

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**TESIS**

**Estrategias de comunicación organizacional y la calidad de atención  
del personal administrativo en Essalud Pasco – Año 2018**

Para optar título profesional de:

Licenciado en Administración

**Autor:** **Bach. Rosa MAYTA ZUÑIGA**

**Bach. Katheryn Fiorella PIO CERVANTES**

**Asesor:** **Mg. Jesús Moisés SALAZAR ALCARRAZ**

**Cerro de Pasco – Perú – 2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**TESIS**

**Estrategias de comunicación organizacional y la calidad de atención  
del personal administrativo en Essalud Pasco – Año 2018**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. José Luís GUERRERO FEBRES**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Iván Bruno POMALAZA BUENDIA**  
**MIEMBRO**

## DEDICATORIA

Dedico el presente a mi familia, presencia vital, apoyo incondicional, motivo e inspiración.

A todas aquellas personas que creyeron y creen en mí, pero sobre todo a quienes aún no lo hacen, por darme cada vez más energía, fortaleza y dedicación

## RECONOCIMIENTO

Consideramos oportuno agradecer a nuestros profesores de la Escuela de Formación Profesional de Administración, quienes durante nuestra permanencia en las aulas universitarias nos inculcaron a ser líderes como estudiantes y como profesionales; aceptando los desafíos en este mundo turbulento y cambiante; de igual forma mostrar nuestras habilidades y competencias para afrontar el reto profesional con calidad y excelencia.

También un agradecimiento al Mg. **Jesús M. SALAZAR ALCARRAZ**, quien aceptó gentilmente asesorarnos la presente tesis; tal es así que con su valioso aporte logramos concluir satisfactoriamente la presente tesis.

Finalmente queremos agradecer a los Funcionarios de **ESSALUD PASCO**; así como a los especialistas que tuvieron la amabilidad de contribuir a la presente investigación brindándonos la información solicitada; que sin ella no hubiera sido posible desarrollar la presente tesis; a todos ellos nuestros sinceros agradecimientos.

**Las Autoras.**

## RESUMEN

En el presente trabajo se ha analizado la comunicación organizacional y la calidad de atención del personal administrativo en el Es Salud 2018, Como bien sabemos la comunicación en la organización es fundamental para el desarrollo de la misma y su adecuación al entorno y a la globalización, mediante eso observamos que la relación encontrada entre la dimensión informativa y la calidad de atención es de 0.21, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor informativa, en ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención. La relación encontrada entre la dimensión de afectiva-colaborativa y la calidad de atención es de 0.12, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor afectiva-colaborativa en el personal de ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención, La relación encontrada entre la dimensión estratégica y la calidad de atención es de 0.11, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor estratégica en el personal de ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención.

**Palabras claves:** Comunicación, Calidad de atención

## SUMMARY

in this paper has analyzed the organizational communication and the quality of care of administrative staff in is health 2018, as we know the communication in the organization is fundamental to the development of it and its adaptation to the environment and globalization, through that, we note that the relationship found between the information dimension and the quality of care is of 0.21, which turns out to be positive, i.e. to measure, which improves the informational factor, ESSALUD Pasco, improvement Correspondingly the quality of care. The relationship found between afectiva-colaborativa dimension and the quality of care is 0.12, which turns out to be positive, i.e. to measure, which improves the afectiva-colaborativa factor in the staff of ESSALUD Pasco, correlatively improves the quality of Attention, the relationship found between the strategic dimension and the quality of care is 0.11, which turns out to be positive, i.e. to measure, it's...

Key words: communication, quality of care

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la idea de que las relaciones personales fracasan porque los sujetos no saben o no pueden comunicarse es el tema central de conversaciones, debates, artículos y libros especializados y de divulgación. Este interés se extiende, asimismo, al análisis de los aspectos positivos o, por el contrario, al efecto negativo que los medios de comunicación de masas ejercen sobre la realidad social. El estudio de los fenómenos comunicativos adquiere carta de naturaleza a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, momento en que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación.

Como explica H. Andrade (1991), a partir de la segunda mitad de los años cuarenta, en Estados Unidos un número creciente de investigadores empieza a centrar su atención en el estudio sistemático de la comunicación de las organizaciones, aunque ya bastante antes algún autor aislado, como Chester Barnard, reconocido experto en organizaciones, destacará la importancia del dominio de la comunicación para el buen desempeño de las tareas de un ejecutivo (Barnard, 1938).

Entrada la década de los cincuenta, puede afirmarse con rotundidad que la comunicación organizacional adquiere el carácter de una disciplina propia, cuyo desarrollo no ha dejado de incrementarse, tanto en sus principios teóricos como en su vertiente aplicada. El espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación social está provocando

cambios muy rápidos y profundos en unos valores y unas concepciones ideológicas del individuo.

El avance en el conocimiento de los hechos comunicativos ha generado una nueva paradoja, pues cuanto más se profundiza en ellos, más se evidencian las limitaciones que conlleva su dominio. G. Gamaleri (1981) ha sintetizado perfectamente el fenómeno al sugerir que los efectos de la sociedad de la comunicación están siendo más veloces que su control.

La comunicación en la organización es fundamental para el desarrollo de la misma y su adecuación al entorno y a la globalización. Tanto en la comunicación humana como en la organizacional siempre se parte de dos principios fundamentales: Todo acto de conducta es comunicación y En un situación interaccional es imposible no comunicar.

Conjugando la definición con el apartado anterior, señalamos algunas circunstancias que originan dificultades y distorsiones en las comunicaciones dentro del entramado de una organización. Según G.M. Goldhaber (1979) no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, caracterizadas por una interpretación individual de los mensajes que se intercambian.

En tal sentido, la investigación se estructuro de la siguiente manera:

**Capítulo Primero.** Planteamiento del problema, en el primer capítulo se ha diagnosticado y determinado si las estrategias de comunicación



organizacional se relacionan en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO – AÑO 2018.

**Capítulo Segundo.** Refiere al marco teórico, que es la parte esencial y fundamental de la investigación a través del cual se da el fundamento teórico – científico del estudio, respecto a los paradigmas que van a permitir explicar la relación de las estrategias de comunicación organizacional y la calidad de atención del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica.

**Capítulo Tercero.** Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable en estudio a través de la encuesta. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener resultados importantes sobre el objeto de estudio.

**Capítulo Cuarto.** Se presenta los resultados obtenidos, el estudio induce a tener que analizar estos resultados para proponer estrategias que conllevan a mejorar la atención a los usuarios de ESSALUD PASCO – AÑO 2018. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Las Autoras.**

## ÍNDICE

DEDICATORIA  
RECONOCIMIENTO  
RESUMEN  
ABSTRACT  
INTRODUCCION

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

	Página.
1.1 IDENTIFICACION Y DETERMINACION DEL PROBLEMA .....	13
1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	16
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.3.1. Formulación del Problema a Nivel General .....	17
1.3.2. Formulación del Problema a Nivel Específico. ....	17
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....	17
1.4.1. Objetivos Generales.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos. ....	18
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	18
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	19

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	20
2.2. BASES TEORICAS–CIENTIFICAS .....	28

2.3. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS .....	93
---	----

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION.....	99
3.2. METODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	100
3.3.UNIVERSO Y MUESTRA.....	102
3.4. FORMULACION DE HIPOTESIS.....	103
3.4.1. Hipótesis General.....	103
3.4.2. Hipótesis Específica .....	103
3.5. IDENTIFICACION DE VARIABLES .....	104
3.6. DEFINICION DE VARIABLES E INDICADORES .....	105
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS....	106
3.8. TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS .....	106

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO DE CAMPO.....	107
--	-----

4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	110
4.3. PRUEBA DE HIPOTESIS .....	129
4.4. DISCUSION DE RESULTADOS.....	131
CONCLUSIONES.	
RECOMENDACIONES.	
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

La comunicación es la actividad característica del ser humano, es algo que siempre está presente y mediante la cual la gente se relaciona entre si y se organiza para combinar sus esfuerzos. Este proceso no solo existe entre individuos como miembros del grupo social, sino también presente en el devenir económico de las empresas u organizaciones. Es precisamente por eso que las organizaciones no podría existir si no hubiera comunicación ya que los empleados no podrían saber lo que sus compañeros están haciendo, y tampoco la administración no podría

recibir informes y los supervisores y los líderes de equipo no podrían dar instrucciones. Podemos afirmar que la comunicación es muy necesaria para mantener la salud de las organizaciones y que influye de cierta forma en la organización. Este proceso también es imprescindible en las organizaciones. Académicos definen organizaciones como sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

El interés en la investigación surge de la inquietud por encontrar aspectos que nos aproximen a las diferentes dimensiones del concepto estrategia de comunicación aplicado a las organizaciones, grupos sociales o instituciones. La idea de explorar el término y ponerlo en debate, surge a partir de una serie de experiencias de investigación en la materia de organización y funcionamiento de empresas.

La propuesta a plantear es encontrar un orden común, un principio rector delineado a partir de los objetivos de la organización, la cual se fundamenta en la intención por integrar un proyecto institucional, donde los valores, la identidad y la misión; en pocas palabras la filosofía como eje de las acciones que le darán a la organización una lógica comunitaria y comunicativa.

Por otra parte, es fundamental vincular la parte conceptual con la operativa, esto es el diseño y la planeación de difusión de información, con el fin de que circule en todos los niveles y direcciones, para que los actores puedan conocer mejor los acontecimientos de su institución y

mejorar así, su convivencia, adaptación y habitabilidad. La conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados. Para diseñar un entramado informativo el cual tenga como fin lograr conexiones exitosas, es necesario planear una estrategia de comunicación.

Esta investigación tiene por objeto analizar el proceso de comunicación en el personal administrativo de ESSALUD PASCO y si la implementación de estrategias implica en la mejora de la calidad de atención hacia el público usuario. Se organiza de la siguiente manera, en primer lugar se examinará el proceso de comunicación bidireccional. Luego se identificará las barreras de la comunicación y el impacto que tienen en el proceso de la comunicación. En seguida se analizará la comunicación ascendente, descendente y algunas dificultades que surgen; también se identificará las otras formas de comunicación, como la lateral y la electrónica y finalmente se analizará la comunicación informal que se maneja en toda organización como la extraoficial y los rumores que son otro tipo de comunicación que suele causar problemas y malentendidos en las organizaciones.

Así mismo, se plantea construir una propuesta metodológica en torno a la estrategia de comunicación enfocada a la calidad del servicio. Para ello, se reflexiona sobre dos conceptos que se encuentran íntimamente ligados para la realización de la investigación. La cultura y la comunicación; de aquí se parte para entender la función de la estrategia, tomando en cuenta los elementos que compone el proceso de comunicación, utilizando categorías ampliadas a los modelos tradicionales, así como los aspectos que definen la cultura de una organización en la práctica cotidiana.

## **1.2. Delimitación de la Investigación.**

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos será delimitada en los siguientes aspectos:

### **a. Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación se realizó en ESSALUD (PASCO).

### **b. Delimitación Temporal**

El periodo que se realizó la investigación comprende los meses de enero, febrero, y marzo de 2018.

### **c. Delimitación Conceptual.**

Se abordó temas como Comunicación Organizacional, Calidad de Servicio, Atención al cliente, valor agregado, demanda, confiabilidad, fidelidad del usuario y seguridad y otros términos relacionados al estudio.



### **1.3. Formulación del Problema.**

#### **1.3. 1. Formulación del Problema General.**

¿De qué manera las estrategias de comunicación organizacional influyen en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO?

#### **1.3.2. Formulación del Problema Específico.**

- ¿Cuál es la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión informativa y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO?
- ¿Cuál es la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión afectiva -colaborativa y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO?
- ¿Cuál es la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión estratégica y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO?

### **1.4. Formulación de Objetivos.**

#### **1.4.1. Objetivos Generales.**

Determinar si las estrategias de comunicación organizacional influyen en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- a. Conocer la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión informativa y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO
- b. Conocer la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión afectiva -colaborativa y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO
- d. Conocer la relación de las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión estratégica y la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO

#### **1.5. Justificación de la Investigación.**

Se justifica la investigación toda vez que contribuirá en la mejora de la calidad de atención de parte del personal administrativo, mediante la aplicación de estrategias de comunicación a nivel organizacional en ESSALUD PASCO. Es imprescindible hoy en día la implementación de estrategias en las organizaciones que están inmersos dentro del sector de los servicios, y en este caso en particular por parte de una institución tan importante en la prevención de la salud a nivel de la región. Con los resultados a obtener mediante la investigación se podrá implementar estrategias para mejorar la calidad de atención en el servicio del sector salud.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación.**

Las limitaciones que encontraremos en nuestro trabajo serán de acuerdo como lo desarrollaremos la tesis, la negativa de algunos colaboradores de dicha institución a expresarse con toda libertad y que por miedo a represalias muchas veces se niegan a colaborar.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

Es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

- a. FERNÁNDEZ PARRA, Sandra M. (2013) en la Tesis *“Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama”*, se arriba a la siguiente conclusión:

En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y sobre los aspectos tanto generales como específicos en los que trabaja, además, busca exponer una

manera de construir estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos. Se busca direccionar los oficios del comunicador a aquellos espacios en los que pensamos que resulta difícil trabajar, teniendo en cuenta que la importancia de la comunicación organizacional como área necesaria para el desarrollo de cualquier estructura tanto empresas como ciudades, teniendo en cuenta la comunicación como herramienta estratégica para todos los procesos de organización con el entorno. Precisamente se pretende demostrar cómo los espacios de trabajo son cambiantes y como nuestro oficio puede ser aplicable y sostenible, prácticamente en cualquier entorno.

- b. BELEN RIVERA, Alix (2005), en la tesis *“La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional”*, se llega a la siguiente conclusión:

Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a estas teorías surge la presente investigación, luego del trabajo de campo realizado por el personal administrativo activo de las diferentes facultades y dependencias de la Universidad de Zulia, el cual dentro de sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria.

- c. CRUZ SANDOVAL, Judith (2004), en la tesis *“La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional”*, se llega a la siguiente conclusión:

Tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional. Ahora sabemos que las crisis ocurren a todos los niveles y que sus repercusiones pueden ser fatales. Años atrás su solución era prevista únicamente con un Plan de Comunicación de Crisis, el cual sigue siendo una pieza importante durante el proceso, pero que, sin embargo, ya no puede ser considerado la solución a todos los problemas de la organización.

En esta tesis se han escogido tres casos de crisis: Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo. El primero, representa a una multinacional con un historial positivo y que en el verano de 2001 se enfrentó a la muerte de 53 personas en 11 países a causa de sus dializadores. El segundo caso, es la crisis sufrida por el gobierno español tras el hundimiento del petrolero que dejó una inmensa marea negra en las costas de Galicia. El tercer caso es una crisis privada con consecuencias en lo público. Un incendio la víspera de año nuevo desveló una red de sobornos y permisos fraudulentos que pueden considerarse el verdadero motivo de la tragedia.

De estos casos han surgido temas como la Gestión de Conflictos Potenciales, la Gestión de Riesgos y la Responsabilidad Social Corporativa que consideramos elementos que no pueden ser ignorados por ninguna organización en el proceso de planificación de crisis. Igualmente se describen algunas de las teorías más importantes en materia de gestión y comunicación de crisis, que a pesar de no ser el objetivo principal de esta tesis nos proporcionan una referencia de cómo se puede resolver una crisis.

