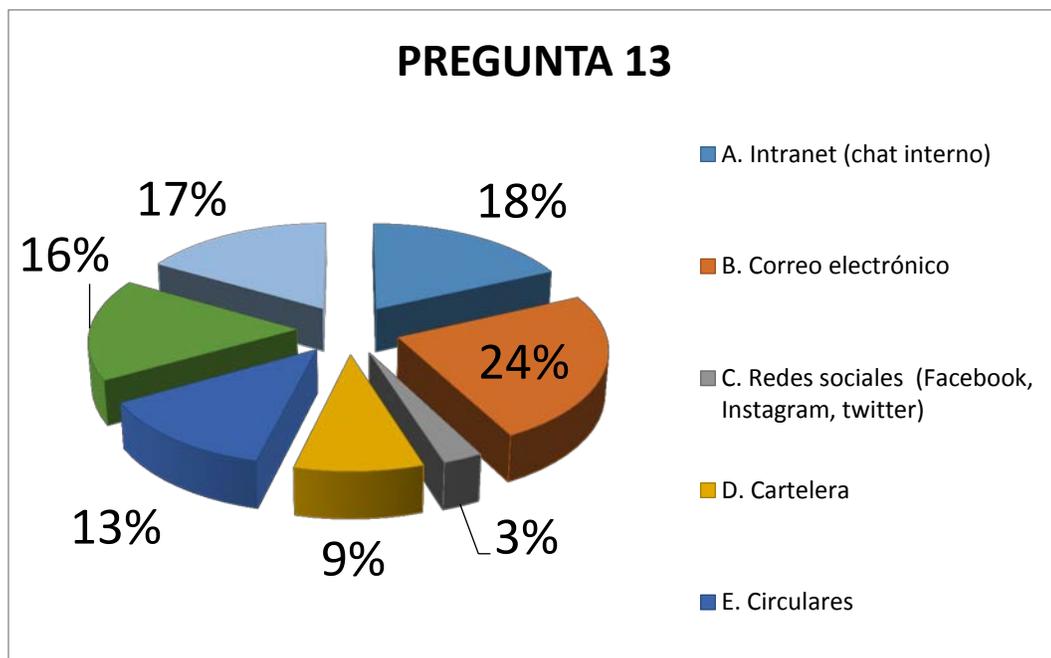


Figura No 20: pregunta No 13. A través de qué medios se entera de lo que sucede en la organización:

En los resultados puede verse que el canal más utilizados por los funcionarios para enterarse de lo que sucede en la organización es el correo electrónico (24%), seguido de la Intranet (18%) y por último las vídeo conferencias, utilizadas por un 17%.

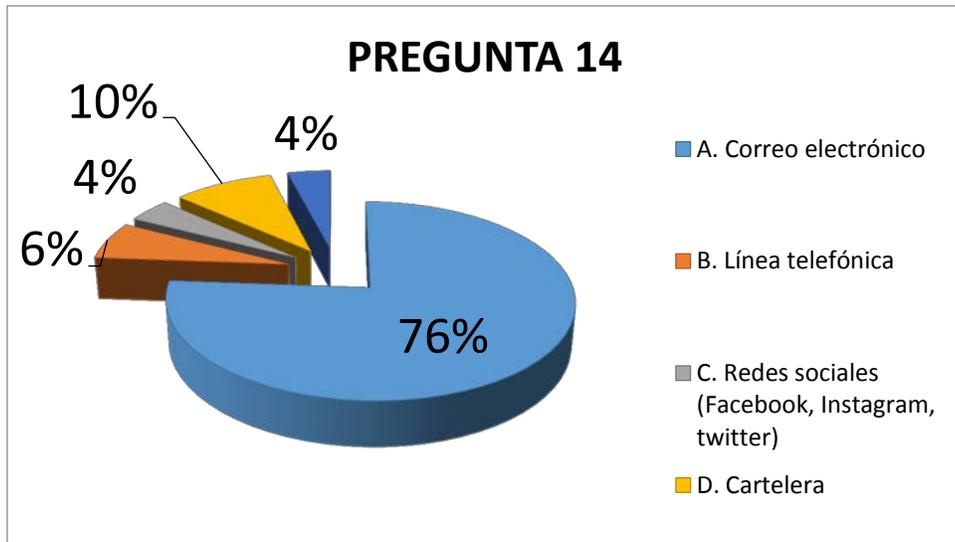


Figura No 21: pregunta No 14. Seleccione cuál de los siguientes canales o herramientas son más utilizados para recibir información institucional:

La mayoría de la muestra (76%) es decir 227 de los funcionarios encuestados, usan el correo electrónico como principal canal de comunicación a través del cual reciben información institucional.

