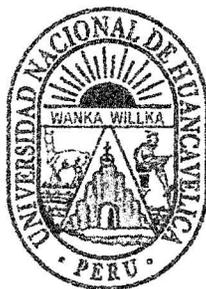


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD
DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUANCAVELICA- AÑO 2014"**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. Katherine DANIEL SOLDEVILLA

HUANCAVELICA - 2015

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 22 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015, A HORAS 10:00 AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villeneuve.

SECRETARIO: Mg. Alberto Vergara Ames

VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Nipalón

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 248-2015 PCE-R-UNH. DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCABALLA - AÑO 2014.

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): KATHERINE DANIEL SOLDEVILLA.

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: KATHERINE DANIEL SOLDEVILLA

PRESIDENTE: Aprobado por Unanimidad

SECRETARIO: Aprobado por Unanimidad

VOCAL: Aprobado por Unanimidad

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad

BACHILLER: _____

PRESIDENTE: _____

SECRETARIO: _____

VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: _____

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature] PRESIDENTE

[Signature] SECRETARIO

[Signature] VOCAL

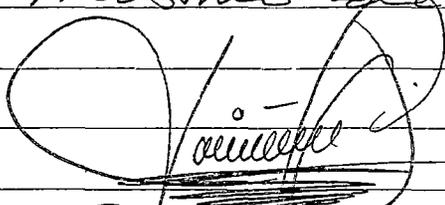
Acta de Sustentación de tesis

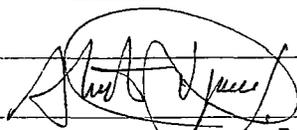
"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCABELICA - AÑO 2014"

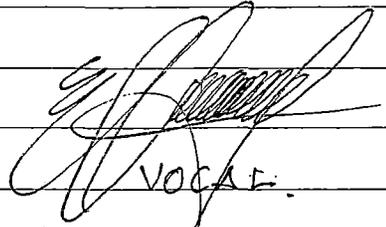
A LOS 22 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2015, SIENDO HORAS 10:00 AM, EN LOS AMBIENTES DEL AULA MAGNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA, DE ACUERDO CON LA RESOLUCIÓN N° 248-2015-FCE-R-UNH, A LOS DOCENTES: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva (PRESIDENTE) Mg. ALBERTO VENGARD AMES (SECRETARIO) Y Lic. ADM. DONIÉL Quispe Vidalón (VOCAL) PARA REALIZAR Y EVALUAR LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCABELICA - AÑO 2014", presentado por la bachiller en ciencias Administrativas KATHERINE DANIEL SOLDEVILLA, PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. LA SUSTENTACIÓN SE EJECUTA EN CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN N° 286-2015-FCE-R-UNH. DÁNDOSE INICIO A LA HORA SEÑALADA, CON LA LECTURA DE LAS RESOLUCIONES CORRESPONDIENTES POR EL SECRETARIO DEL JURADO Y SEGUIDAMENTE AL PRESIDENTE DEL JURADO. INVITA A LA SEÑORITA SUSTENTANTE A REALIZAR SU PRESENTACIÓN Y LE OTORGA 30 MINUTOS. CULMINADO EL ACTO SE PROCEDE A LA SEGUNDA PARTE, A LA RONDA DE PREGUNTAS POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO. INICIA EL VOCALE DEL JURADO, EL SECRETARIO Y EL PRESIDENTE REPETITIVAMENTE. CULMINADO ESTE ACTO SE PROCEDE A RETIRAR A LA SUSTENTANTE Y EL PÚBLICO EN GENERAL PARA DELIBERAR EL RESULTADO FINAL.