### 2.1.2. En el Contexto Nacional

- a. STRAUCK FRANCO, María A; GUILLÉN ARRUDA, Claudia (2014), en la tesis *“La Gestión de la Comunicación en los Gobiernos Locales, Una Mirada desde la Perspectiva Estratégica: Análisis del Caso Peruano”*, se llega a la siguiente conclusión:

La concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares. La presente investigación describe la gestión de la comunicación de 49 gobiernos locales de la Provincia de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao en Perú, analizada desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas.

El contexto es estudiado teniendo en cuenta que estas organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas, por lo cual definen la dimensión comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a fomentar las buenas relaciones con los diversos públicos, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos; contexto en el cual las políticas y lineamientos organizacionales, así como el desempeño y las atribuciones de los principales encargados de gestionar las áreas de comunicación, cumplen un rol fundamental, por lo tanto, la gestión de la comunicación desde la estrategia requiere un planteamiento diferencial que finalmente determine que el proceso se desarrolle eficazmente. Este estudio arroja conclusiones que ayudan a comprender la

situación actual y también a reconocer oportunidades de mejora en este escenario específico.

- b. QUISPE GONZALES, Juan Félix (2009), en la tesis *“La Valoración del Personal sobre la Comunicación Interna en la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca”*, se llega a la siguiente conclusión:

La comunicación es la trasmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. Más aun, la comunicación interna es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida y compartida por dos o más personas haciendo dinámica las acciones en el seno de la institución. La comunicación interna actúa como un lubricante, juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación interna puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

El proyecto de tesis, surge debido al problema que existe en el mercado global, en el que sobresale la competitividad y, por ende, la gran necesidad de administrar adecuadamente las informaciones comenzando desde el interior de la organización. Debido a esto, planteamos la idea de que a partir de los resultados de la tesis, se puedan diseñar e implementar un sistema eficaz de comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Este estudio tiene por objetivo determinar cuál es la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. La investigación es descriptiva, debido a que se caracteriza, analiza e interpreta los resultados del



comportamiento de las dimensiones de la variable o componentes.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, porque se obtuvieron los datos en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca por medio de la valoración de los trabajadores del área académica.

El proyecto de tesis fue conformado por la población de 164 trabajadores a tiempo completos según planilla del periodo 2009 en sus diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Para la determinación de la muestra respectiva, se aplicó el muestreo probabilístico ya que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se obtuvo una muestra de 55 colaboradores para ser encuestados pertenecientes al área académica a tiempo completo. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

En la investigación se concluyen de que la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 37.7%. En consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2009.

### 2.1.3. En el Contexto Local

- a LUCHINI, J. QUISPE, H. (2009), en su investigación: *“Reingeniería de Procesos en la Administración Local para mejorar la Calidad del Servicio Caso: Municipalidad Provincial de Pasco”*; se llega a la conclusión:

La decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal, el cual permitirá afrontar nuevos desafíos a finales del presente año, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la región; con un esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad, basado en la reingeniería de procesos, permitiendo desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una red de intranet municipal; una red provincial y redes locales de comunicaciones de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los centros municipales de distrito. Así mismo, reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

- b. ARANGO, A. y CONDORI, J. (2010), en su tesis titulado *“Factores Actitudinales y Motivacionales del Personal y su*

*Incidencia en la Calidad del Servicio en la Municipalidad Distrital de Ascensión”; se llega a la conclusión:*

El nivel de satisfacción que tienen los usuarios después de recibir el servicio, asimismo se ha encontrado una relación directa y significativa entre las variables; logrando un nivel de correlación de la variable independiente sobre la dependiente, es decir mientras sea mejor los “factores actitudinales y motivacionales” se mejorara el servicio, encontrando de esta manera una relación significativa entre ambas variables. En general, existen dos tipos de problemas que las autoridades y los directivos de la municipalidad distrital de Ascensión tienen que enfrentar con el personal que labora en su entidad: un desempeño deficiente en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarse con una actitud adecuada; y los problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado: a) No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas, b) No está correctamente capacitado para asumir la responsabilidad de un cargo, y c) Tiene problemas personales o conflictos personales con sus colegas. Se aburre con el trabajo o necesita motivación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Estrategias de Comunicación Organizacional**

### 2.2.1.1 El Proceso de Comunicación

Para definir este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información" "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".

Empecemos por decir que el **emisor** puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa u organización.

El **código** en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

**El mensaje** es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

**El canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy

importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

**El receptor** es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la **retroalimentación**. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

### **¿Qué pasa si no ocurre?**

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.

- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación. Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

### **2.2.1.2 Flujo de la Comunicación en la Organización**

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

**DESCENDENTE:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

- Gerente
- Supervisor
- Empleados, obreros, técnicos, etc.

**ASCENDENTE:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en

muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

- Obrero, empleados, técnicos, clientes
- Supervisor
- Gerente

Ejemplos organizacionales de comunicación ascendente:

- Informes de desempeños preparados por supervisores.
- Buzones de sugerencia.
- Encuesta de actitud de los empleados.
- Procedimientos para expresar quejas.
- Encuestas.

**LATERAL:** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

### **2.2.1.3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional**

En diferentes escenarios y medios, se ha conversado acerca de la necesidad de evolucionar en el tradicional concepto sobre Comunicación Organizacional. Es necesario tener en cuenta que el cambio es la única constante y que la comunicación, como facilitadora estratégica de la línea directiva de una organización, debe

estar atenta y preparada para dar ejemplo de innovación, flexibilidad y nuevas propuestas.

Es por ello, que en el proceso de la investigación plantearemos las 3 dimensiones que debe contemplar de manera integral la Comunicación Organizacional si en realidad desea ser una facilitadora para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la vivencia plena de la cultura organizacional por cada uno de sus miembros.

Son ellas, la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica. Las dos primeras tienen su eje en la comunicación interna y la tercera se proyecta tanto dentro como fuera de la organización. Veamos entonces las particularidades de cada una de ellas:

**Figura 1**

**Dimensiones de la Comunicación Organizacional**





**1. Esfera Informativa:** el principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.

**2. Esfera afectiva-colaborativa:** en esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera, Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.

**3. Esfera estratégica:** en esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos

trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

Cada una de estas esferas debe articularse en la Estrategia General de Comunicaciones que una organización diseñe para estar en contacto con sus principales stakeholders o audiencias de interés.

#### **2.2.1.4 La Comunicación Bidireccional**

La comunicación es la vía esencial por la cual circulan todos los mensajes que se emiten cada día en el mundo es por eso que su importancia es decisiva y su utilización es imprescindible. En una empresa nos encontraremos ante una organización formada por personas ya sean los administrativos, los oficinistas los obreros y estas tienen que responder a personas como los directivos o gerentes y todas estas interactúan unas con otras para lograr relaciones productivas dentro de la organización. El objetivo de la comunicación es aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimiento entre las personas pero no solo intervienen nuestra intención de transmitir algo o relacionarnos sino que también el propósito es de entendernos con quien o quienes se dirigen a nosotros debido a que en una organización pueden surgir problemas por cómo se transmite la información ya que se pueden comunicar datos inadecuados o pobres que pueden afectar el desempeño de la organización. De ahí que se le de importancia a la comunicación eficaz ya que esta suele

alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo entiende mejor sus puestos y se siente mas comprometidas con ellos si se mantiene una buena comunicación. También la comunicación ayuda alcanzar todas las funciones básicas de la administración que son planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones pueden lograr sus metas y lograr sus retos. La comunicación requiere por lo menos de dos personas: un emisor y un receptor una sola persona no se puede comunicar pues solo uno o más receptores pueden completar el acto de comunicación, en el caso de las empresas los administradores suelen enviar memorándums a su personal, pero aun que envíen cien memorándums no habrá comunicación sino hasta que uno de ellos lo reciba, lo lee y lo entiende. Veamos como ayuda el proceso de comunicación bidireccional en este ámbito y analicemos cada uno de los elementos que conforman este proceso bidireccional para mantener la comunicación y los problemas de la comunicación bidireccional como el razonamiento defensivo y la disonancia cognitiva.

El proceso de comunicación bidireccional es un método por el cual un emisor llega hasta un receptor con un mensaje. Este proceso se lleva a cabo mediante 8 pasos:

- El paso 1 es desarrollar una idea, no se puede transmitir algo si no está claro el mensaje, o si no hay una idea. Es el paso más importante pues sin el los demás pasos no sirven de nada.
- El paso 2 es codificar, que quiere decir convertir la idea en palabras, graficas u otros símbolos para su

comunicación de tal manera que este organizada de forma adecuada para manejar el mensaje en la forma que se pretende transmitir.

- El paso 3 es transmitirlo, una vez que el mensaje se desarrolle se transmite. En una empresa la información se puede transmitir por un memorándum, una llamada telefónica, una visita personal, o un correo electrónico. Este paso transmite ese mensaje por medio de un canal que es el medio por el cual viaja el mensaje y este tiene que estar libre de obstáculos o interferencias. Por ejemplo en las entrevistas de empleo se necesita que ese canal este libre de distracciones para que el gerente pueda recibir de manera clara lo que dice el solicitante del trabajo.
- Cuando la persona recibe el mensaje se está llevando a cabo el paso 4 que es recibir y mucho dependerá del receptor comprender el mensaje o perderlo.
- El paso 5 es decodificar el mensaje, de modo que pueda ser entendido. Muchos patrones pasan por alto este hecho cuando dan instrucciones o explicaciones creen que decirle algo a alguien es suficiente, pero no se cercioran si el receptor ha comprendido tal instrucción. Si no se ha comprendido no se puede seguir adelante.
- Pero una vez que el lector ha recibido y codificado el mensaje esta persona tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo que es el paso 6 acepte. Y solo el receptor tiene la elección de aceptar una parte del mensaje, todo o nada. Por eso el emisor debe usar sus habilidades de persuasión. El psicólogo Robert cialdini menciona en su

obra science and practice que hay que usar carisma, elocuencia y habilidades verbales para convencer a otros por arriba y por debajo para que acepten y sus ideas y modifiquen su conducta.

- El paso 7 es usar la información en este paso se pone en acción el mensaje transmitido y se toma control de lo que se va hacer. Y por último el paso 8 que es la retroalimentación y esto ocurre cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor.
- Una vez que se llevó a cabo la comunicación bidireccional (8 pasos), ambas partes experimentan mayor satisfacción, pues se evita frustración y se mejora la corrección del trabajo. La comunicación bidireccional no es exclusivamente beneficiosa, también puede causar dificultades como desacuerdos y nos es hasta cuando se comunican cuando se resuelven los conflictos. Un problema es el razonamiento defensivo que es una forma de justificación encubierta por un razonamiento erróneo que lleva a un fracaso actual o erróneo. Esto puede ser causado las faltas de virtudes personales (honestidad, coraje, humildad), incompetencia en el trato de maduro de situaciones embarazosas, y malestar emergente de la organización entre otras más estos objetos pueden hacer fallar la eficiencia en la comunicación. En mi opinión se podría capacitar a los empleados para responder a situaciones a las que se pudieran enfrentar y al analizar la forma en que actúen corregirla. También otro problema que puede surgir es la disonancia

cognitiva esto sucede cuando tratan de justificar las acciones y tratan de persuadirlas, removerla o reducirla. Del análisis de esta sección se desprende que cada uno de los elementos de la comunicación direccional los cuales son, desarrollar ideas, codificar, transmitir, recibir, decodificar, aceptar, y usar. Y algunos problemas que surgen como el razonamiento defensivo y disonancia cognitiva. Con esto podemos llegar a la conclusión de que la comunicación no puede existir sino hay una idea que la desarrolle. Y para que la comunicación sea eficaz se debe dar el proceso bidireccional. Cuando ocurre esta comunicación bidireccional ambas partes experimentan mayor satisfacción se evita la frustración y se mejora mucho la corrección del trabajo.

#### **A. Comunicación Descendente y Ascendente**

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores, a niveles inferiores de autoridad. La finalidad es que el empleado o trabajador este informado en todo momento de lo que sucede en su empresa y participar en la misma. Esta comunicación tiene origen con los gerentes y los supervisores y se transmite en forma descendente a los empleados es decir es una comunicación que procede de la dirección hacia abajo en cascada.

Para realizar este tipo de comunicación algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, en presentaciones en Power Point, y reuniones con empleados. Estos enfoques aunque llamen la atención a menudo fracasan porque no son entendidos por los

empleados. Por eso la clave para una mejor presentación no está solo en el uso del color o acción, sino que se preparen cuidadosamente y se comunique su mensaje con honestidad, energía y calidez. En esta sección analizaremos los prerequisites y problemas que tienen la comunicación descendente y las necesidades de produce la comunicación, así como la comunicación ascendente que va desde el subordinado al superior y los problemas que presenta.

Parte del fracaso de los administradores es que no se preparan para una comunicación eficaz.

Para tener una base sólida estos deben llevar a cabo cuatro pilares fundamentales que actúan como prerequisites:

- El primero de ellos es desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación es decir deben convérsense que la comunicación es parte esencial para efectuar sus tareas.
- Segundo los administradores deben mantenerse informados, buscar información de interés para sus empleados y mantenerlos comunicados.
- Tercero los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación es decir que estos tengan información que les pueda ser de utilidad en un futuro.
- Y por último los administradores deben desarrollar la confianza porque si los subordinados no confían en sus superiores es muy probable que no crean en su mensaje.

Ahora analizaremos 3 problemas que surgen cuando no se da correctamente esta comunicación descendente:

- El número uno es la sobrecarga informativa estos surgen cuando los empleados son bombardeados por una gran cantidad de órdenes, comunicados, boletines, cartas que quedan abrumados por tanta información y en consecuencia no la comprenden, o algunos mensajes importantes se olvidan y no se llegan a tomar en consideración hasta se pueden llegar a archivar, se borren del correo electrónico y esto sucede porque muchas ocasiones se emite información que no es relevante, incluso no comunicar suficiente información también puede afectar el funcionamiento de la comunicación por lo cual se debe mantener un equilibrio ni tanta información ni poca información.
- El problema 2 es la falta de confianza personal, cuando esto sucede la información se obstaculiza o se bloquea y se llevan a cabo acciones para sabotear la circulación de los mensajes o retener su contenido por eso es esencial que los superiores se ganen la cordialidad de sus subordinados de tal manera que mantengan una buena comunicación con los trabajadores así les tendrán confianza y no surgirán problemas como los ya mencionados.
- El número 3 es inconveniencia de la información esto ocurre cuando la información no se difunde en el momento que representa un beneficio por lo cual no la toman como primordial y la eliminan por eso es trascendental que la información que se le comunique



a los trabajadores sea en el momento apropiado y cuando la necesiten. Por mencionar de manera resumida los problemas más comunes que afectan a la comunicación descendente son confianza excesiva en la comunicación escrita o por un medio electrónico, se le tiene una gran confianza que no se cercioran si realmente es verídica. Otro es el déficit de interacción de cara a cara, es decir se envía la información a través de alguien o algo lo que no permite que se resuelvan dudas y se lleve de manera eficaz la tarea. Otro de ellos es la cantidad suficiente de mensajes pero con una baja calidad en sus contenidos, y aun que contenga mucha información, lo que se transmite es escaso que no se alcanza a comprender.

Así como también surgen problemas también surgen necesidades que se crean en cualquiera de los niveles de la empresa y que se tienen que atender. Por ejemplo una de esas necesidades es la instrucción sobre el puesto de trabajo, la instrucción previa sobre los objetivos de puesto o los posibles problemas que pueden surgir puede ahorrar muchos desastres al trabajador que ha sido contratado. Incluso muchas empresas utilizan presentaciones previas del puesto para darles a conocer de manera amplia e ambiente del trabajo y lo que van a realizar y esto es muy provechoso porque reduce la rotación del nuevo personal.