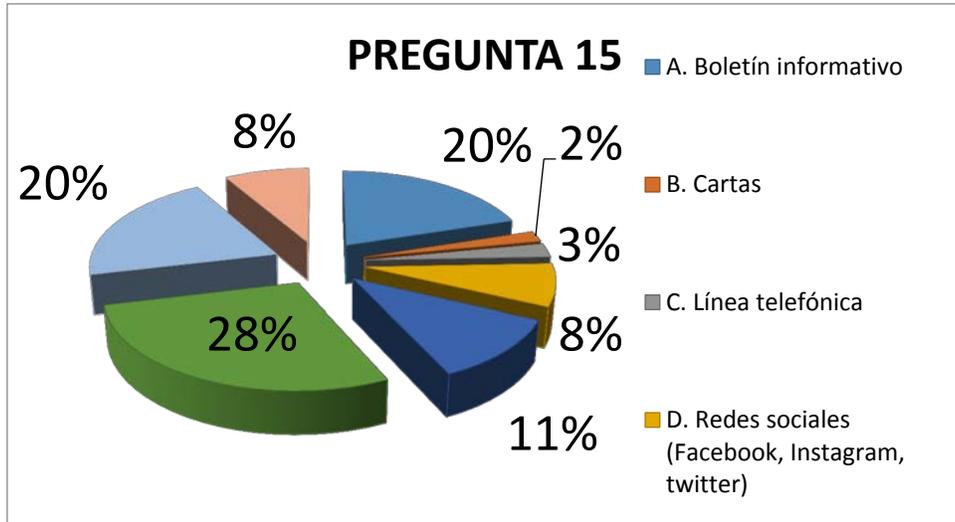


Figura No 22: pregunta No 15. ¿Cuáles de los siguientes canales internos le gustaría que se implementaran para que la organización se comunique oficialmente con usted?

Un 28% de los funcionarios encuestados quisieran que la organización implemente un chat interno por área para comunicarse oficialmente con ellos, seguido de un 20% que preferiría que se implementaran canales como publicaciones institucionales (revistas o periódicos) y otro 20% que prefiere los boletines informativos.

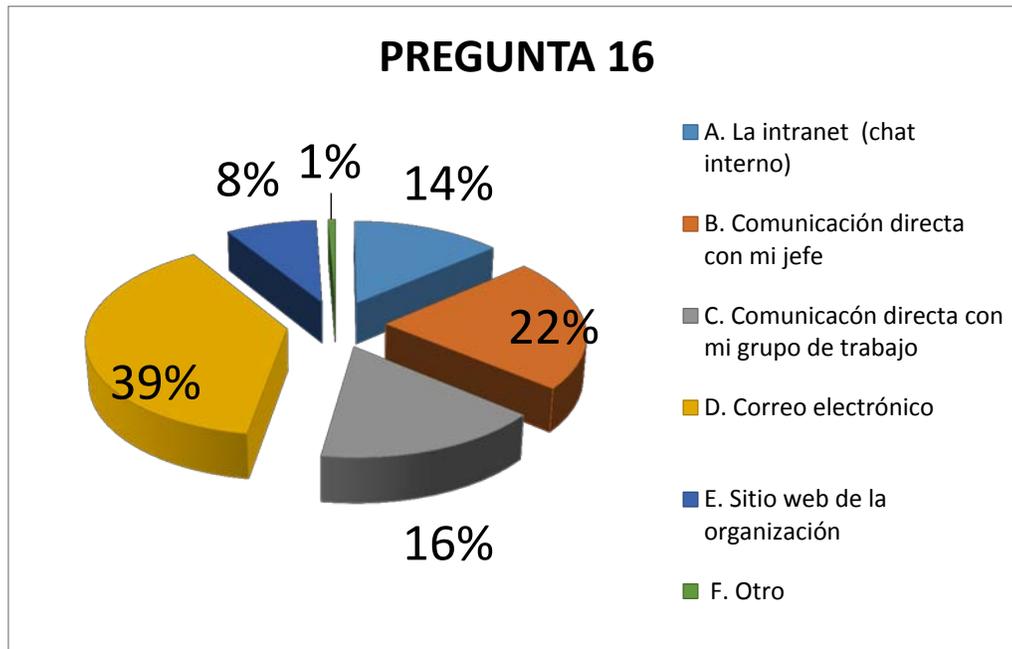


Figura No 23: pregunta No 16. Marque los canales internos de comunicación que usted utiliza con mayor frecuencia para comunicación institucional:

En cuanto a la pregunta 16, indica que un 39% de la muestra señala que el correo electrónico es el canal interno más usado para comunicación institucional, seguido de la comunicación directa con el jefe (22%) mientras que un 16% utiliza el canal de la comunicación directa con el grupo de trabajo.

Los siguientes diagramas circulares representan los resultados que califican de 1 a 4 la eficiencia de los canales de comunicación de la organización descritos en la pregunta 18 a través de seis opciones (A, B, C, D, E, F).

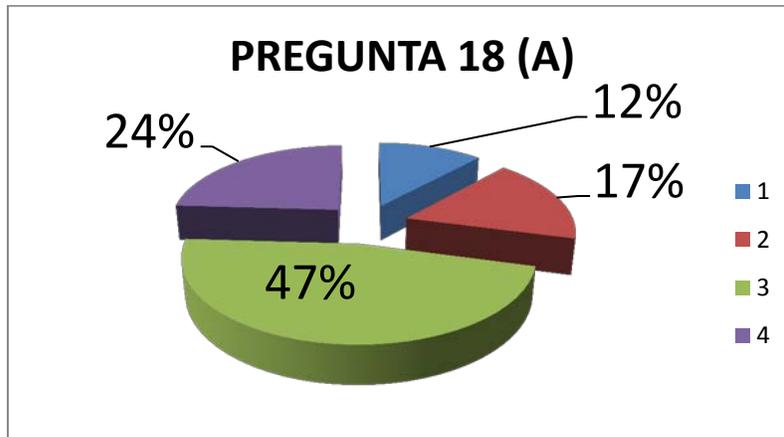


Figura No 24: pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la eficiencia de los canales de comunicación de la organización: A. Intranet (chat interno).