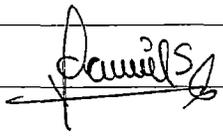


Siendo aprobado por unanimidad... Pasando al acto final de leer los actos de sustentación correspondientes. finalmente, firmamos el pie del presente en señal de conformidad por parte de los miembros del jurado y la señorita sustentante. Siendo horas 12:30 M del mismo día.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL



Acta de Sustentación (22-12-2015)

"ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE HUANCABELICA 2015"

A los 22 días del mes de Diciembre del año en curso, siendo por hora 12:40 p.m., en los ambientes del aula magna de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Huancavelica, en cumplimiento de la Resolución N° 296-2015 FCE-R-UNH. en la que ratifican a los miembros del jurado a los siguientes docentes:

Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS Presidente

Lic. Adm. Lino Andrés QUINÓNEZ VALLABOLIO Secretario

Lic. Adm. Johnny HERRERA QUISEPÉ Vocal, para

valorar la sustentación de tesis titulada: "ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA DE HUANCABELICA - 2015", promovido por

el Bach. YAMPIER ABEL MOLINA GÓMEZ, para dar cuenta

JURADOS:

Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA
(PRESIDENTE)

Mg. Alberto VERGARA AMES
(SECRETARIO)

Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON
(VOCAL)

ASESOR:

Econ. Juan William RODAS ALEJOS

***A esos seres tan maravillosos, mis
padres quienes me brindan su
apoyo incondicional día a día en mi
formación personal y profesional.***

1a u

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por haberme brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	18
2.1.1. A Nivel Internacional.....	18
2.1.2. A Nivel Nacional.....	21
2.1.3. A Nivel Local.....	21
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. Comunicación Organizacional.....	27
2.2.1.1. Importancia de la Comunicación Organizacional.....	30
2.2.1.2. Paradigma y Definición de la Comunicación Organizacional.....	34
2.2.1.3. Modelos de Comunicación Organizacional.....	36
2.2.1.4. Métodos de Comunicación Organizacional.....	39
2.2.1.5. Claves para una Comunicación Efectiva.....	40
2.2.1.6. Actitudes que Favorecen la Comunicación.....	43
2.2.1.7. Barreras de la Comunicación.....	44
2.2.1.8. Tres Formas de Comunicación Organizacional.....	46
2.2.2. Calidad en el Servicio.....	54
2.2.2.1. Calidad.....	55

- 2.2.2.2. Calidad en el Servicio al Cliente.....56
- 2.2.2.3. Calidad y Servicio al Cliente..... 58
- 2.2.2.4. Requisitos Fundamentales que Permiten el Éxito del Proceso de Mejoramiento de la calidad..... 59
- 2.2.2.5. Dimensiones de la Calidad..... 59
- 2.2.3. Servicio..... 61
 - 2.2.3.1. Características de los Servicios 61
 - 2.2.3.2. Actitud de Servicio..... 63
 - 2.2.3.3. Satisfacción del Cliente 64
- 2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS 67
 - 2.3.1. Hipótesis General 67
 - 2.3.2. Hipótesis Específicas..... 67
- 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS..... 68
- 2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO 70
- 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... 71

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO 72
- 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 72
- 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... 73
- 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 73
- 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 74
- 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 74
- 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... 75
- 3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 75
- 3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS..... 76

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

- 4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS 77
 - 4.1.1. Resultados de la Comunicación Organizacional 77

4.1.2. Resultados de la Calidad de Servicio en la Sub Gerencia de Administración Tributaria	78
4.1.3. Estudio de la Relación de la Comunicación Organizacional y la Calidad de Servicio en la Sub Gerencia de Administración Tributaria	98
4.1.4. Prueba de la Significancia de Hipótesis General.....	101
4.1.5. Prueba de Significancia de las Hipótesis Específicas	103
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	106

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014. Es una investigación la cual responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de tipo aplicada, para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario, para conocer la relación de la comunicación organizacional en la calidad de servicio, la cual tuvo una escala de valoración de pésima, mala, regular, buena y excelente, dirigido al personal administrativo que labora en esta entidad.

La población lo constituye los 18 trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la comunicación organizacional y la calidad del servicio que se da en la municipalidad, por lo que implica de manera necesaria proponer planes y programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio de parte del personal en la institución.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación organizacional un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro-ambiente de las organizaciones.

Por el contrario, hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en la que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional, dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henri Fayol (1900)) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor) (1914) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, Maxwel (1919) permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como *comunicación descendente*.

Posteriormente en Estados Unidos, a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social, amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por (Elton Mayo (1922)) y Efecto Hawthorne (1927) en este escenario, dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de *la Escuela de las Relaciones Humanas*, se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada *comunicación ascendente*.