Los empleados también necesitan retroalimentación sobre su desempeño. Esto ayudara a saber qué hacer y

que tan bien están alcanzando sus propias metas. Otra necesidad que tienen los trabajadores es el apoyo social y percibir de que son atendidos, considerados y apreciados y cuando los administradores muestran calidez y confianza interpersonales puede haber impactos positivos en la salud psicológica y física así como satisfacción y buen desempeño en el trabajo Hemos visto la comunicación que surge de los superiores a los subordinados, pero ahora examinemos la comunicación que va de los subordinados a los superiores y los problemas a los que se enfrentan. La comunicación ascendente tiene lugar cuando se emiten mensajes desde un nivel inferior a otro superior. La comunicación ascendente es de utilidad pues sirve para medir el éxito que se está teniendo en la comunicación descendente, también es una fuente de información para la toma de decisiones operativas y es un detector de problemas potenciales. Pero lamentablemente la comunicación ascendente suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para lo trabajadores de la organización es necesaria y positiva aparte que puede llegar hacer muy útil para que los trabajadores sepan que es lo que está ocurriendo en niveles inferiores. Diversos problemas plagan a la comunicación en particular a las empresas de mayor tamaño uno de los problemas que le afectan es el retraso que es la tardanza innecesaria del movimiento de información hasta los niveles más altos. Esto sucede porque los administradores dudan en transmitir un problema a sus superiores porque hacerlo significa

admitir un fracaso y optan por tratar de decidir cómo resolverlo. El segundo problema está relacionado con el anterior y se llama filtración es una selección parcial de información que es producto de la tendencia natural de los empleados hacer del conocimiento de sus superiores únicamente lo que creen que estos desean oír. En si la filtración no es necesariamente un problema pero lo es cuando se produce el silencio organizacional pues en este caso se retiene consciente o inconscientemente de información sobre posibles problemas o asuntos de parte de los empleados y esto produce una deplorable información incompleta para la administración superior y uno de los factores que ocasionan este silencio es el temor a las repercusiones negativas por hablar o la idea de que de todas formas no se hará caso. Otro problema gira alrededor de la necesidad de respuesta de un empleado esto ocurre cuando los empleados necesitan una retroalimentación rápida de lo que han de hacer pero si la administración no ofrece una respuesta rápida esto suprimirá las comunicaciones futuras hacia arriba.

La última problemática en la comunicación se refiere a las distorsiones que es la alteración deliberada de un mensaje para alcanzar los objetivos personales de alguien. Esto pudiera suceder cuando se exagera los logros de algún empleado para que este obtenga un mayor reconocimiento o incrementos de sueldo pero esta distorsión en el mensaje roba al administrador una información correcta y la capacidad de tomar decisiones adecuadas y lo que es peor representa una conducta

de falta de ética que puede destruir la confianza entre ambas partes. Una de las formas para mejorar esta comunicación ascendente es mediante preguntas pues se demuestra que hay interés en las opiniones, también escuchar al emisor pues esto contribuye a los receptores a entender tanto la idea como el mensaje que el emisor pretende transmitir.

Otro método útil para construir las comunicaciones hacia arriba es reunirse con pequeños grupos de empleados y permitir que los empleados hablen de los problemas, necesidades que interfieren con el desempeño lo cual mejora la actitud de los empleados y la rotación de personal se reduce porque se resuelven las dudas. También una política de puertas abiertas permiten que los empleados se acerquen a su jefe y planteen cualquier asunto que les preocupe por eso no hay que tener temor a acercarse y pedir más información o plantear un problema porque este va a contribuir a la mejora de la organización. Todos estos aspectos pueden lograr que la comunicación que va desde el subordinado al superior sea eficaz de ahí que se tengan que llevar a cabo.

En toda empresa se lleva a cabo una comunicación que va desde el superior al subordinado que como vimos es la comunicación descendente y es tan importante como la ascendente que va del subordinado al superior es una interacción entre estas dos partes por lo cual podemos concluir que estos dos elementos deben estar dispuestas a expresar sus dudas y problemas que se les presenten también no deben abrumarse con tanta

información más bien ser concretos y muy específicos en lo que se tenga que decir además un elemento muy importante es tener una escucha selectiva esto mejorara la comunicación entre superiores y subordinados y tendrá resultados favorables a la organización.

### **2.2.1.5 Otras formas de Comunicación**

Las comunicaciones no siempre se pueden efectuar de la misma manera en todas las organizaciones ya sea por su estructura organizacional o porque no hay interacción de persona a persona, lo cual no permite que haya una comunicación ascendente o descendente por eso en esta sección hablaremos de la comunicación lateral un tipo de comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquico el ombudsman y el impacto de algunas formas de comunicación electrónica.

Hoy en día es muy necesario ahorrar tiempo y facilitar la coordinación de ahí que exista la comunicación lateral que es la comunicación que se lleva a cabo entre los empleados que están en el mismo nivel organizacional. Y esta suele usarse también porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral en vez de subir o bajar por las líneas de mando, y suele ser una de las más dominantes y preferida en las organizaciones. Pero para que haya una comunicación lateral debe haber empleados que contengan vínculos de comunicación con los de su departamento o con comunidades externas, estos harán

posible una comunicación lateral, y este tipo de personas se les utiliza como puentes fronterizos ya que tienen la capacidad de reunir grandes cantidades de información que puedan filtrar o transferir a los demás sin tener que subir o bajar jerárquicamente. Pero no solo se puede dar esta comunicación a través de puentes fronterizos también puede ser a través de redes de trabajo, que es un grupo de gente que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal. Por medio de estas redes los empleados pueden conocer cosas que tal vez no sepan sobre la organización, algún interés en particular o ampliar los intereses del empleado pero queda claro que los que tienen una red deben ser personas influyentes que conozcan la organización, o que tengan vínculos con las comunidades. Porque esta interferencia de información logra que los empleados ganen destreza y puedan desempeñar mejor su puesto.

El siguiente medio agregado a la comunicación es el ombudsman, este se crea con el fin de recibir y responder indagatorias, quejas, aclaraciones de policías, o alegatos por empleados que no se sienten cómodos de recurrir a canales más formales. Y toda esta información se maneja de manera confidencial. el propósito de este medio es investigar el asunto e intervenir cuando sea necesario para corregir y lograr que el sistema no incurra en errores futuros. De esta forma se crea una alternativa de línea de mando y los empleados sentirán que sus problemas recibirán atención justa e imparcial.

Otro medio muy importante que ha permitido que las personas se comuniquen incluso no estando presente las

dos partes es la comunicación electrónica. Esta práctica ha impactado cada vez más, que se ha vuelto un requerimiento esencial en muchos trabajos, incluso para ocupar un puesto de trabajo.

Existen varios tipos de comunicación electrónica como por ejemplo el correo electrónico, blogs, el teletrabajo y las oficinas virtuales. Empecemos hablando del correo electrónico. El e-mail es un servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos.

El funcionamiento de este es similar al del **correo postal**. Ambos permiten enviar y recibir mensajes, que llegan a destino gracias a la existencia de una **dirección**. Una de las ventajas de utilizarlo en las empresas es que hay una facilidad y rapidez de envío, pero sus desventajas están en que no se tiene un contacto personal, o se pueden enviar mensajes violentos o usar iconos que puedan ser malentendidos.

Es por eso que muchas organizaciones formulan políticas de comunicación respecto a que asuntos son adecuados para los correos electrónicos y cuáles no esto para mantener bajo control las situaciones.

Otro medio muy usado son los blogs que son diarios en línea, este diario suele ser personal aunque hay blog que son para una comunidad entera hechos con el fin de compartir intereses y expresar sentimientos que les son de interés a las personas. Este medio también suele traer problemas cuando los empleados no lo usan correctamente se pueden pasar leyendo información que no vale la pena, incluso los trabajadores tengan un blog

donde distribuyan información confidencial de la empresa y esto pudiera manchar la reputación de la compañía. Por eso se debe limitar el acceso que puedan tener los empleados a estos medios de comunicación. Pero también hay compañías que han encontrado muy beneficioso el uso de este medio para saber lo que conocen los clientes de ella. Los avances tecnológicos cada vez son mayores que incluso ya se ha sustituido espacio físico de oficinas y escritorio por unas oficinas virtuales permitiendo que muchas empresas trabajen desde sus casas, autos o en cualquier lugar que se encuentren sin embargo puede ser un riesgo porque los empleados necesitan de interacción social, de intercambiar ideas experiencia y no mantenerse todo el tiempo detrás de una computadora.

Del análisis de esta sección se desprende que la comunicación electrónica tiene sus beneficios pero también tiene sus desventajas mucho dependerá de la empresa fomentar estrategias para que estas se manejen dentro de su organización para que puedan tener éxito, queda claro que los medios electrónicos no podrían sustituir la interacción cara a cara como lo vimos con las oficinas electrónicas más bien debe ser un medio que facilite nuestra acciones en la organización de esta manera la empresa podrá tener éxito en sus comunicaciones.

#### **2.2.1.6 Comunicación Informal y los Rumores**

En algunas ocasiones nos comunicamos y no siempre es dentro de una organización. De esta manera surge la comunicación informal que es originaria de los



comportamientos espontáneos informales de los miembros de una organización generados por la interacción de los miembros de una empresa. Este tipo de comunicación es usualmente conocida como chisme o información de pasillos ya que tiene la facilidad de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad porque no está sujeto a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación tiene el propósito de satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo además puede lograr que no se de la monotonía, el aburrimiento y una de las más importantes es que sirve para comunicar información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación. En esta sección aprenderemos acerca de la comunicación extraoficial y sus características, también hablaremos de los rumores, los tipos de rumores y como pueden ser controlados.

La comunicación informal también conocida como grapevine, es un sistema de comunicación informal. Y este término surgió en la guerra civil en estados unidos, cuando en las líneas telefónicas se colgaban flojas de árbol amañera de parra y como los mensajes que en ocasiones recibían eran confusos o erróneos se decía que procedían de la parra. Y hoy día este término grapevine se aplica a las organizaciones pues se da de manera informal entre los empleados.

La información extraoficial normalmente tiende a ser oral, pero también puede ser escrita y puede extenderse a través de la red electrónica, estos tipo de mensajes suelen distribuirse muy rápido de computadora en computadora lo

que pudiera acelerar la información en un periodo muy corto. No obstante este tipo de comunicación no puede remplazar a la personal, porque no todos tienen computadora y porque muchos disfrutan de la interacción social que se obtiene por la extraoficial. Para que la comunicación extraoficial se dé debe haber personas activas que informen a un grupo. Regularmente la tres cuartas partes de la información suele ser correcta sin embargo también puede ser incompleta, en general es verdad pero no es toda la verdad. Además la comunicación extraoficial es rápida, flexible y personal. De ahí que uno de los problemas de la comunicación extraoficial sean los rumores.

El rumor también conocido como comunicación extraoficial es un tipo de información que se trasmite sin que se presente seguridad en los hechos, podría ser correcta pero en general es incorrecta y por ello se juzga indeseable. Los rumores suelen surgir en situaciones que son ambiguas o cuando representan una amenaza real o potencial. Por lo que existe una tendencia de que cambie conforme pasa de persona en persona, suele estar sujeta de filtraciones pues lo más común es que la gente elija del rumor los detalles que más le convenga. También es una comunicación muy rápida por lo que los administradores no pueden impedir la propagación de los rumores indeseables o noticias importantes que no deben darse a conocer. Y estos suelen ser una amenaza cuando perjudican la actividad organizativa, cuando destruyen la confianza entre el personal de la empresa y los empleados y cuando afectan el ánimo y la productividad.

Existen diversos tipos de rumores. Algunos son históricos y explicativos, que intentan asignar significados a acontecimientos incompletos. Otros son más espontáneos y orientados a la acción, es decir, surgen sin mucho pensar y representan intentos para cambiar una situación. Los rumores tienen su lado negativo como los ya mencionados anteriormente, pero también tienen su lado positivo cuando los empleados especulan sobre los provechosos efectos de un nuevo producto. La existencia de una variedad de tipos de rumores recuerda a los miembros de una organización que los rumores no deben condenarse en forma universal ni siquiera porque algunas veces creen problemas. Más bien deben atenderse con firmeza y constancia, pero se debe saber qué y cuándo atacar. lo mejor es evitarlo eliminando sus causas. Ya que si se desea eliminar los rumores se tendrá que eliminar toda la comunicación extraoficial. Y es como querer tratar de tirar un teclado solo por una palabra mal escrita lo mejor es combatirlo y no exterminarlo. En conclusión la comunicación influye favorablemente como desfavorablemente por los que es difícil determinar sus consecuencias. Pero sin duda sus efectos varían entre grupos de trabajo y organizaciones. algo que determinara si existan rumores o no va a ser comunicación que mantenga la empresa con los empleado eso influirá a que los trabajadores estén en un ambiente libre de rumores.

#### **2.2.1.7 Barreras de la Comunicación**

En el proceso de la comunicación que se da cuando el receptor recibe el mensaje, pero a veces se da un

esfuerzo genuino para decodificarlo (comprenderlo) debido a que existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Esas interferencias se le conocen como barreras de la comunicación que es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. Estos actúan como ruidos y pueden surgir en el entorno físico como por ejemplo los ruidos de una radio que estorba una conversación telefónica. El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella y darle un significado incorrecto. Analizaremos 3 tipos de barreras que pueden impedir una comunicación eficaz estas son las personales propias de nuestra persona, las físicas que están en nuestro entorno y las semánticas correspondientes a los símbolos por los cuales nos comunicamos.

Las barreras personales son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Surgen de y los malos hábitos de escucha y son el tipo mas común de obstáculos en el trabajo. También pueden ser causados por diferencias de educación raza, sexo o estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son un hecho común en las situaciones de trabajo por ejemplo: la repetición innecesaria de palabras como “este” o “tú sabes “este tipo de palabras no suelen decir mucho al receptor y suelen ser reflejo de un vocabulario pobre.

Las barreras personales también suelen estar sintonizadas con las distancia psicológica es decir el sentimiento de estar emocionalmente separado de la gente que es similar a la distancia física real por ejemplo se pudiera dar el caso que en una empresa un supervisor le hable con desprecio

a un trabajador el cual resiente el trato, y el resentimiento del trabajador los separa. Y se suele actuar así por que nuestras emociones actúan como filtros sensibles en todas nuestras comunicaciones ven y escuchan lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar. Así la comunicación esta guiada por nuestras expectativas. Y cuando si el emisor o receptor no mezclan sus sentimientos su comunicación puede ser más eficaz.

En otro tipo de barreras son las físicas, que son las interferencias de la comunicación que se originan en el entorno es decir en el ambiente como por ejemplo un ruido intenso o distractor. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado, la estática que interfiere con los radios o el ruido de un tren que este cerca de una empresa. Por eso en mi opinión todas las empresas deben buscar un lugar de establecimiento que no tenga un entorno ruidoso que pueda distraer a los empleados, una vez dentro de la empresa hacer accesible a los supervisores no teniéndolos en lugares donde puedan distraerse los empleados y puedan acceder a ellos para resolver sus problemas, el uso de cubículos puede ser favorable pero si estos necesitan interactuar constantemente pues no hacerlos tan enormes que no puedan entenderse u oírse.

Otro tipo de barreras son las semánticas y surgen de interpretaciones erróneas de los símbolos. La expresión oral es la forma más común e importante de la comunicación humana, sin embargo las palabras con frecuencia poseen varios significados diferentes que conducen a varias interpretaciones. Por eso es otra

barrera ya que en ocasiones se opta por un significado erróneo y es ahí donde surgen los malentendidos.