Los resultados obtenidos indican que un 47% opina que el chat interno es bueno seguido de un 24% que considera que es excelente. Esto indica que en términos generales es un canal eficiente.

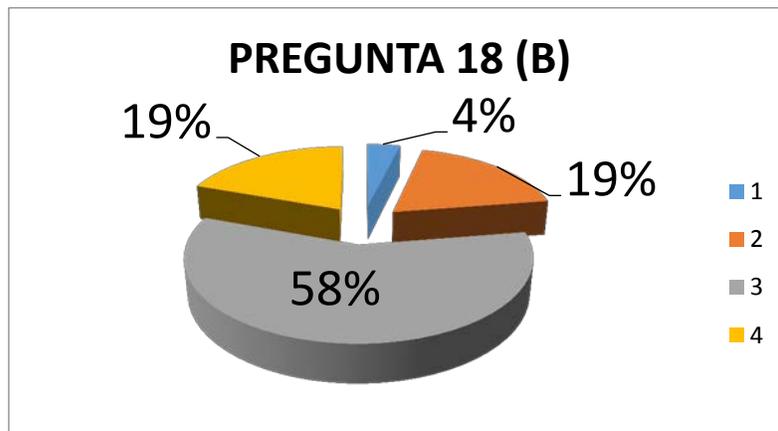


Figura No 25: pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la eficiencia de los canales de comunicación de la organización: B. Comunicación directa.

La comunicación directa es vista por el 58% de la muestra como buena, seguido de un 20% que opina que es mala y otro 19% que piensa que es excelente. Por lo que en términos generales es una buena comunicación.

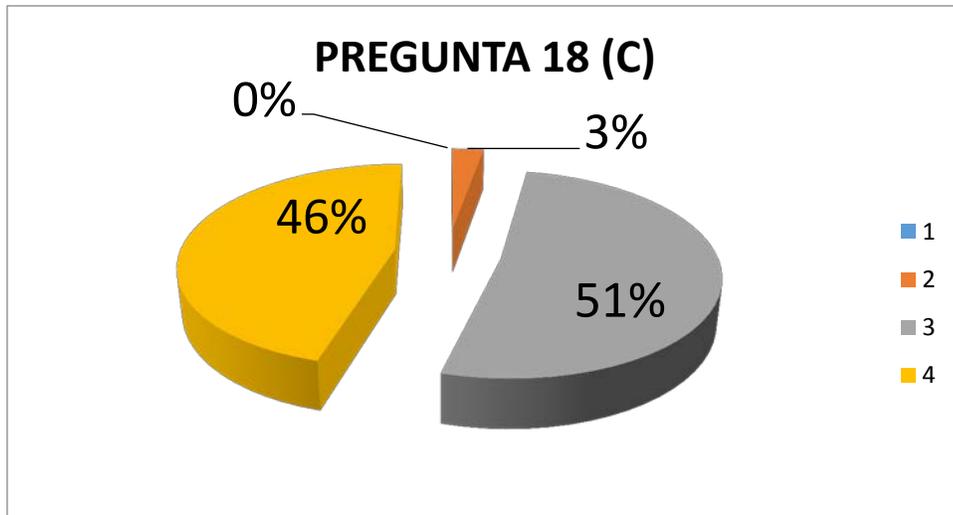


Figura No 26: pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la eficiencia de los canales de comunicación de la organización: C. Correo electrónico.

Esto indica que el 51% de la muestra califica el correo electrónico como un canal bueno, seguido de un 46% que opina que es excelente. Una vez más esto indica que dicho canal es eficiente.

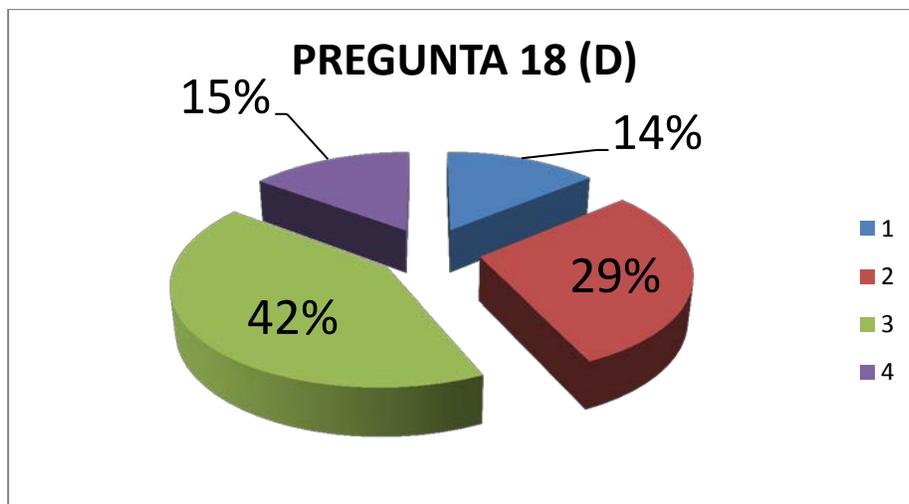


Figura No 27: pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la eficiencia de los canales de comunicación de la organización: D. Línea telefónica.

Un 42% de los funcionarios encuestados califica la línea telefónica como un canal bueno seguido de un 29% que lo califica como regular. Esto indica que la línea telefónica es eficiente pero debe mejorar más.

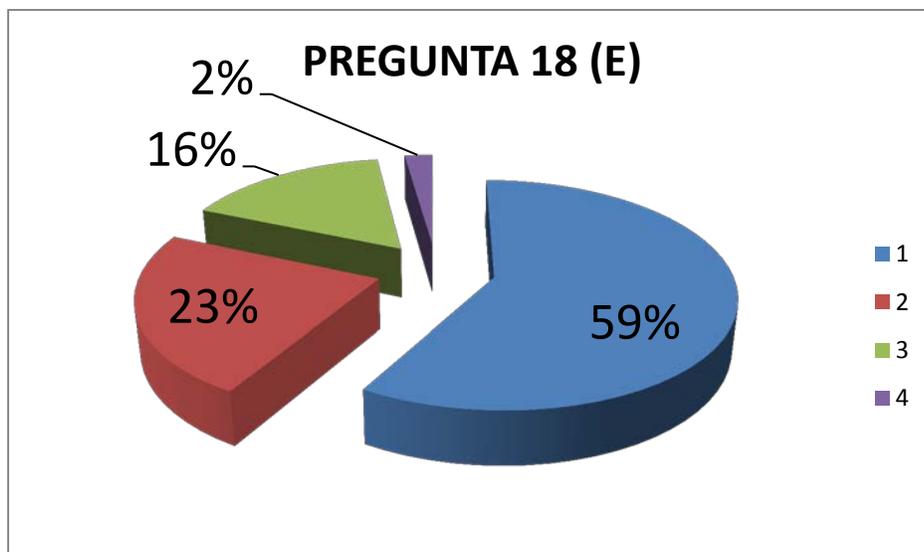


Figura No 28: pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 Mala, 2 Regular, 3 Buena y 4 Excelente) la eficiencia de los canales de comunicación de la organización: E. Redes sociales (Facebook, Instagram, twitter)

La mayor parte de la muestra 59% considera que las redes sociales en la organización son malos canales mientras que un 23% las ve como regulares. Lo anterior se explica debido a que los funcionarios tienen denegado el acceso a las redes sociales desde los equipos de trabajo con los que cuentan en su división.

## **8.2 DISCUSION**

El objetivo de este estudio es identificar los tipos de prácticas comunicativas y canales de comunicación de los funcionarios de la dirección seccional impuestos de una entidad del Estado de la ciudad de Santiago de Cali. Por ende, el presente apartado correspondiente a la discusión se hará teniendo en cuenta los resultados partiendo de cada una de las tres categorías definidas.

### **PRÁCTICAS COMUNICATIVAS FORMALES**

En las prácticas de comunicación formales, la gran mayoría de los funcionarios coincidieron en afirmar que en la entidad sí existen espacios que les permiten expresar lo que piensan de la organización a sus directivos, pero un 35% señaló que no existen dichos espacios. En adición, la comunicación entre los funcionarios y sus directivos fue vista por muchos como buena pero otros opinaron que era regular. Lo anterior indica que los espacios de interacción no están del todo fortalecidos, de lo contrario toda la muestra habría coincidido. García (2008) evidenció en su estudio que las prácticas comunicativas no son en su totalidad participativas, pues si bien se les brinda a los colaboradores de la empresa la oportunidad de que participen en la toma de decisiones a través de unos formatos específicos, la percepción que tienen respecto a esto es que la empresa impone cosas sin tenerlos presentes y dichos formatos los limitan a la hora de dirigirse a alguien de la empresa.

Es por ello que los espacios de interacción son importantes dentro de unas buenas practicas comunicativas de una organización, pues mediante estos se les da la oportunidad de expresar lo que piensan de la entidad y de esta forma contribuir al fortalecimiento de la misma (Club de Asociación de Ejecutivos Korazza, 2014). Un ejemplo de estos espacios de

interacción serían los canales de comunicación como las redes sociales, foros o chat en línea.