La semántica presenta un desafío cuando una gente de otra cultura trata de comunicarse entre sí, cuando esto se da dentro de una organización ambas partes deben aprender el significado literal de las palabras del otro lenguaje y la forma en que se usan ya la manera como se pronuncian, volumen y gestos o simplemente la persona que emitirá el mensaje cerciorarse que lo que su receptor recibió fue un mensaje claro y correcto al mensaje que este le envió así no podrán surgir malentendidos. Nosotros como humanos solemos interpretar un símbolo en base a nuestros supuestos y aquí es donde utilizamos nuestra inferencia sin embargo nuestras inferencias pueden indicar una señal errónea por lo tanto debemos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre y cuando surjan dudas buscar más información de esta manera no existirá la posibilidad de esta barrera.

Hasta ahora hemos observado como las barreras dañan el intercambio de comunicación, pero a continuación analicemos cuales de estas barreras ejercen un impacto mayor en el proceso bidireccional. Las barreras suelen ser un obstáculo para el desarrollo, la transmisión del mensaje así como su decodificación y aceptación mientras que las barreras físicas como el ruido afectan la transmisión, y recepción de mensajes, mientras que las barreras semánticas y diversos símbolos de comunicación crean problemas con las etapas de codificación, decodificación y aceptación ya que si no se tiene una buena comprensión

del mensaje este no puede ser entendido y mucho menos aceptarse.

### **2.2.1.8 Recomendaciones para una Comunicación Eficaz en la Organización**

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

## **2.2.2. Calidad de Atención**

### **2.2.2.1 Servicio de Atención al Cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo; como sustenta, MÜLLER DE LA LAMA (2003:2), “En un mundo globalizado como en el que estamos viviendo, la

excelencia en el servicio al cliente es un valor agregado y diferenciador entre organizaciones que conlleva, la mayoría de las ocasiones, a la lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal”, el servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

### **2.2.2.2 Importancia del Cliente**

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa; como sustenta, CABRERIZO ELGUETA, Montserrat (2008:1), “Toda empresa que pretenda perdurar en el tiempo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial: conocerlos, entenderlos y cuidarlos para que su oferta se defina y ajuste a las necesidades reales del mercado, incluso mejorando sus expectativas. ¿Por qué? Porque si el producto satisface las necesidades del cliente éste seguirá demandándolo, pero si el producto no le satisface buscará otro que sí lo haga.” Las empresas que tratan la atención al cliente como un coste no como una inversión, se equivocan en la gestión de su relación con los clientes. La externalización del servicio a costa de la reducción de costes conlleva, en muchos casos, clientes



insatisfechos en sus relaciones con la empresa y que permanecen en ella únicamente por el precio del producto, por eso en cuanto otra empresa les ofrece menor precio no lo dudan, se marchan.

### **2.2.2.3 Principios Básicos de la Atención al Cliente**

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades; como sustenta, CASTILLO MARÍN, María (2012:1), “Como consecuencia de la globalización y el fácil acceso a la tecnología, la capacidad de innovación de las empresas ha sido superada por la capacidad de imitación de la competencia; debido a ello, los mercados se han inundado de ofertas poco o nada diferenciadas y el consumidor ha encontrado mayores dificultades para seleccionar aquella que mejor atienda su necesidad.”

El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente, concebido éste como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que se ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

### **2.2.2.4 Servicio al Cliente**

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos

satisfaga las necesidades y deseos del cliente. Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- *Demanda de servicio.* Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- *Meta de servicio.* Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- *Nivel de servicio.* Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio. Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- a) El cliente. Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.
- b) La competencia. Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello

establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

- c) Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

- a) Los segmentos del mercado. El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:
  - Ubicación geográfica.
  - Rama de actividad.
  - Género.

- Nivel de ingreso.
- Nivel profesional.
- Condiciones de vida.
- Condiciones medio ambiental.
- Otros.

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

b) La posición del producto en su ciclo de vida. No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

c) Componentes del servicio al cliente. El nivel de servicio se puede expresar por:

- El nivel de servicio ofrecido.
- El nivel de servicio proporcionado.
- El nivel de servicio percibido por el cliente.

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio.

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto.
- Variedad de productos.
- Características del producto.
- Fiabilidad del producto.
- Servicio de posventa.
- Costo.
- Disponibilidad.

- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de entrega.
- Actitud.

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

- d) Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente. Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá cómo se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de

servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a) La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- b) Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c) La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
- d) Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

Aquí surgen los trade offs entre departamentos y funciones que debe dominar y solucionar el empresario. Es importante destacar que en muchas ocasiones se enfocan los “trade offs” principalmente desde el punto de vista de cálculo de costo. Sin embargo, en el fondo lo que existe es una contradicción entre funciones. Además, en la empresa lo que hay es una cadena de trade offs.

Por ejemplo, en las decisiones de compra se presenta un trade off entre compra que tiende a aumentar el pedido para asegurar la producción y finanzas que busca minimizar el desembolso para disminuir la inmovilización. Además este trade off se relaciona con los trade offs de comprar ahora o después, la variante de transportación, la selección de productos y otros.

#### **2.2.25 Medición del Nivel de Servicio**

El nivel de servicio constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre el proveedor y el cliente. En la figura 1 se muestran las diferentes brechas que pueden encontrarse en la relación proveedor-cliente.

## EL MODELO LOGISTICO DE LAS "5 BRECHAS" EN LA SATISFACCIÓN Y VALOR APORTADO AL CLIENTE

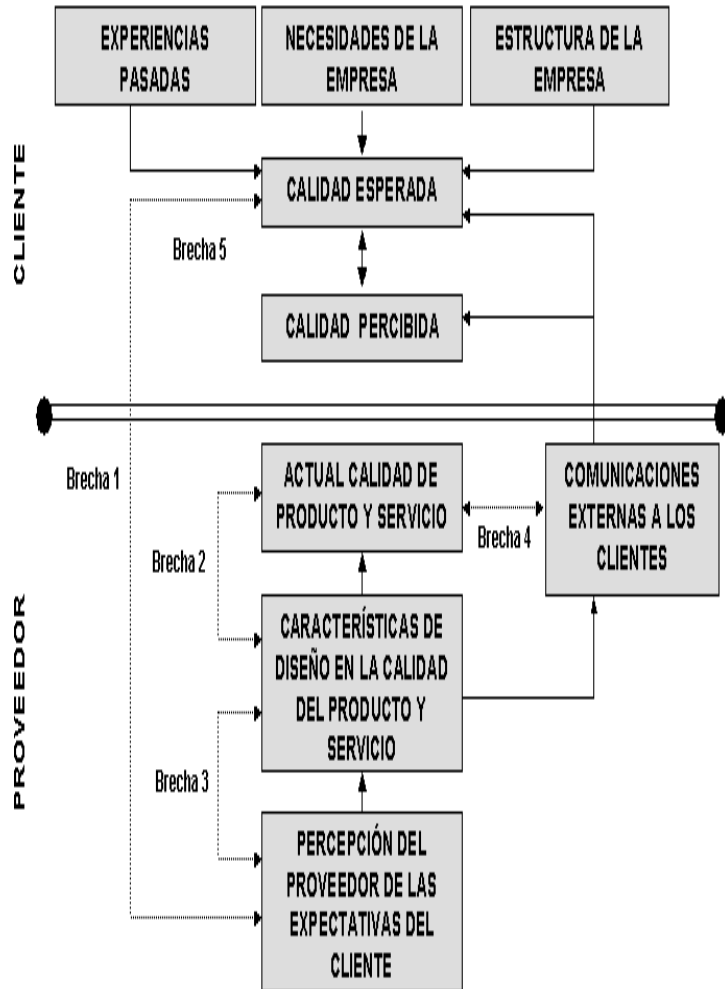


Figura 1. Las brechas del servicio al cliente

Aunque debe trabajarse en la disminución de todas las brechas, el centro de atención fundamental del proveedor debe estar en lograr disminuir al máximo la brecha 5; para ello es necesario tomar como base los elementos que brinda la medición del nivel de servicio.



En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

1. Duración del ciclo pedido - entrega.
2. Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.
3. Disponibilidad del producto.
4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
  
5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
7. Respuestas a las emergencias.
8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
9. Tiempo de entrega.
10. Trato y relaciones con el cliente.
11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
12. Servicio de posventa.
13. Tiempo de atención a reclamaciones.
14. Servicio de garantía.

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

Por ejemplo: en una empresa se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por calidad y completamiento, obtuvo valores de 98%, 95% y 94% respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general que se ofrece de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

$$NS = 87,5\%$$

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

La medición y evaluación del nivel de servicio no debe llevarse a cabo sólo en función de la relación proveedor-cliente, en este proceso se hace necesario realizar un análisis comparativo del comportamiento de la competencia. La no consideración del comportamiento de la competencia puede llevar a la empresa a la pérdida de clientes.

La ventana del cliente no sólo contribuye a caracterizar el servicio que se está brindando, sino que permite responder preguntas tales como:

1. ¿Cómo una compañía puede estar cerca del cliente?
2. ¿Cómo puede conocer los requerimientos del cliente?

3. ¿Quiénes son exactamente los clientes?
4. ¿Existen los consumidores externo de un producto o servicio al igual que se tienen consumidores internos?
5. ¿Quién define la calidad?
6. ¿Qué información deberían tener los clientes en el desarrollo de un producto o servicio?
7. ¿Quién deberá platicar con los clientes?

Por ello esta es una herramienta que puede ser utilizada también en el diseño del servicio al cliente. La ventana del cliente está basada en tres premisas:

a) Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la organización (consumidor interno). Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio o un producto, no obstante, su comportamiento no es igual ante todos sus proveedores, está en función de la interdependencia cliente-proveedor (KUMAR, p. 103).

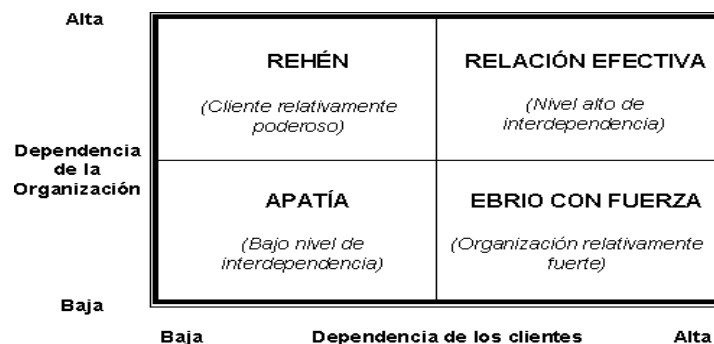


Figura 2. Matriz de los efectos de la interdependencia cliente-empresa

b) Todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. En consecuencia, se necesita la ampliación del flujo de afirmación, que sustenta la innovación tecnológica en los sistemas de información (SPRAGUE, p.52).

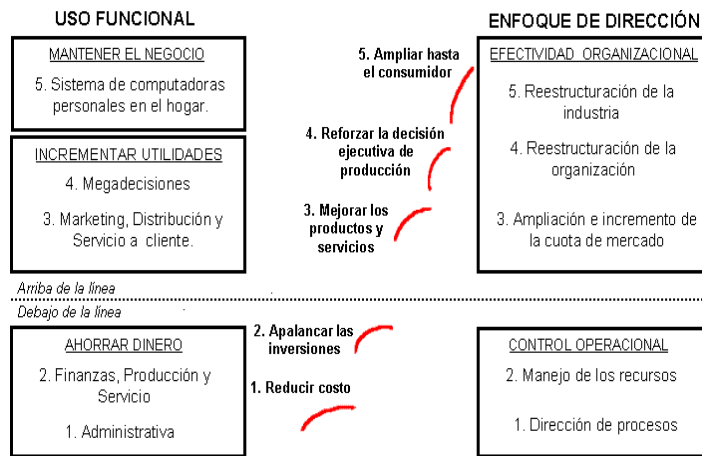


Figura 3. Curvas de innovación de los sistemas de información

c) La calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo (RAMÍREZ, p. 107)

Desea	Si	EL CONSUMIDOR <b>desea y no obtiene</b>	EL CONSUMIDOR <b>desea y obtiene</b>
	No	EL CONSUMIDOR <b>no desea y no obtiene</b>	EL CONSUMIDOR <b>no desea y obtiene</b>
		No	Si
		Obtiene	

Figura 4. Representación de la ventana del cliente

La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de la calidad y nivel de servicio que se brinda así como para conocer el valor de cada atributo en el producto. Este análisis es aplicable no solamente a los clientes finales sino que también puede ser extendido a los clientes internos. Los pasos para la elaboración de la ventana del cliente son los siguientes:

1. Identificar y segmentar la base de clientes

Para iniciar un estudio de clientes, primeramente, debemos identificarlos y segmentarlos.

- ¿Quiénes son los clientes internos?
- ¿Quiénes son los clientes externos?

La segmentación de clientes se estudiará más detalladamente en el acápite dedicado al diseño del servicio al cliente.

## 2. Desarrollar el cuestionario

Es necesario tener presente lo siguiente:

- a) Clarificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué. Cada pregunta debe contribuir al propósito final.
- b) Evitar preguntas ambiguas
- c) No crear confusión con las preguntas
- d) Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Pregunte: “qué tan bien” y “qué tan importante”. Revise qué tan importante es algo para el cliente y qué tan bien el producto o servicio cumple con este atributo. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.

## 3. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos

Debe elegirse a clientes que sean representativos del total de nuestros clientes. Existen diferentes maneras para obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etc.

## 4. Analizar y resumir los datos

Los comentarios obtenidos en el cuadrante de: “lo que los clientes desean y no obtienen”, son los primeros candidatos para mejora.

Otras técnicas para el análisis de los datos tales como la gráfica de Pareto puede ayudar a sintetizar la información.

## 5. Emprender acciones

Cuando el consumidor identifique algo que requiere modificación, tome esto como un nuevo proyecto, asígnele recursos, programe actividades y establezca medidas de control.

### **2.2.2.6 Diseño del Servicio al Cliente**

El diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, si se tienen en cuenta los momentos por los que atraviesa el sistema logístico, queda claro que el diseño del servicio al cliente es el resultado de la toma de decisiones de tipo estratégicas.

El diseño del servicio al cliente lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán. Para un adecuado diseño del servicio al cliente debe seguirse el procedimiento que aparece en la figura 5.

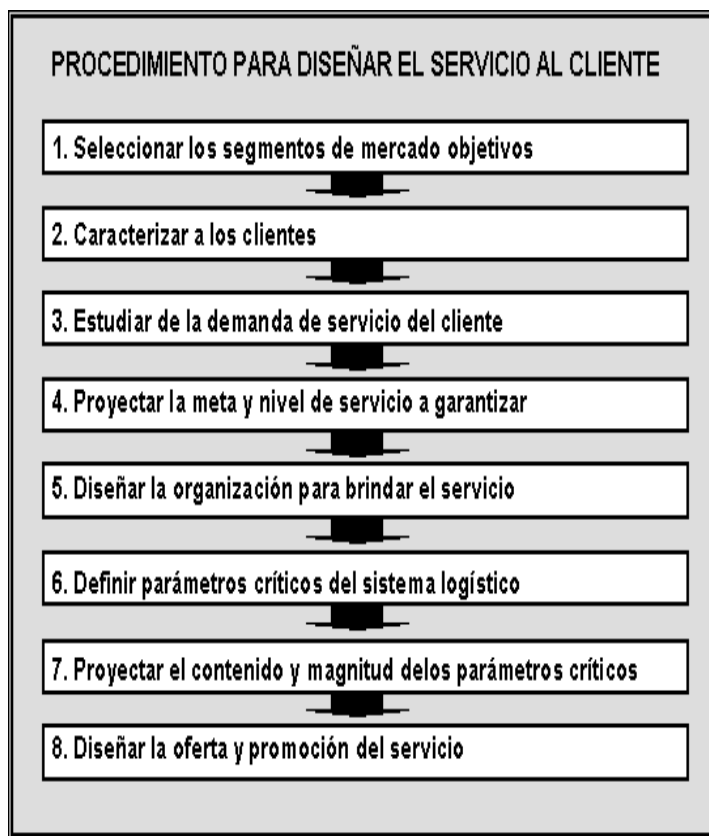


Figura 5. Procedimiento de diseño del servicio al cliente

Este procedimiento tiene que estar implícito en las acciones que sistemáticamente acomete el logístico que le permita no ahogarse en la enorme carga y tensión que implica la actividad operativa de la logística. Un logístico exigente debe ser capaz de estar evaluando críticamente el sistema logístico constantemente e ir instrumentando medidas de mejoramiento en el propio que hacer operativo, o sea, adoptar una política de mejoramiento continuo.

Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico.

Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos -



servicios que ofrece el sistema logístico. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta -¿Qué desea cada segmento de clientes?.

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué es importante para los clientes?
- ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ¿Qué no les agrada?
- ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar, por ejemplo en el uso de un determinado producto los grupos que se formen deben ser lo más diferente posible. Entre ellas se puede

mencionar: la tabla de contingencia, el método de Belson, el Test de  $\chi^2$ , el método *Automatic Interaction Detection* (AID) y el análisis factorial.

Estos métodos estadísticos son aplicables si se cuenta con un conjunto de datos que permitan realizar la segmentación del mercado, aunque para ello se necesita tiempo para la recopilación y procesamiento de la información. En caso de no tenerse los datos necesarios se recomienda comenzar con el método a priori que consiste en seleccionar las variables según la experiencia del personal de venta y darle seguimiento con los métodos estadísticos expuestos con anterioridad, luego de completarse la base informativa. En el método de agrupación de cliente por segmento “a priori” se utiliza técnicas a juicio de expertos.

#### **A. Caracterizar a los clientes**

Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerle a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda.

El proceso de agrupamiento de clientes no siempre resulta fácil, sin embargo existen diferentes métodos que ayudan en este sentido como se señala en la bibliografía (CARLZON, JAN); (BALLOU, p. 32); algunos de estos métodos son: análisis ABC, análisis de cluster (o conglomerados), análisis de discriminación y análisis factorial.

Los grupos de clientes se pueden caracterizar a partir de parámetros de laboriosidad del servicio que se identifican con los inductores de costo por cada actividad del sistema (González, p.49).

La escala de los parámetros para medir el nivel de laboriosidad están dados en un rango del 1 al 5, ordenados de menor a mayor según su influencia en los parámetros del sistema logístico (costo logístico, ciclo logístico y nivel de servicio) por cada grupo de clientes. La caracterización de los segmentos del mercado permite, por una parte, confirmar las diferencias existentes entre los segmentos del mercado y, por otra, el diseño de la organización para brindar el servicio al cliente.

#### *Estudiar la demanda de servicio al cliente*

Los estudios de demanda tienen dos enfoques: Composición y Descomposición. Generalmente, el enfoque seleccionado se dirige al de composición, debido a que permite amortiguar de manera proactiva los posibles efectos negativos por la variación brusca de la demanda.

En el cálculo de la demanda se pueden aplicar técnicas cualitativas y cuantitativas en función del nivel de comprensión, para las decisiones estratégicas que se tomen.

Los métodos para el pronóstico de la demanda (ANDERSON, p. 155) se seleccionan por sus características, conviniendo aquellos que se adecuan a las condiciones objetivas del sistema objeto de estudio,

a partir de una ponderación de los siguientes criterios: costo, precisión, debilidad, recursos y aplicación.

Para estudiar y determinar con exactitud cuál es la demanda de servicio al cliente que tiene el sistema logístico se debe:

- a) Seleccionar una muestra de clientes de cada segmento de mercado a abordar Aclarar
- b) Recoger criterios sobre las características del servicio demandado y el grado de importancia de cada uno Aclarar
- c) Recoger criterios sobre la valoración de cada característica del servicio que se está ofreciendo Aclarar
- d) Determinar la demanda del servicio
- e) Valorar íntegramente la distancia entre el servicio esperado y el proporcionado Campo de Fuerza

## **B. Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar**

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta de servicio y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa

parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

**C. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente**

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde (ver tabla 1).

Tabla1. Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Interrogante	Sección 1.01 Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior.</li> <li>· Necesidades de capacitación.</li> </ul>
2. ¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Caracterización de los grupos de clientes.</li> <li>· <b><i>Características de la atención a dar a cada grupo.</i></b></li> </ul>

	· Sistema de información y orientación al cliente.
3. ¿Qué?	· Contenido del servicio que se brinda. · Características.
4. ¿Cómo?	· Procedimientos para el cliente solicitar el servicio. · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio.
5. ¿Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	· Estructura organizativa. · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio.
7. ¿Cuándo?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio.
8. ¿Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para

los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal del sistema logístico.

La vinculación óptima de las características del servicio con los métodos para el diseño de la organización del servicio determina un mayor rendimiento del cliente y un menor costo para el mantenimiento de la plaza. En consecuencia, se propone un procedimiento, que integra los factores que impone el cliente y los métodos que debe contemplar el diseño, que se expone en la figura 6.

Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

- Tipo de servicio: La matriz de servicio está conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción–adaptación (alto y bajo), con la intensidad de la mano de obra (alta y baja). Utilizándose la magnitud de las variables se ubica en un cuadrante que responde a un tipo de servicio. La representación de la técnica se muestra en la figura 7 (SCHROEDER, p. 154)





- Estrategia de marketing: Se alcanza mediante la matriz complejidad y singularidad. La magnitud de las variables fija un cuadrante en la matriz que determina los factores clave en cuanto al tipo de marketing. La técnica se expone en la figura 8.

		<b>Complejidad del servicio prestado</b>	
		Baja	Alta
<b>Singularidad</b>	A medida	<b>Trato amigable, buenas relaciones</b>	<b>Conocimiento, credibilidad, capacidad de enjuiciamiento</b>
	Estándar	<b>Marketing masivo de bajo costo</b>	<b>Conocimiento específico</b>

Figura 8. Matriz Complejidad – Singularidad

- Centralización: Es una característica relacionada con el mercado geográfico, aspecto importante en la organización del servicio. En la medida en que aumentan los vínculos locales, la centralización decrece. En una plataforma logística pueden aparecer todos los tipos de vínculos, su función radica en equilibrarlos todos en interés del funcionamiento eficiente y eficaz de todo el sistema. En la determinación se considera los siguientes factores:

- Tamaño de las fuerzas de venta: Cuanto más pequeña sea, hay más probabilidad de que sea centralizada.
- Dispersión geográfica: A medida que crece el tamaño del mercado, el servicio del cliente tiende a declinar, los gastos de venta generalmente aumentan y, el control, se vuelve más difícil.
- Peso de la venta personal: Cuanto más importante sea el papel de la venta personal en la mezcla promocional, mayor será la necesidad de supervisores de venta de campo con responsabilidad y autoridad sobre el mercado local.
- Tipos de canales de distribución: Cuanto más directos sean los canales de distribución que se usen, habrá mayor probabilidad de que se requieran inventarios de productos descentralizados en sucursales cerca de los clientes.
- Cantidad de requerimientos del servicio al cliente: Cuanto mayores sean los servicios de venta y de postventa, habrá mayor necesidad de tener las operaciones descentralizadas.
- Cantidad de líneas de productos complejos: Se define a partir de su incremento la atención individualizada de los clientes por tipo de producto.
- Nivel de venta, cantidad de productos similares y número de segmentos del mercado: Se determina a medida de la reducción de sus magnitudes la especialización del desempeño de las actividades funcionales.

- Estos factores se traducen en características para la toma de decisión en la selección de métodos en cuanto a:

1. Tipo de paquete de servicio: Se establece mediante la combinación más adecuada sobre la base de las expectativas de los clientes mediante atributos tangibles e intangibles. El contenido del paquete está en función del nivel singularidad, clasificándose de forma descendente: en único, selectivo, restringido y genérico, y su relación con el tipo de servicio (BUTTLE, p. 4).

		Estructura de paquete de servicio			
		Único	Selectivo	Restringido	Genérico
Estructura de servicios	Servicios profesionales				
	Talleres de servicio				
	Fábrica de servicio				

+ ←
→ -  
*personalización*

-  
+  
*eficiencia*

Figura 9. Matriz servicio – proceso

2 Tipo de contacto: Se define a través de la matriz servicio–sistema (CHASE, p. 123), permite obtener la forma de contacto con el cliente en función del tipo de servicio y paquete. También el autor incluye nuevas formas de contacto con el cliente como son el telemarketing y el comercio electrónico.

La utilización de ambas formas es poco atractivo por las condiciones del mercado cubano actual de productos del petróleo, sin embargo, se debe aclarar

que la plataforma logística no limita su aplicación sino lo favorece.

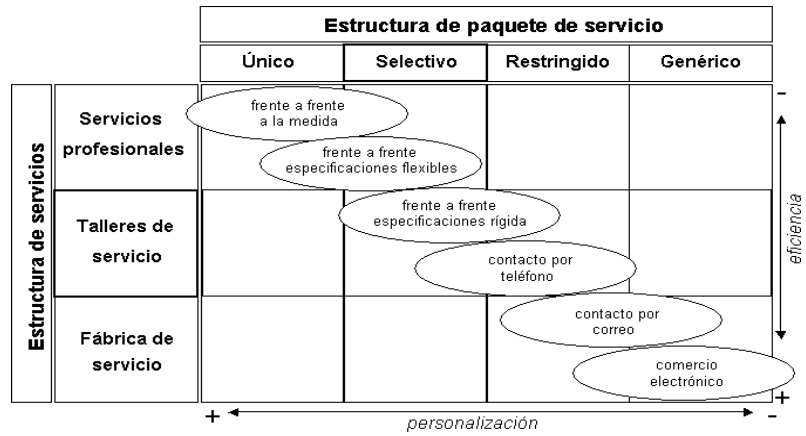


Figura 10. Matriz de diseño servicio – sistema por tipos de contacto

3. Tipo de habilidades: Se obtiene la matriz de la matriz servicio–sistema (BUTTLE, p. 9) permite definir la habilidad básica para el perfil del puesto de trabajo de los vendedores.

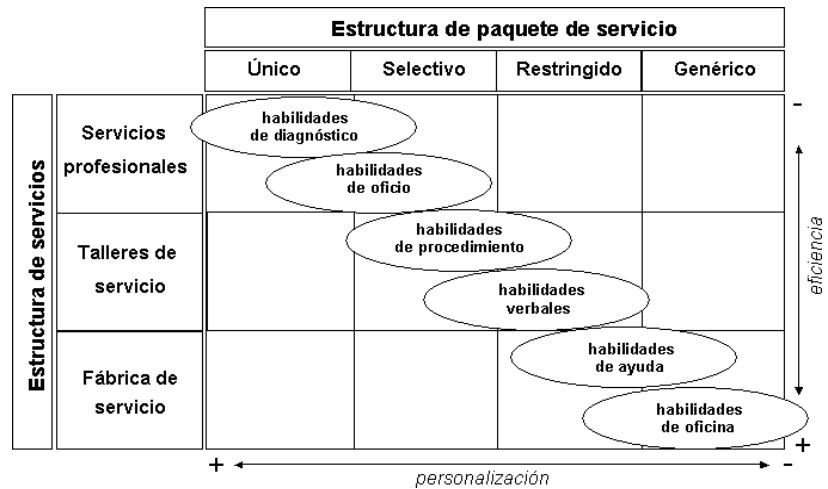


Figura 11. Matriz servicio – proceso para la determinación de la habilidad

4. Enfoque de las operaciones: Se establece en función al tipo de la habilidad básica para definir la forma en que se realizan las operaciones (CHASE, p.124).

5. La innovación tecnológica: Se define también en función al tipo de habilidad básica, posibilitando establecer el medio necesario para la realización de la habilidad (CHASE, p.124).

Tabla 2. Requisitos de los vendedores

	Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor					Alto
Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficina	Habilidades de diagnóstico	
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes	
Innovaciones Tecnológicas	Automatiza de oficina	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador	

6. Forma de organización: Se centra alrededor de productos, mercados y funciones (ANDERSON, p. 182-190). Varias empresas separadas mezclan estos elementos de forma diferente. La selección está en dependencia de la cantidad de líneas de productos

complejos, nivel de venta, cantidad de productos similares, número de segmentos del mercado y nivel de centralización.

El diseño de la organización del servicio implica la determinación de la cantidad y selección del personal. La cantidad de trabajadores está en función de los tiempos de espera de los clientes. Las herramientas que se emplean son los modelos de fenómeno de espera, empleándose para su aplicación los pasos siguientes:

1. Seleccionar el modelo según la población de clientes, números de canales, disciplina del servicio, llegadas y tiempos de servicio (KOTLER, p. 329).

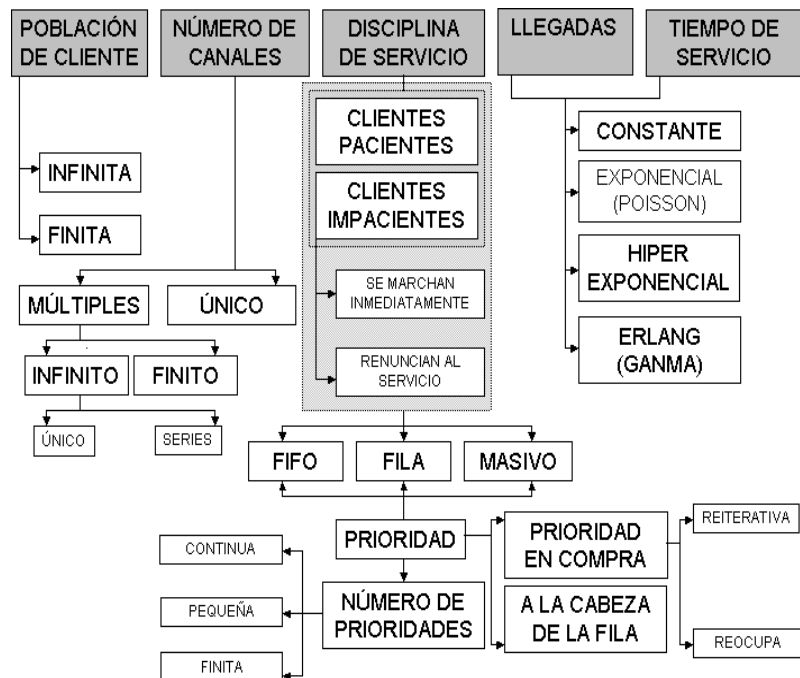


Figura 12. Modelo descriptivo de los fenómenos de espera

2. Verificar si las características que conforman la estructura de un sistema de líneas de espera son comunes a diferentes modelos que existen.
3. Obtener los datos para el estudio de las líneas de espera a partir de observaciones continuas que se aplica a cada uno de los vendedores.
4. Comprobar los datos obtenidos mediante un estudio de tiempo.
5. Aplicar el modelo seleccionado para determinar los vendedores más ocupados y la posibilidad de ajuste, si existiese un cuello de botella en el sistema.