### **Reglamentos oficiales que estipulen las maneras de comunicarse por parte de los funcionarios con sus jefes de área o compañeros**

En cuanto a los reglamentos oficiales que estipulen a los funcionarios la forma de comunicarse con su jefe de área o compañero de trabajo, más de la mitad de la muestra coincidió en que sí existe este tipo de documentos, sin embargo un 43% dijo no conocer ningún reglamento. Con lo anterior, puede verse que en la entidad hay ciertas fallas en la comunicación pues no todos sus miembros conocen de la existencia de este tipo de reglamentos, de ahí la importancia de las capacitaciones en técnicas de comunicación que pueda brindarles la organización. Los reglamentos oficiales plasmados en un documento digital o escrito les indicará a todos los funcionarios sobre la forma de comunicar correctamente y tendrán una guía para entender y saber cómo llevar a cabo los procesos básicos de comunicación, brindando mayor coherencia a la entidad en sus procesos internos y en el desarrollo de una comunicación externa que fortalezca la visibilidad de la seccional con los ciudadanos (Club de Asociación de Ejecutivos Korazza, 2014).

De igual forma, el hecho de que 58% de los funcionarios encuestados hayan señalado que no se les brinda capacitación en técnicas de comunicación dentro de la organización, deja en evidencia que en la seccional de impuestos hace falta que instruyan a los funcionarios sobre cómo deben comunicarse correctamente para así tener una mejor relación entre pares, jefes y directivos además de permitir que se innove en las herramientas existentes de comunicación de la entidad y para que los funcionarios sepan comunicar (Tessi, 2013).

### **Valores de la comunicación en la entidad**

Los hallazgos del presente estudio muestran que un 46% de los funcionarios consideran que la comunicación en la entidad es pertinente, es decir que se comunica lo más importante, pero no es clara ni oportuna. García (2008) encontró que los colaboradores de la empresa donde desarrollo el estudio manifestaron que la comunicación entre departamentos se ha tornado imprecisa y que solo se les comunica sobre asuntos

relacionados con funciones o tareas específicas relacionadas a su cargo y sobre las metas que deben cumplir. Todo lo que quieran pedir o comunicar debe hacerse a través de unos formatos institucionales. De igual forma, García (2008) encontró también que en dicha empresa hay una gran fortaleza en las prácticas informativas, y el fuerte de la empresa se encuentra en las prácticas comunicativas formales, pues dan prioridad a los medios escritos para que se tenga corroboración de alguna problemática o situación que se presente en la organización.

## **PRACTICAS DE COMUNICACIÓN INFORMALES**

Respecto a los espacios de interacción, se encontró que los funcionarios interactúan con sus jefes en la oficina de estos últimos y en los puestos de trabajo, mientras que solo unos pocos logran interactuar con los jefes en toda la organización. De igual forma se encontró que la forma de comunicación entre los funcionarios y su jefe directo es excelente y buena. Los hallazgos del estudio realizado por Varona (2007), muestran que los empleados presentan más conductas de comunicación formal-informal al comunicarse con sus jefes y exhiben más conductas de apertura comunicativa en la interacción con estos.

### **Comunicación entre funcionarios, compañeros de área y entre compañeros de otras áreas**

La muestra arrojó como resultado que la comunicación entre funcionarios y compañeros de área es considerada excelente y buena. Sin embargo, manifiestan que frecuentemente se relacionan más con sus compañeros de división cercanos a su puesto de trabajo en lugar de los compañeros en toda la organización, quizá por ello que la comunicación entre compañeros de otras áreas fue considerada por gran parte de la muestra como buena y regular mientras que unos pocos piensan que es excelente. En relación con lo anterior, García (2008) encontró que los colaboradores percibieron que la interacción entre áreas o

departamentos es muy limitada debido al protocolo que debe seguirse para poder comunicar algo o dar alguna información, es por ello que prefieren y se sienten más a gusto y con quienes consideran es más fácil comunicarse, lo que llevó al autor de esta investigación a concluir que en los pequeños subgrupos, en nuestro caso, al interior de los departamentos existen mejores prácticas comunicativas.

Por consiguiente, con el estudio se reflejó la presencia de las prácticas informales en la seccional de impuestos, en especial entre los compañeros pertenecientes a una misma área tal como lo indica León (2006) al decir que éstas “se presentan frecuentemente en personas que trabajan juntas en un ámbito particular” (p. 25-26).

### **Trabajo en equipo**

Respecto al trabajo en equipo, la mayoría de los funcionarios reconoció la existencia de trabajo en equipo dentro de su división de trabajo. El estudio citado por Varona (2007) de Nicholls, Lane y Brechu (1999), acerca de equipos de trabajo auto administrados en México, coinciden con lo expuesto y señalan, por ejemplo, que existe un evidente paternalismo en quienes toman las decisiones, resuelven conflictos y fijan objetivos; mientras que los colaboradores son propensos a esperar instrucciones y las decisiones que tomen dependerán de su rol y nivel del cargo en que estén, pero si quieren cumplir de forma práctica los objetivos y decisiones, deben unirse y trabajar en equipo.

## **CANALES DE COMUNICACIÓN**

En cuanto a la categoría canales de comunicación se encontró que para la mayoría de la muestra (99%) considera importantes el uso de los canales de comunicación para llevar a cabo sus actividades laborales. Siendo el correo electrónico, el canal más usado a través del cual reciben en su mayoría información institucional. Dicho canal fue calificado

por el 47% de los funcionarios como el más eficaz. En relación a lo anterior, Orengo, Ripoli, Gonsález y Solanes, (1998) valoraron en un estudio el estilo de participación de forma positiva para quienes hacían uso de correo electrónico. De esta manera se considera que el correo electrónico es un buen canal de comunicación que permite la participación de los funcionarios.

También, se encontró que los funcionarios tienen a la comunicación directa con sus jefes como un segundo canal por el cual reciben información institucional, situación similar al estudio de Varona (2007) en donde los empleados mexicanos hacían más uso de los canales de comunicación directa para interactuar con sus jefes, y también el estudio de García (2007) que reveló que entre los medios más efectivos dentro de la empresa donde realizó la investigación, el cara a cara, las circulares y los boletines informativos.

En relación con la comunicación directa, es percibida por la mayoría como (58%) buena y excelente (19%). Sin embargo, los funcionarios señalaron en las encuestas que les gustaría que se implementara un chat interno por área o división, pues a pesar de que el correo electrónico es efectivo, no les proporciona la agilidad e inmediatez que caracteriza a un chat. Es importante entonces que las organizaciones se adapten a los cambios que surgen con las tecnologías, pues internet se ha encargado de ampliar y diversificar los canales de comunicación, lo que hace que las empresas e instituciones se adapten a estos cambios estableciendo canales y mensajes en torno a lo que desea comunicar (Asociación de Ejecutivos Korazza, 2014).

Finalmente, las redes sociales fueron los canales menos usados por los funcionarios, puesto que por políticas de la entidad y seguridad de la misma se tiene denegado el acceso para que así los funcionarios no tengan distracciones. Sin embargo, la entidad debería contar con dichos canales, ya que las administraciones públicas tienen en sus manos el deber y la responsabilidad de adoptar canales de comunicación y que permitan la interacción permanente con la ciudadanía para así promover la participación de estos en la gestión pública (Baamonde, 2011). Por ende, los funcionarios deberían también conocer acerca de las redes sociales con las que cuenta la Seccional Impuestos, pues muchas divisiones tienen contacto diario con contribuyentes y a través de esta se les podría prestar

una mejor orientación como lo señala García (2013) al referirse a la estrategia de comunicación para contribuir a la imagen y reputación de las organizaciones públicas con el uso de las redes sociales.

En conclusión, en la Seccional de Impuestos, la comunicación se está centrando en prácticas formales y en asuntos propiamente relacionados a la entidad, todo esto debido a que la mayoría de información que todos los miembros de la organización reciben está orientada a cuestiones de trabajo y de tipo técnicas, reflejando la relevancia de las prácticas comunicativas formales.

## 9. CONCLUSIONES

A partir del análisis de las prácticas comunicativas y canales de comunicación de la seccional de impuestos de Cali, y teniendo en cuenta la teoría expuesta en el marco conceptual y antecedentes, se expone una comunicación formal en su mayoría del tiempo por todos los integrantes de la seccional, lo cual puede sesgar el contacto y comunicación de la mayoría de los funcionarios.

Un ejemplo de lo anterior son las prácticas comunicativas que se dan entre jefe y funcionarios, las cuales son conversaciones formales ya que sólo se dan en espacios como la oficina del jefe o el puesto de trabajo del funcionario y solo unos pocos llegan a interactuar con estos en toda la organización; lo que destaca que la comunicación es en su mayoría del tiempo formal y no se interactúa de manera casual con los jefes, a su vez el 41% de los funcionarios atribuyen el manejo de los procesos comunicativos en la organización a los jefes de área o división, resaltando su poca participación para comunicarse y proponer y lo que resalta que las prácticas comunicativas no son de una cotidianidad de la mayoría de los funcionarios

Respecto a los espacios de interacción dentro de las divisiones de trabajo que permitan a los funcionarios expresar lo que piensa de la Entidad a sus directivos, la muestra coincidió en gran parte que a nivel interno de la institución, sí existen esta clase de espacios mientras que el 35% considera que en la organización no hay espacios para comunicarse con sus jefes y directivos.

La seccional de impuestos es una organización del Estado colombiano, lo cual hace que su gestión se rija bajo el margen de la legislación del gobierno que los cubre por el tipo de actividades que realiza. Es esto lo que explica en gran parte que primen las prácticas comunicativas formales en la entidad, principalmente a cargo de los jefes de cada una de las 10 dependencias y de los grupos internos que se desprenden de algunas de estas. Los funcionarios demostraron ser fieles al cumplimiento de las órdenes y decisiones de sus

jefes, hecho que no interfiere en su forma de comunicación, la cual fue calificada por la gran mayoría como excelente y buena. Lo que a su vez evidencia la existencia de una buena forma de comunicación en la seccional de impuestos que se está dando a través de las prácticas de comunicación principalmente formales debido a los espacios en que pueden gestarse.