La selección del personal se centra en aquellos candidatos que demuestren sus aptitudes de acuerdo a los requisitos que establezca la organización, en aras de sus objetivos.

La función de Marketing responde a las características de complejidad y singularidad del servicio y los tipos de contactos.

El servicio estructuralmente ha evolucionado a través de cinco etapas: organización sencilla de ventas, organización de ventas con funciones auxiliares, organización separada de marketing, organización de marketing moderno y organización progresista de marketing y se puede encontrar las organizaciones en cada una de ellas.

6. Definir los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el servicio al cliente.  
Proyectar el contenido y magnitud de los parámetros críticos del sistema logístico.

El lugar del cliente es clave en el diseño y funcionamiento del sistema logístico lo que pone de manifiesto la necesidad de definir los parámetros críticos del sistema, que son parámetros que están asociados a los problemas críticos.

Estos últimos son aquellos problemas cuya solución contribuye a alcanzar los objetivos fijados por el sistema logístico. En la figura 13 se representa el papel del cliente en el sistema logístico.

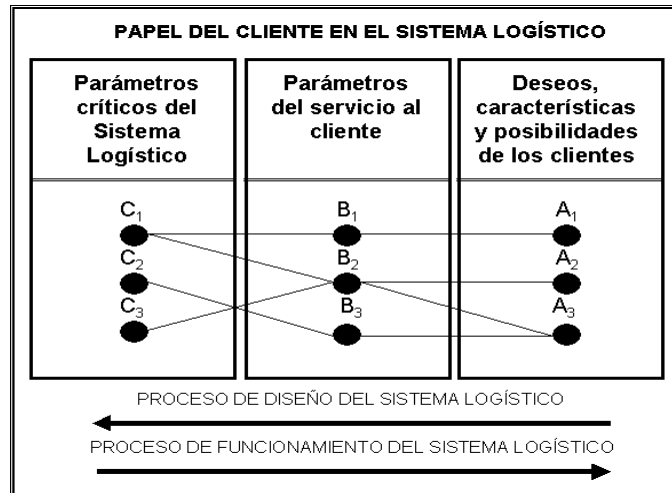


Figura 13. Papel del cliente en el sistema logístico

Los parámetros críticos se convierten en las válvulas del sistema logístico, que permiten el cumplimiento del nivel del servicio al cliente. Sin embargo, las acciones van encaminada a mantener el equilibrio en dos direcciones para paliar o potenciar las fuerzas. En consecuencia el método seleccionando después de aplicar el balance dinámico (ACEVEDO, 2002) es el análisis del campo de fuerza, que permite obtener los dos tipos de factores críticos de éxito mediante el



trabajo con expertos. En la selección de los expertos debe conjugarse sus conocimientos generales del sistema logístico con el análisis del balance de cada actividad.

Una vez definidos los parámetros críticos del sistema, resulta imprescindible, para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema logístico, determinar para cada uno de ellos cuál debe ser su contenido y magnitud, de forma que se garantice la obtención de los objetivos propuestos con la mayor racionalidad posible.

#### **D. Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente**

El papel que juega la información en el cliente es determinante para que pueda valorar el nivel de satisfacción que puede esperar del sistema logístico y por tanto establecer su nivel de compromiso con el sistema; es por ello que en la oferta del servicio deben quedar satisfechas todas las interrogantes del cliente. Por su parte, la promoción del servicio al cliente debe también ser muy transparente para poder atraer a los clientes potenciales.

Generalmente, la oferta se realiza en forma de paquetes de servicio que se caracterizan por:

- *Los términos de entrega del producto, que dependen de asumir o no la responsabilidad de la calidad, custodia, transporte y seguridad del producto hasta el momento en que se realiza la transferencia de propiedad.*

- *La forma de contratación se selecciona en dependencia de las variables laboriosidad del servicio y los términos de entrega, que se relacionan formándose la matriz contratación de servicio.*
- *El precio en dependencia de las regulaciones establecidas.*
- *Los incumplimientos de las partes se penalizan mediante multas por los parámetros convenidos por mutuo acuerdo.*

#### **E. Principios para el diseño del servicio al cliente**

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente son:

1. Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.
2. Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.
3. Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.
4. Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción

en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

5. El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.
6. Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.
7. Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

#### **2.2.2.7 Planificación del Servicio al Cliente**

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales. Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la empresa y estimando

cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados. Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo por lo que requiere contemplar la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados).

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos. El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente:

1. Nomenclatura de los servicios ofertados.
2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados.
3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar.
4. Nivel de recursos demandados.
5. Niveles de inventarios requeridos.
6. Definición de los proveedores de los recursos.

7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente.
8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio.
9. Costo del servicio.
10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio (técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación).

En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El estudio del mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

La interrelación entre el estudio del mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio se muestra en la figura siguiente:

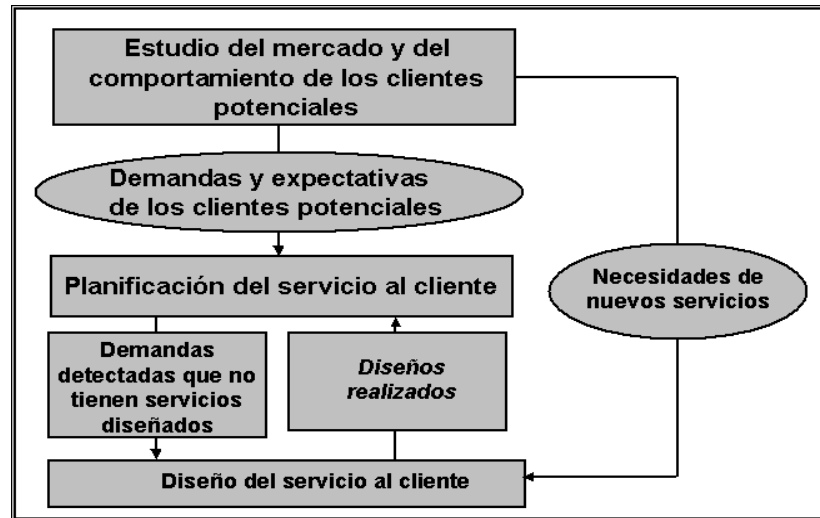


Figura 14. Interrelación del estudio de mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio

### 2.3. Definición de Términos.

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Atención al cliente:** Es el contacto directo entre el negocio y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer el servicio que se presta, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Calidad total:** Se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende,

teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Cliente:** Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).
- **Comprensión:** Entender la benevolencia, tolerancia.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Comunicación Organizacional:** La comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la propia empresa. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las

organizaciones son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Desarrollo:** proceso constituido por actividades que llevan a la utilización, el mejoramiento o la conservación de bienes y servicios naturales o económicos, con el objeto de mantener o mejorar la calidad de la vida humana.
- **Empresa de Servicio:** Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.
- **Estándares:** Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.
- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.



- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Relaciones Humanas:** Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad. Gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: lenguaje político, económico, gestual.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto. Cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo. Estado de ánimo de la persona que resulta al percibir un bien o servicio.
- **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación.**

##### **3.1.1. Tipo.**

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de la influencia de las estrategias de comunicación organizacional en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos

obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

### **3.1.2. Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación: Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

## **3.2. Método y Diseño de la Investigación.**

### **3.2.1. Método.**

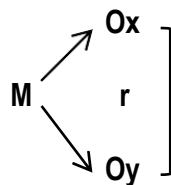
Para realizar la investigación se utilizó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se quiere determinar la influencia

de las estrategias de comunicación organizacional en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

- Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableció proposiciones de carácter general referidas a la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitió partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- Método Correlacional: Se estudió la relación entre las variables de investigación

### 3.2.2. Diseño.

En el estudio se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



#### Dónde:

m: muestra

O: observación

x: estrategias de comunicación organizacional

y:                    calidad de atención  
r:                    relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales–causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.

### **3.3. Universo y Muestra.**

#### **3.3.1. Universo del Estudio.**

ESSALUD PASCO.

#### **3.3.2. Universo Social.**

Estará conformado por Personal Administrativo de dicha institución.

### **3.3.3. Unidad de Análisis**

La investigación abarcara tomando como referencia al personal administrativo en un total de 76 que vienen laborando en ESSALUD PASCO.

### **3.3.4. Muestra de Investigación.**

Será el no probabilístico por conveniencia.

## **3.4. Formulación de Hipótesis.**

### **3.4.1. Hipótesis General.**

**Hi** La implementación de estrategias para la comunicación organizacional si incide de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Ho** La implementación de estrategias para la comunicación organizacional no incide de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

### **3.4.2. Hipótesis Específica.**

**Hi** Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión informativa inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

Hi Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión afectiva – colaborativa inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

Hi Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión estratégica inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

### **3.5. Identificación de Variables.**

#### **3.5.1. Variable Independiente.**

X = Estrategias de Comunicación Organizacional

##### **Dimensiones:**

- Informativa
- Afectiva - colaborativa
- Estratégica

##### **Indicadores:**

- Comunicación interna
- Comunicación interna
- Comunicación bilateral .

#### **3.5.2. Variable dependiente.**

Y = Calidad de Atención

##### **Dimensiones:**

- Conductual
- Comunicacional
- Actitudinal

##### **Indicadores:**

- Servicio
- Satisfacción
- Trabajo en equipo



### 3.6. Definición de Variables e Indicadores.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Estrategia de Comunicación Organizacional (X)</b>	<i>La comunicación interna o comunicación organizacional es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador de la propia empresa. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles.</i>	X <sub>1</sub> Informativa X <sub>2</sub> Afectiva Colaborativa X <sub>3</sub> Estratégica	Comunicación interna Comunicación interna Comunicación bilateral	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
<b>Calidad de Atención (Y)</b>	<b>Calidad:</b> <i>Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permiten que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.</i> <b>Atención:</b> <i>Son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes".</i>	Y <sub>1</sub> : Conductual Y <sub>2</sub> : Comunicacional Y <sub>3</sub> : Actitudinal	- Servicio - Satisfacción - Trabajo en equipo	Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno

### **3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

#### **3.7.1. Técnicas.**

Se utilizó la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

#### **3.7.2. Instrumentos.**

Se utilizó el cuestionario, guía de entrevista y guía de análisis documental.

### **3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el programa IBM SPSS Versión 22.0, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba “r” de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.**

Antes de ejecutar la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, primero procedimos a la elaboración de los instrumentos de recolección de información para luego validar adecuadamente conforme los procedimientos que exige un trabajo de investigación rigurosa e imparcial, que conduce a la demostración de las hipótesis, en cumplimiento a los objetivos del presente trabajo; por lo que detallamos metodológicamente el trabajo desarrollado:

- 1) Se han elaborado previamente los instrumentos de recolección de datos para la aplicación de la encuesta a los clientes de esta

unidad de negocio, integrantes de la muestra, para posteriormente validarlos.

- 2) Luego, se ha aplicado una “Prueba Piloto” con los instrumentos previamente elaborados, con el objetivo de realizar algunas correcciones pertinentes si hubiera dicha necesidad y así como poder calcular el tiempo necesario que se requiere para la aplicación y recopilación de las respuestas entre el primero y el último que entrega la encuesta, para lo cual se ha tomado el 10 por ciento del total de la muestra.
- 3) De igual manera, se han convocado a una entrevista no estructurada a los integrantes de la muestra representativa, tomando como base sólo el 10 por ciento del total de la muestra con la finalidad de recibir algunas sugerencias o dificultades que hubieran en el instrumento de recolección de datos, con la finalidad de evitar posteriores errores en la captación de la información.

En el trabajo de campo, después de validar los instrumentos se han realizado con toda normalidad la encuesta, logrando con éxito todo lo planificado para cumplir con los objetivos de la investigación, permitiendo realizar la aplicación de los siguientes instrumentos previstos para el presente trabajo:

1. **El cuestionario.** Fueron aplicados a los trabajadores de esta Institución en estudio, mediante preguntas lógicamente agrupadas, para garantizar la imparcialidad de los informantes y de los datos empíricos en estudio, del total de los integrantes de la muestra y establecida dentro del universo de la presente investigación.
  
2. **Guía de análisis documental.** Se han registrado algunos datos indispensables relacionados con las variables e indicadores en estudio, con la finalidad de reforzar y garantizar la imparcialidad de los datos registrados en el instrumento anterior aplicados en la presente investigación.

Las técnicas e instrumentos seleccionados en la presente investigación, fueron elegidos teniendo en cuenta el método de investigación utilizada en el presente trabajo de investigación.

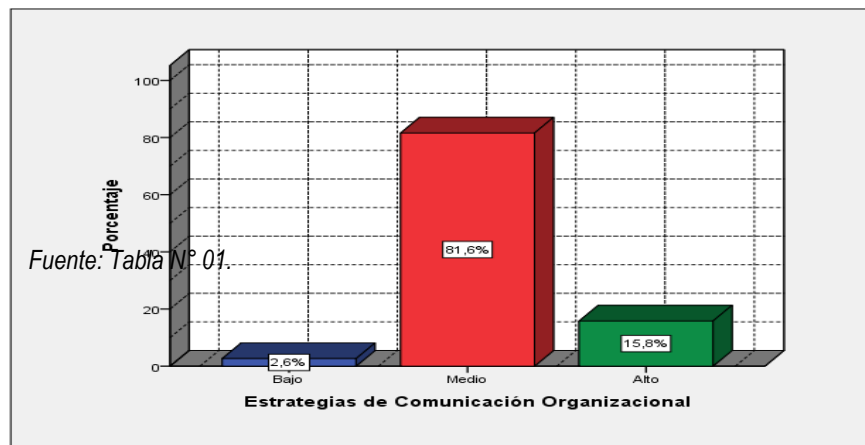
#### 4.2. Análisis, Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de los Resultados de la Variable: Estrategias de Comunicación Organizacional

**Tabla N° 01:** Resultado del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO.

	F	%
Bajo	2	2,6
Medio	62	81,6
Alto	12	15,8
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Cuestionario de encuesta aplicado.

**Gráfico N° 01:** Diagrama del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO.



Fuente: Tabla N° 01.

✓ Interpretación del Gráfico N° 01:

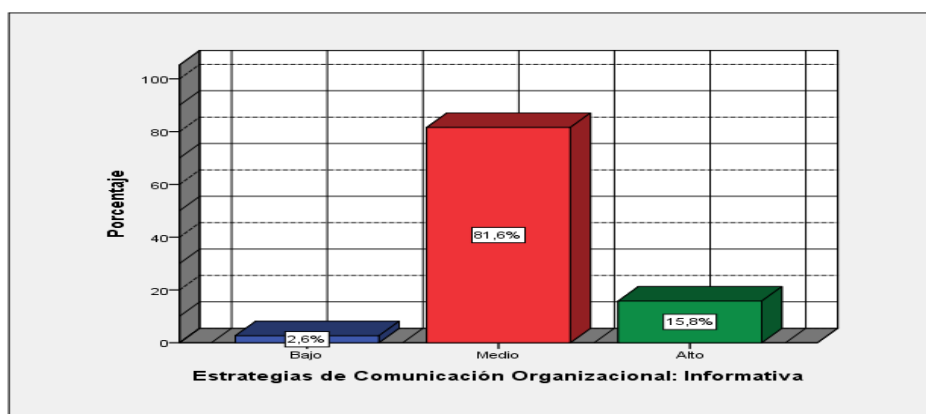
En la tabla N° 01 podemos observar los resultados del nivel de Estrategias de Comunicación Organizacional en ESSALUD PASCO, el 2,6% (2) de los casos presenta un nivel bajo, en el 81,6 % (62) presentan un nivel medio y en el 15,8%(12) tienen un nivel alto. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados generales en las correspondientes dimensiones de informativa, afectiva-colaborativa y estratégica.