- Gran parte de la información que circula en la organización está orientada a cuestiones de trabajo y de tipo técnico. Esto demuestra una vez más que la información en la organización se orienta más hacia las prácticas de comunicación formales.
- La comunicación entre los directivos es vista por los funcionarios en su mayoría como buena, seguida de otra parte que la califica como excelente y regular. Esto indica que la comunicación entre estos altos mandos de la entidad en general pese a ser evaluada en términos generales como buena, demuestra que no toda la totalidad de la muestra lo considera así, lo cual quiere decir que hay una parte de los funcionarios que considera que este tipo de comunicación puede mejorar.
- Respecto a la comunicación de los funcionarios con sus directivos, es vista por la mitad de la muestra como buena pero otra mitad de estos la ve como regular y excelente. Esto muestra que la mitad de los funcionarios tienen una buena comunicación con sus directivos pero otro tanto no concuerda del todo pues les gustaría que se efectuaran cambios, de esta manera debería haber un refuerzo en las prácticas comunicativas formales orientadas a mejorar este tipo de relación.
- Respecto a las prácticas comunicativas informales, se encontró que tan solo un 27% se comunicaba con compañeros de otras divisiones pues la mitad de la muestra solo se comunica con compañeros y jefes de su división, pero señalan que la comunicación con compañeros de otras divisiones es buena, seguido de un

24% que indica que es regular, mientras un 21% califica la comunicación como excelente. Esto refleja que sí hay comunicación entre los funcionarios y sus compañeros de otras áreas.

- Las prácticas informales se dan principalmente en el espacio de trabajo del funcionario, en lugar de ser en toda la división (25%), pues la mitad de los funcionarios señaló que era su puesto de trabajo es el espacio físico más utilizado para dialogar con sus compañeros. Los demás espacios existentes en la organización son poco utilizados, un ejemplo de ello son: los pasillos, ascensores y la cocineta.
- Respecto al trabajo en equipo se encontró que la mayoría de los funcionarios consideran que en su división sí existe. A su vez, la mayoría de los funcionarios calificaron la comunicación con sus compañeros de división como buena y excelente. Esto refleja una vez más que al interior de cada área de trabajo o división existen buenas formas de relacionarse y por ende las prácticas comunicativas se están dando de la manera correcta entre pares cercanos.

Los canales de comunicación son vistos por prácticamente toda la muestra (99%) como importantes para llevar a cabo las actividades laborales de la organización. A partir de esto se pudo encontrar que los principales canales de comunicación utilizados por los funcionarios de la seccional impuestos es el correo electrónico, seguido de la intranet o Dianet y las vídeo conferencias.

- El correo electrónico es el principal canal por el cual la mayoría de los funcionarios encuestados (227), reciben información institucional. Este canal es un reflejo de las prácticas comunicativas formales de la organización pues es destinado para que los funcionarios reciban la información institucional. Este canal tan usado es calificado por la mayoría de los funcionarios como bueno y como excelente, indicando que es un canal eficiente.

- De igual forma, aparte del correo electrónico, los funcionarios señalaron que también reciben información institucional a través de la comunicación directa con sus jefes y con su grupo de trabajo. La comunicación directa es vista por muchos de los funcionarios como buena seguido de una parte que considera que es mala (20%) y un 19% que opina que es excelente. Lo anterior indica que este tipo de canales de comunicación son buenos pero deben seguirse fortaleciendo.
- Otro canal con el que cuenta la entidad, es la línea telefónica, calificada por los funcionarios como buena y regular. Esto es un reflejo de que es un canal que debe mejorar más.
- Respecto a las redes sociales, la calificación que obtuvo en promedio por los funcionarios fue mala y regular. Esto se explica debido a que los funcionarios tienen denegado el acceso a las redes sociales desde los equipos de trabajo con los que cuentan en su división.
- Por último, en cuanto a los canales de comunicación que los funcionarios les gustaría que se le implementaran para que la entidad se comunique oficialmente con ellos, se encontró el chat interno por área para comunicarse oficialmente con ellos, seguido de las publicaciones institucionales (revistas o periódicos) y boletines informativos.

Se recomienda a la seccional de impuestos que es importante que se le comunique a los funcionarios todo lo que hace la entidad y se les abran espacios de participación que les permita expresar lo que piensan de la entidad a sus directivos independientemente del área o división a la que pertenezcan, pues a través de estas prácticas es como podrán sentirse como parte importante de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2011). Comunicación para entidades del gobierno. *Comunicación interna*. Recuperado de: <http://comunicacionparaentidadesdegobierno.blogspot.com/2009/05/estudio-exploratorio-de-la-comunicacion.html>
- Baamonde, X. (2011). Las redes sociales como herramientas de Relaciones Públicas de las instituciones europeas. *Correspondencias & Análisis*, (1), 68-80.
- Castro, N.B. (2013). Las interacciones comunicativas en los procesos de gestión de conocimiento en la Universidad. *Questions. I* (39), p.21.
- Club de Asociación de Ejecutivos Korazza. (2014). Guías de Buenas Prácticas. Recuperado de [http://korazzaejecutivos.com/?page\\_id=30](http://korazzaejecutivos.com/?page_id=30)
- Conectar igualdad (2015). *Escritorio familia*. Recuperado de <http://escritoriofamilias.educ.ar/datos/redes-sociales.html>
- Díaz, Y. (2001). *Diagnostico Organizacional de las Comunicaciones*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/Cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF)
- Díaz granados Nader, C. M., & Fonseca Álvarez, L. M. (2005- 2006). Plan de comunicacion interna para el fortalecimiento de cultura, identidad y canales de comunicacion en TECNOGLASS. *Proyectos Comunicacionales especializacion en comunicacion organizacional*, 49- 51.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2014). DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2010). *Plan Estratégico DIAN 2010-2014*. Recuperado de [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN\\_ESTRAATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN_ESTRAATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