**Tabla N° 02:** Resultados del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Informativa.

	f	%
<b>Bajo</b>	2	2,6
<b>Medio</b>	62	81,6
<b>Alto</b>	12	15,8
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

**Gráfico N° 02:** Diagrama del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Informativa.



Fuente: Tabla N° 02.

✓ Interpretación del Gráfico N° 02:

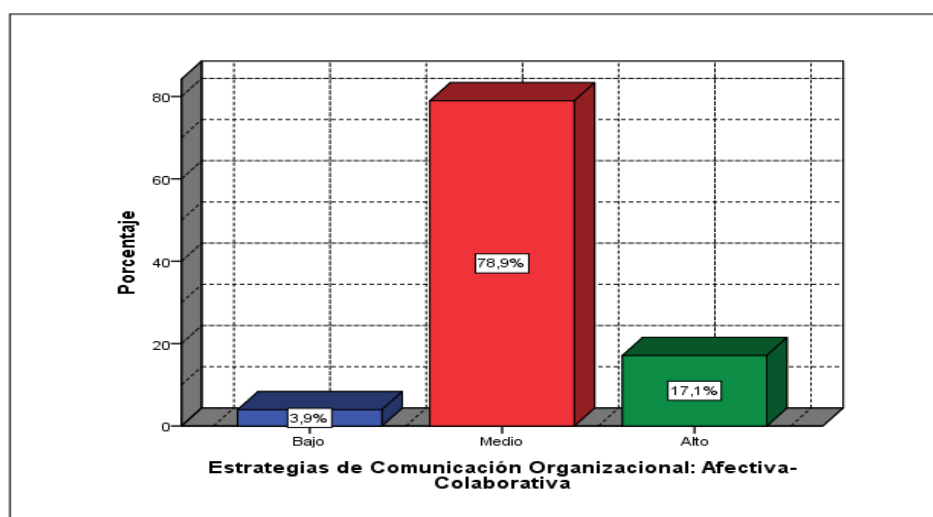
En la tabla N° 02 podemos observar los resultados de Estrategias de Comunicación Organizacional en su dimensión de Informativa, el 2,6% (2) tienen un nivel bajo, el 81,6% (62) tienen un nivel medio y el 15,8%(12) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; además los resultados evidencian que la comunicación interna es en un nivel medio en ESSALUD PASCO.

**Tabla N° 03:** Resultados del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Afectiva-Colaborativa.

	f	%
<b>Bajo</b>	3	3,9
<b>Medio</b>	60	78,9
<b>Alto</b>	13	17,1
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

**Gráfico N° 03:** Diagrama del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Afectiva-Colaborativa.



Fuente: Tabla N° 03.

✓ Interpretación del Gráfico N° 03:



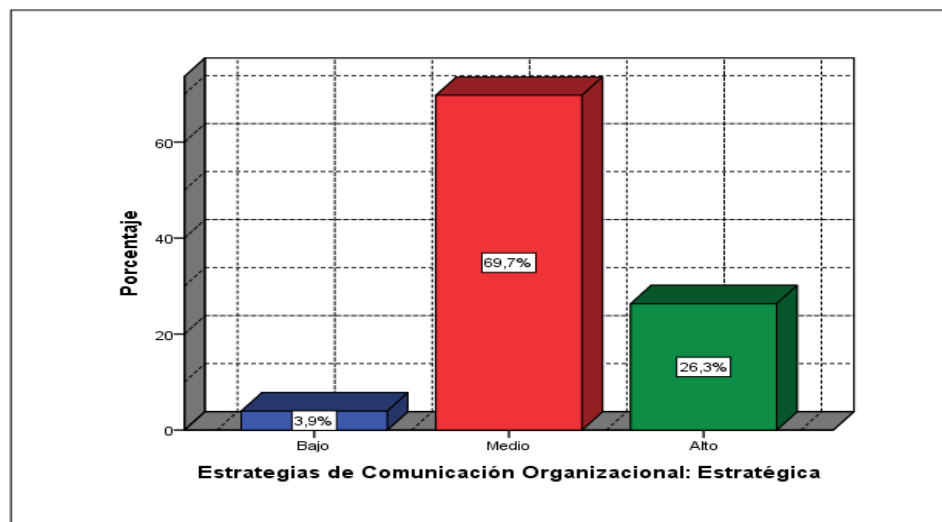
En la tabla N° 03 podemos observar los resultados de Estrategias de Comunicación Organizacional en su dimensión de Afectiva -Colaborativa, el 3,9% (3) tienen un nivel bajo, el 78,9% (60) tienen un nivel medio y el 17,1%(13) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; además evidencian que la Comunicación Interna es en un nivel medio en ESSALUD PASCO.

**Tabla N° 04:** Resultados del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Estratégica.

	f	%
<b>Bajo</b>	3	3,9
<b>Medio</b>	53	69,7
<b>Alto</b>	20	26,3
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

**Gráfico N° 04:** Diagrama del estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Estratégica.



Fuente: Tabla N° 04

✓ Interpretación del Gráfico N° 04:

En la tabla N° 04 podemos observar los resultados de Estrategias de Comunicación Organizacional en su dimensión de Estratégica, el 3,9% (3) tienen un nivel bajo, el 69,7% (53) tienen un nivel medio y el 26,3%(20) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio.

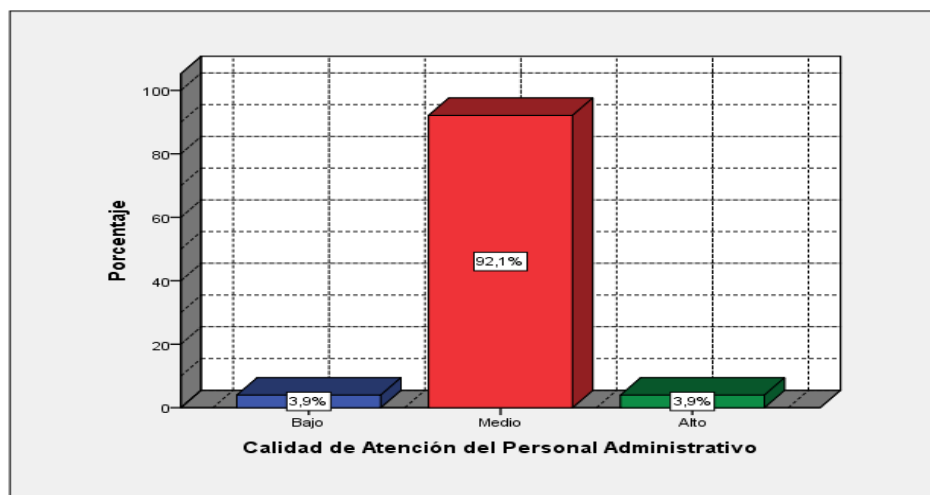
**4.2.1. Análisis, Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias de los Resultados de la Variable: Calidad de Atención:**

**Tabla N° 05:** Resultado de la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO.

	F	%
<b>Bajo</b>	3	3,9
<b>Medio</b>	70	92,1
<b>Alto</b>	3	3,9
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

**Gráfico N° 05:** Diagrama Resultados de la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO



Fuente: Tabla N° 05.

✓ Interpretación del Gráfico N° 05:

En la tabla N° 05 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO, el 3,9% (3) tienen un nivel bajo, el 92,1% (70) tienen un nivel medio y el 3.9%(3) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; lo que se traduce en los niveles de servicio, de satisfacción y de trabajo en equipo; que evidentemente también ha de estar en concordancia con el resultado de sus dimensiones.

#### 4.2.2. Comportamiento de la Relación de las Variables en la Muestra

a. **Tabla N° 06:** Puntajes de Estrategias de Comunicación Organizacional del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO.

1	116	12	102	23	132	34	129	45	130	56	119	67	112
2	98	13	101	24	108	35	117	46	78	57	125	68	118
3	120	14	116	25	106	36	97	47	82	58	74	69	85
4	113	15	134	26	104	37	52	48	125	59	116	70	69
5	109	16	96	27	116	38	107	49	99	60	91	71	99
6	108	17	85	28	79	39	104	50	116	61	89	72	86
7	104	18	93	29	112	40	110	51	89	62	124	73	109
8	145	19	87	30	114	41	91	52	109	63	94	74	112
9	127	20	113	31	75	42	134	53	108	64	57	75	87
10	108	21	67	32	100	43	90	54	99	65	116	76	141
11	112	22	97	33	132	44	101	55	90	66	68		

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

b. **Tabla N° 07:** Puntajes de la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO.

1	51	12	58	23	42	34	57	45	68	56	50	67	53
2	43	13	56	24	42	35	42	46	49	57	37	68	36
3	41	14	42	25	22	36	53	47	50	58	40	69	36
4	49	15	46	26	49	37	43	48	61	59	53	70	51
5	40	16	52	27	24	38	56	49	47	60	40	71	51
6	47	17	42	28	45	39	33	50	48	61	34	72	48
7	43	18	49	29	45	40	43	51	48	62	42	73	57
8	63	19	47	30	55	41	17	52	52	63	42	74	39
9	43	20	56	31	50	42	45	53	54	64	33	75	52
10	58	21	51	32	53	43	46	54	45	65	48	76	43
11	52	22	48	33	56	44	43	55	56	66	42		

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

#### 4.2.3. Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad: Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad de Atención del Personal en ESSALUD PASCO.

Estadísticos		
	Estrategias de Comunicación Organizacional	Calidad de Atención
Media	103,64	46,62
Mediana	106,50	47,50
Moda	116	42
Desviación estándar	19,184	8,742
Varianza	368,019	76,426
Rango	93	51
Mínimo	52	17
Máximo	145	68
Suma	7877	3543

**Tabla N° 08:** Estadígrafos

✓ Interpretación Tabla N° 08:

- **Estrategias de Comunicación Organizacional:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 103.64. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 106.50 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. La frecuencia que mayor se repitió fueron 116, así mismo, se desvían de 103.64, en promedio de 19.184 unidades. La puntuación más alta observada es 145; mientras la mínima es 52 puntos.
- **Calidad de Atención:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 46.62. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 47.50 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. La frecuencia que mayor se repitió fueron 42, así mismo, se desvían de 46.62, en promedio 8.742 unidades. La puntuación más alta observada es 68 puntos; mientras la mínima es 17 puntos.

#### 4.2.4. Relación entre Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad de Atención

Tabla N° 09

N°	Estrategias de Comunicación Organizacional	Calidad de Atención	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	"X"	"Y"			
1	116	51	13456	2601	5916
2	98	43	9604	1849	4214
3	120	41	14400	1681	4920
4	113	49	12769	2401	5537
5	109	40	11881	1600	4360
6	108	47	11664	2209	5076
7	104	43	10816	1849	4472
8	145	63	21025	3969	9135
9	127	43	16129	1849	5461
10	108	58	11664	3364	6264
11	112	52	12544	2704	5824
12	102	58	10404	3364	5916
13	101	56	10201	3136	5656
14	116	42	13456	1764	4872
15	134	46	17956	2116	6164

16	96	52	9216	2704	4992
17	85	42	7225	1764	3570
18	93	49	8649	2401	4557
19	87	47	7569	2209	4089
20	113	56	12769	3136	6328
21	67	51	4489	2601	3417
22	97	48	9409	2304	4656
23	132	42	17424	1764	5544
24	108	42	11664	1764	4536
25	106	22	11236	484	2332
26	104	49	10816	2401	5096
27	116	24	13456	576	2784
28	79	45	6241	2025	3555
29	112	45	12544	2025	5040
30	114	55	12996	3025	6270
31	75	50	5625	2500	3750
32	100	53	10000	2809	5300
33	132	56	17424	3136	7392
34	129	57	16641	3249	7353
35	117	42	13689	1764	4914
36	97	53	9409	2809	5141
37	52	43	2704	1849	2236
38	107	56	11449	3136	5992
39	104	33	10816	1089	3432
40	110	43	12100	1849	4730
41	91	17	8281	289	1547
42	134	45	17956	2025	6030
43	90	46	8100	2116	4140
44	101	43	10201	1849	4343
45	130	68	16900	4624	8840
46	78	49	6084	2401	3822
47	82	50	6724	2500	4100
48	125	61	15625	3721	7625
49	99	47	9801	2209	4653
50	116	48	13456	2304	5568
51	89	48	7921	2304	4272
52	109	52	11881	2704	5668
53	108	54	11664	2916	5832
54	99	45	9801	2025	4455
55	90	56	8100	3136	5040

56	119	50	14161	2500	5950
57	125	37	15625	1369	4625
58	74	40	5476	1600	2960
59	116	53	13456	2809	6148
60	91	40	8281	1600	3640
61	89	34	7921	1156	3026
62	124	42	15376	1764	5208
63	94	42	8836	1764	3948
64	57	33	3249	1089	1881
65	116	48	13456	2304	5568
66	68	42	4624	1764	2856
67	112	53	12544	2809	5936
68	118	36	13924	1296	4248
69	85	36	7225	1296	3060
70	69	51	4761	2601	3519
7	99	51	9801	2601	5049
72	86	48	7396	2304	4128
73	109	57	11881	3249	6213
74	112	39	12544	1521	4368
75	87	52	7569	2704	4524
76	141	43	19881	1849	6063
$\Sigma$	<b>2996</b>	<b>1301</b>	<b>328132</b>	<b>62589</b>	<b>139243</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0.14**

En consecuencia, la Correlación entre Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO. Es **Correlación positiva** débil, debido a que **r = 0.14**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

#### 4.2.5. Relación entre la Dimensión Informativa y Calidad de Atención

**Tabla N° 10**

N°	Informativa	Calidad de Atención	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	“X”	“Y”			
1	35	51	1225	2601	1785
2	31	43	961	1849	1333
3	40	41	1600	1681	1640
4	40	49	1600	2401	1960
5	39	40	1521	1600	1560
6	39	47	1521	2209	1833
7	35	43	1225	1849	1505
8	50	63	2500	3969	3150
9	44	43	1936	1849	1892
10	32	58	1024	3364	1856
11	34	52	1156	2704	1768
12	33	58	1089	3364	1914
13	33	56	1089	3136	1848
14	37	42	1369	1764	1554
15	41	46	1681	2116	1886
16	32	52	1024	2704	1664
17	29	42	841	1764	1218
18	30	49	900	2401	1470
19	33	47	1089	2209	1551
20	38	56	1444	3136	2128
21	24	51	576	2601	1224
22	30	48	900	2304	1440
23	42	42	1764	1764	1764
24	38	42	1444	1764	1596
25	30	22	900	484	660
26	45	49	2025	2401	2205
27	29	24	841	576	696



28	21	45	441	2025	945
29	35	45	1225	2025	1575
30	35	55	1225	3025	1925
31	24	50	576	2500	1200
32	38	53	1444	2809	2014
33	43	56	1849	3136	2408
34	45	57	2025	3249	2565
35	39	42	1521	1764	1638
36	39	53	1521	2809	2067
37	18	43	324	1849	774
38	36	56	1296	3136	2016
39	29	33	841	1089	957
40	35	43	1225	1849	1505
41	33	17	1089	289	561
42	44	45	1936	2025	1980
43	26	46	676	2116	1196
44	36	43	1296	1849	1548
45	43	68	1849	4624	2924
46	22	49	484	2401	1078
47	28	50	784	2500	1400
48	37	61	1369	3721	2257
49	43	47	1849	2209	2021
50	37	48	1369	2304	1776
51	27	48	729	2304	1296
52	34	52	1156	2704	1768
53	35	54	1225	2916	1890
54	31	45	961	2025	1395
55	28	56	784	3136	1568
56	39	50	1521	2500	1950
57	39	37	1521	1369	1443
58	25	40	625	1600	1000
59	39	53	1521	2809	2067
60	35	40	1225	1600	1400
61	34	34	1156	1156	1156

62	41	42	1681	1764	1722
63	32	42	1024	1764	1344
64	21	33	441	1089	693
65	36	48	1296	2304	1728
66	23	42	529	1764	966
67	36	53	1296	2809	1908
68	38	36	1444	1296	1368
69	26	36	676	1296	936
70	20	51	400	2601	1020
71	35	51	1225	2601	1785
72	27	48	729	2304	1296
73	35	57	1225	3249	1995
74	40	39	1600	1521	1560
75	28	52	784	2704	1456
76	48	43	2304	1849	2064
<b>Σ</b>	<b>984</b>	<b>1301</b>	<b>35686</b>	<b>62589</b>	<b>46045</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = 0.21$$

En consecuencia, la Correlación entre las dimensión Informativa y la variable Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO. Es **Correlación positiva débil**, debido a que **r = 0.21**, con respecto a la muestra.