- Entidad territorial AGUADAS. (2011). *Estrategia de gobierno en línea: Plan de comunicación interna y externa*.
- García, M.A. (2013). Las administraciones públicas en las redes sociales. *Protocolo*. Recuperado de <http://www.revistaprotocolo.es/trabajos-alumnos/colaboraciones-alumnos-de-grado-en-protocolo/10973-2013-06-04-10-33-26.html>
- García, S. (2008). Prácticas comunicativas que influyen en la cultura de la organización caso: Soexco Ltda. Empresa del sector metalmeccánico de Pereira. Universidad Católica Popular del Risaralda, Pereira, Colombia.
- Hernández, K. (2013). *Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia de los empleados de la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas-Sede Pereira*. Universidad Católica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2013). *Guía para la administración del portal web ICBF y la intranet*.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Undécima Edición. Mc Graw Hill.
- Lafrance, J-P. (2001). *Intranet Ilustrada: usos e impactos organizacionales de Intranet en las empresas*. Montevideo, Uruguay: Trilce.
- León, A.M. (2006). *Manual de comunicación organizacional para las PYMES*. Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.
- López Rojas, A. M. (2013). La comunicación en la gestión pública local: caracterización del componente de comunicación en las Alcaldías del Valle del Cauca. *Revista Cuaderno Javeriano de Comunicación*, 8-10.
- López, S.I. (2006). El poder en las interacciones comunicativas de las organizaciones. *Coherencia*. 3(5), 176-177. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77430510>
- Ocampo, M.J. (1974). *Canales de comunicación que utilizan los habitantes del Proyecto de Desarrollo Sur Cauca-Norte de Nariño* (tesis de maestría). Programa para Graduados Universidad Nacional-Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. (24 de Febrero de 2015). *HRcenter*. Obtenido de [http://www.hrcenter.org/img\\_comunes/investigacion/investigacion\\_esp/4.pdf](http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/4.pdf)

- Orengo, V., Ripoll, P., Gósalvez, I. & Solanes, A. (1998). Análisis de la interacción grupal a partir de una adaptación de la técnica SYMLOG en función del canal de comunicación y del tipo de tarea. *Revista de psicología social*. 13 (2), 129-344.
- Martín, L., y., Garí, A. (2002). El obstáculo de ser mujer Prácticas comunicativas en el trabajo. En J. Santemilla, B. Gallardo & J. Sanmartín (Eds.), *Sexe i llenguatge: la construcció lingüística de gènere* (pp.129-143). Valencia, España :Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ydpij9jmSJwC&oi=fnd&pg=PA129&dq=practicas+comunicativas+&ots=LTiWI4bPjD&sig=Y5vOh8BQWIBArtaQSIHhkIA2QNE#v=onepage&q=practicas%20comunicativas&f=false>
- Muñoz, M. G., & Robayo, V. (1974). Canales de Comunicación que utilizan los habitantes del proyecto de desarrollo oriente cundinamarca. *Ministerio de Agricultura ICA(Instituto Colombiano Agropecuario) programa de comunicacion de masas*, 1-56.
- RIZO GARCÍA, MARTA: La relación entre comunicación y cultura en la trayectoria del Programa Cultura de la universidad de Colima. Una exploración desde la propuesta de la Comunicología.
- Sáez Lanas, J. (22 de Noviembre de 2005). *UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ*. Obtenido de <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/31/2231.pdf>
- Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: Un estudio comparativo. *Signo y Pensamiento*. 51, pp. 137-147.
- Tessi, M. (2013). Implementación: Ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabras. *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* (pp.105-126). Buenos Aires: Granica.

## 11. ANEXOS

### 11.1 Validación de Jueces

#### FORMATO VALIDACIÓN DE CONTENIDO EVALUADORES EXPERTOS

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Claridad:** Hace referencia a construcción gramatical de las preguntas que componen el instrumento, en aspectos relacionados como: redacción, puntuación, ortografía, uso de términos adecuados y apropiados de acuerdo a nivel de escolaridad, edad, etc., de la población objetivo.

Donde (1) Es claro, (2) No es claro.

**Pertinencia / Esencial:** Hace alusión al grado de correspondencia o coherencia entre lo que evalúa el reactivo y el constructo a evaluar en cada categoría.

Donde (1) Es pertinente, (2) No es pertinente.

**Ubicación:** Se refiere al orden lógico en el que se ubica cada reactivo con relación a las categorías.

Donde (1) Es adecuada, (2) Es inadecuada.

**Suficiencia:** Aporte o contribución individual del ítem a la comprensión de la variable a evaluar en cada categoría, de forma que los ítems que la conforman sean suficientes, necesarios y haya equilibrio entre las categorías propuestas para su medición. Puede sugerir preguntas complementarias que midan en mejor forma la característica.

Donde (1) Es suficiente (2) Es insuficiente.