**4.2.6. Relación entre la Dimensión Afectiva-Colaborativa y la Calidad de Atención**

**Tabla N° 11**

N°	Afectiva-Colaborativa	Calidad de Atención	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	“X”	“Y”			
1	40	51	1600	2601	2040
2	33	43	1089	1849	1419
3	41	41	1681	1681	1681
4	37	49	1369	2401	1813
5	34	40	1156	1600	1360
6	36	47	1296	2209	1692
7	34	43	1156	1849	1462
8	47	63	2209	3969	2961
9	40	43	1600	1849	1720
10	36	58	1296	3364	2088
11	38	52	1444	2704	1976
12	30	58	900	3364	1740
13	33	56	1089	3136	1848
14	39	42	1521	1764	1638
15	47	46	2209	2116	2162
16	31	52	961	2704	1612
17	28	42	784	1764	1176
18	32	49	1024	2401	1568
19	28	47	784	2209	1316
20	35	56	1225	3136	1960
21	22	51	484	2601	1122
22	32	48	1024	2304	1536
23	43	42	1849	1764	1806
24	33	42	1089	1764	1386
25	34	22	1156	484	748
26	33	49	1089	2401	1617
27	43	24	1849	576	1032

28	23	45	529	2025	1035
29	35	45	1225	2025	1575
30	39	55	1521	3025	2145
31	24	50	576	2500	1200
32	28	53	784	2809	1484
33	44	56	1936	3136	2464
34	42	57	1764	3249	2394
35	36	42	1296	1764	1512
36	27	53	729	2809	1431
37	14	43	196	1849	602
38	40	56	1600	3136	2240
39	36	33	1296	1089	1188
40	35	43	1225	1849	1505
41	25	17	625	289	425
42	44	45	1936	2025	1980
43	28	46	784	2116	1288
44	30	43	900	1849	1290
45	47	68	2209	4624	3196
46	25	49	625	2401	1225
47	23	50	529	2500	1150
48	45	61	2025	3721	2745
49	30	47	900	2209	1410
50	38	48	1444	2304	1824
51	29	48	841	2304	1392
52	39	52	1521	2704	2028
53	36	54	1296	2916	1944
54	30	45	900	2025	1350
55	31	56	961	3136	1736
56	39	50	1521	2500	1950
57	45	37	2025	1369	1665
58	25	40	625	1600	1000
59	38	53	1444	2809	2014
60	29	40	841	1600	1160
61	35	34	1225	1156	1190

62	40	42	1600	1764	1680
63	29	42	841	1764	1218
64	16	33	256	1089	528
65	38	48	1444	2304	1824
66	23	42	529	1764	966
67	39	53	1521	2809	2067
68	41	36	1681	1296	1476
69	26	36	676	1296	936
70	19	51	361	2601	969
7	33	51	1089	2601	1683
72	25	48	625	2304	1200
73	35	57	1225	3249	1995
74	31	39	961	1521	1209
75	29	52	841	2704	1508
76	46	43	2116	1849	1978
$\Sigma$	<b>982</b>	<b>1301</b>	<b>35462</b>	<b>62589</b>	<b>45514</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0.12**

En consecuencia, la Correlación entre las dimensión Afectiva- Colaborativa y la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO. Es **Correlación positiva débil**, debido a que **r = 0.12**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

#### 4.2.7. Relación entre la Dimensión Estratégica y la Calidad de Atención

Tabla N° 12

N°	Estratégica	Calidad de Atención	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	"X"	"Y"			
1	41	51	1681	2601	2091
2	34	43	1156	1849	1462
3	39	41	1521	1681	1599
4	36	49	1296	2401	1764
5	36	40	1296	1600	1440
6	33	47	1089	2209	1551
7	35	43	1225	1849	1505
8	48	63	2304	3969	3024
9	43	43	1849	1849	1849
10	40	58	1600	3364	2320
11	40	52	1600	2704	2080
12	39	58	1521	3364	2262
13	35	56	1225	3136	1960
14	40	42	1600	1764	1680
15	46	46	2116	2116	2116
16	33	52	1089	2704	1716
17	28	42	784	1764	1176
18	31	49	961	2401	1519
19	26	47	676	2209	1222
20	40	56	1600	3136	2240
21	21	51	441	2601	1071
22	35	48	1225	2304	1680
23	47	42	2209	1764	1974
24	37	42	1369	1764	1554
25	42	22	1764	484	924
26	26	49	676	2401	1274

27	44	24	1936	576	1056
28	35	45	1225	2025	1575
29	42	45	1764	2025	1890
30	40	55	1600	3025	2200
31	27	50	729	2500	1350
32	34	53	1156	2809	1802
33	45	56	2025	3136	2520
34	42	57	1764	3249	2394
35	42	42	1764	1764	1764
36	31	53	961	2809	1643
37	20	43	400	1849	860
38	31	56	961	3136	1736
39	39	33	1521	1089	1287
40	40	43	1600	1849	1720
41	33	17	1089	289	561
42	46	45	2116	2025	2070
43	36	46	1296	2116	1656
44	35	43	1225	1849	1505
45	40	68	1600	4624	2720
46	31	49	961	2401	1519
47	31	50	961	2500	1550
48	43	61	1849	3721	2623
49	26	47	676	2209	1222
50	41	48	1681	2304	1968
51	33	48	1089	2304	1584
52	36	52	1296	2704	1872
53	37	54	1369	2916	1998
54	38	45	1444	2025	1710
55	31	56	961	3136	1736
56	41	50	1681	2500	2050
57	41	37	1681	1369	1517
58	24	40	576	1600	960
59	39	53	1521	2809	2067
60	27	40	729	1600	1080

61	20	34	400	1156	680
62	43	42	1849	1764	1806
63	33	42	1089	1764	1386
64	20	33	400	1089	660
65	42	48	1764	2304	2016
66	22	42	484	1764	924
67	37	53	1369	2809	1961
68	39	36	1521	1296	1404
69	33	36	1089	1296	1188
70	30	51	900	2601	1530
71	31	51	961	2601	1581
72	34	48	1156	2304	1632
73	39	57	1521	3249	2223
74	41	39	1681	1521	1599
75	30	52	900	2704	1560
76	47	43	2209	1849	2021
$\Sigma$	<b>1030</b>	<b>1301</b>	<b>39034</b>	<b>62589</b>	<b>47684</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**r = 0.11**

En consecuencia, la Correlación entre las dimensión Estratégica y la Calidad Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO. Es **Correlación positiva débil**, debido a que **r = 0.11**, con respecto a la muestra de estudio.



### 4.3. Contrastación de Hipótesis.

#### 4.3.1. Contrastación de Hipótesis Específica 01:

**Hi** = Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión informativa inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Hi :  $r_{xy} \neq 0$**

**Ho**= Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión informativa no inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Ho :  $r_{xy} = 0$**

#### ✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión informativa y la calidad de atención es de 0.21, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor informativa, en ESSALUD PASCO, mejora correlativamente la Calidad de Atención. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica y se rechaza la Hipótesis nula.

#### 4.3.2. Contrastación de Hipótesis Específica 02:

**Hi** = Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión afectiva –

colaborativa inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Hi :  $r_{xy} \neq 0$**

**Ho=** Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión afectiva – colaborativa no inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Ho :  $r_{xy} = 0$**

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión de afectiva-colaborativa y la calidad de atención es de 0.12, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor afectiva-colaborativa en ESSALUD PASCO, mejora correlativamente la Calidad de Atención.

Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

**4.3.3. Contrastación de Hipótesis Específica 03:**

**Hi =** Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión estratégica inciden de manera significativa en la calidad de atención

del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Hi :  $r_{xy} \neq 0$**

**Ho =** Las estrategias de comunicación organizacional en su dimensión estratégica no inciden de manera significativa en la calidad de atención del personal administrativo en ESSALUD PASCO.

**Ho :  $r_{xy} = 0$**

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión estratégica y la calidad de atención es de 0.11, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor estratégica en ESSALUD PASCO, mejora Correlativamente la Calidad de Atención. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

#### **4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo con respecto a las Estrategias de Comunicación Organizacional, de la misma manera respecto a la Calidad de Atención. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media.

En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Estrategias de Comunicación Organizacional y Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO. Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre Marketing

Público y Calidad de Atención, también hay estudios que niegan esta relación.

FERNÁNDEZ PARRA, Sandra M.,(2013) en la Tesis “Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama”, se arriba a la siguiente conclusión: En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y sobre los aspectos tanto generales como específicos en los que trabaja, además, busca exponer una manera de construir estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos. Se busca direccionar los oficios del comunicador a aquellos espacios en los que pensamos que resulta difícil trabajar, teniendo en cuenta que la importancia de la comunicación organizacional como área necesaria para el desarrollo de cualquier estructura tanto empresas como ciudades, teniendo en cuenta la comunicación como herramienta estratégica para todos los procesos de organización con el entorno.

BELEN RIVERA, Alix (2005), en la tesis “La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional”, se llega a la siguiente conclusión: Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas.

CRUZ SANDOVAL, Judith (2004), en la tesis “La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional”, se llega a la siguiente conclusión: Tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional.

## CONCLUSIONES

1. La relación encontrada entre la dimensión informativa y la calidad de atención es de 0.21, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor informativa, en ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
2. La relación encontrada entre la dimensión de afectiva-colaborativa y la calidad de atención es de 0.12, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor afectiva-colaborativa en el personal de ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
3. La relación encontrada entre la dimensión estratégica y la calidad de atención es de 0.11, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora el factor estratégica en el personal de ESSALUD Pasco, mejora Correlativamente la Calidad de Atención. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar la comunicación organizacional y la calidad de atención a los usuarios de la institución se recomienda lo siguiente:

1. Programas de capacitación del personal para mejorar la atención a los usuarios.
2. Desarrollo de un plan de capacitación en calidad de servicio.
3. Implementación de estrategias para la fidelización de los usuarios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc 1995 **Administración y Calidad**, México: LIMUSA Noriega Editores.
2. BERROCALI, A. 2000 **Estrategia de Comunicación en el Proceso de Reorientación de la Cultura Organizacional**. México: Plaza y Valdés.
3. COLUNGA DÁVILA, Carlos 1995 **La Calidad en el Servicio**; México: Panorama.
4. COLUNGA, Dávila Carlos 1995 **Administración para la Calidad**, México: Panorama.
5. D'APRIX, Roger. 1996 **La Comunicación: Clave de la Productividad**. Editorial Limusa. México
6. DEMING, W. Edwards 1989. **Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis**; Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
7. FERNÁNDEZ ARENAS, José Antonio. 1991 **El Proceso Administrativo**; México: DIANA.
8. FISHER DE LA VEGA, Laura 1988 **Mercadotecnia**, México: Interamericana.
9. GALGANO, Alberto 1993 **Calidad Total**, versión en español revisada por Luciano Gray, Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
10. GALINDO, Cáceres Jesús. 1996 **Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas Contemporáneas**. Revista de investigación y análisis. Número 3, época 2. Universidad de Colima.
11. HAYES, Bob E. 1999 **Cómo medir la Satisfacción del Cliente**, México: Oxford University Press México.

12. HELOUANI, Rubén 1993. **Manual de los Costos de Calidad**, Argentina: Macchi.
13. HOROVITZ, Jacques 1991 **La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente**, España: Editorial McGraw-Hill.
14. ISHIKAWA, Kaoru 1986. **¿Qué es Control Total de la Calidad?, la modalidad japonesa**, Colombia: Norma.
15. JURAN, Joseph M. 1990. **Juran y la Planificación de la Calidad**, Madrid – España: Editorial Díaz de Santos S.A.
16. KOTLER, Philip 1997 **Mercadotecnia**; México: Prentice-Hall.
17. MARTÍN, Serrano Manuel. 1994 **La Producción Social de Comunicación**. Editorial Alianza. México.
18. Münch Galindo, Lourdes 1997 **Fundamentos de Administración**; México: Trillas.
19. MÜLLER DE LA LAMA, Enrique 1999 **Cultura de la Calidad de Servicio**; México: Trillas.
20. SÁNCHEZ, Hugo y Carlos REYES M. 2003 **Metodología y Diseño de la Investigación**, Lima – Perú: Índice
21. REBEIL, A. y RUÍZSANDOVAL, C. 2000 **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**. México: Plaza y Valdés.
22. REGALADA B., Manuel 1986 **Investigación Científica**, Lima – Perú: Limusa.
23. ROSANDER, A.C. 1992 **La búsqueda de la Calidad en los Servicios**. Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
24. SIERRA B., Restituto 1997 **Metodología de la Investigación Científica**, México: Narcea.
25. WEIL Pascale. 1992 **La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión**.



# **ANEXOS**

**ENCUESTA**  
**(DIRIGIDO: Colaboradores)**

**INSTRUCCIONES:**

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información importante con fines académicos sobre el tema “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ESSALUD PASCO – AÑO 2018”. Sobre este particular se solicita que en las preguntas que a continuación se acompañan, marque con aspa (x) la alternativa que considere correcta; se agradece su participación.

1. ¿Cuál es del estado de la Estrategias de Comunicación Organizacional del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO?
  - A. Bajo
  - B. Medio.
  - C. Alto
  
2. ¿Cuál es el estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Informativa?
  - A. Bajo
  - B. Medio.
  - C. Alto
  
3. ¿Cuál es el estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Afectiva-Colaborativa?
  - A. Bajo
  - B. Medio.
  - C. Alto

4. ¿Cuál es el estado de Estrategias de Comunicación Organizacional en la dimensión de Estratégica?

A. Bajo

B. Medio.

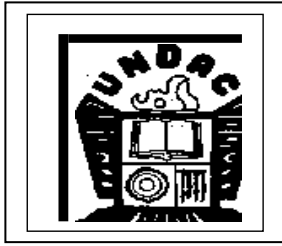
C. Alto

5. ¿Cuál es la Calidad de Atención del Personal Administrativo en ESSALUD PASCO?

A. Bajo

B. Medio.

C. Alto



*UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN*

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

---

## **GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL**

1. ¿Qué tipo de documento es?

-----

2. ¿Qué represa?

-----

3. ¿Es una obra de rigor científico?

-----

4. ¿Cuál es su actualidad?

-----

5. ¿Cuál es su contexto?

-----

6. ¿Quién es el autor?

-----

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

-----

8. ¿Con que fines se creo el documento?

-----

9. ¿Es autentico?

-----

¿Cuán original es?-----