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow (1943) profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control, la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow.

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende de los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensionales a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos **comunicación horizontal**. Posteriormente sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (1960, Morin 1977, Elías 2003, Rogers 1976, Agarwala 1976) a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de clima organizacional, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi (1981) como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada cultura organizacional, (Kreps 1990, Álvarez 1997) donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología, la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social. Este todo social, por naturaleza complejo según Scott y Michell (1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos, el beneficio y control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la organización.

Actualmente son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo son de vital importancia para la proyección de esta línea de investigación, los aportes que realiza Manuel Castells desde la estructura

social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de las organizaciones, en el trabajo, en las relaciones humanas y en la conformación de la ciencia de la comunicación que pueda explicar, a partir de sus propios métodos y con sus propias teorías, el fenómeno comunicativo en la organización. (Castells 2002, McGrew 2001, Golblatt 2000, Perraton 2001).

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de la comunicación organizacional en la calidad de servicio del personal administrativo en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual, lo que consideramos como la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación de la comunicación organizacional en la calidad de servicio del personal administrativo en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

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 observada a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a la mejora de acciones referente a la relación de la comunicación organizacional en la calidad de servicio del personal administrativo en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La Autora.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de comunicarse fue el motor impulsor de todo tipo de codificaciones expresivas, que nace con el surgimiento mismo del hombre, la historia de la codificación de signos y formas al servicio de las relaciones interhumanas suele dividirse en cuatro fases: mnemónica, pictórica, ideográfica y fonética. Cualquiera que fuese el sistema de signos empleado para la comunicación, necesita un soporte material donde inscribirse y la posibilidad de crear un ámbito de emisión y recepción, desde la contemplación directa del mensaje que se puede presentar dentro de este proceso.

Desde el surgimiento del hombre este se ha visto en la necesidad de convivir con otros hombres relacionándose entre sí en lo cual jugó un papel fundamental el desarrollo de la comunicación; Luís Ramiro Beltrán la define como un proceso que consiste en la interacción social democrática basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.

Es la comunicación uno de los rasgos esenciales que definen al hombre como ser social, y si bien en sus inicios tuvo gran importancia en la actualidad con el desarrollo alcanzado por la ciencia y la tecnología y bajo las condiciones de un mundo globalizado ha alcanzado un lugar privilegiado. Dada la relevancia alcanzada por la comunicación en estos tiempos la misma ha sido ramificada por los especialistas del tema para un mejor estudio y aplicación en la sociedad. Entre una de estas ramas se encuentra la comunicación organizacional, también conocida como comunicación institucional.

La comunicación organizacional, resulta un término ciertamente difícil de pronunciar, poco grato al oído y relativamente desconocido en nuestro entorno en cuanto a su significado, pero tan valioso por lo que su estudio y aplicación representaría para el desarrollo de las instituciones públicas. La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centrando su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de su identidad.

Al referirse a organizaciones se entiende como tales a todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidas de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une. Mediante la aplicación de esta disciplina se puede determinar el enfoque que recibe la comunicación en la organización, y cuáles efectos produce la implementación de tal enfoque.

Muy frecuentemente se encuentra con la comunicación concebida como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

La comunicación organizacional se desarrolló en los países anglosajones con rapidez y se ha asumido esta denominación en inglés: *Organizational Communication*. Algo más tarde se extendió también a Europa, y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y aplican en la práctica social, entre ellos México, Argentina, Brasil y desde luego Cuba, donde está dando sus primeros pasos. Al extenderse su conocimiento, se le identifica por algunos autores en España y América Latina como *comunicación institucional*.

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros. Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos, este es el punto de vista del modelo semiótico-informacional.

En el trabajo se abordaran, partiendo del sustento teórico de las teorías de la comunicación, los ámbitos en que se desarrolla la comunicación organizacional y las variables que intervienen en el complejo proceso de comunicación que se da en las organizaciones. Se analizaran la comunicación en sus dimensiones: dirección, marketing y organización, la comunicación interna y externa, así como la interpersonal, los elementos que componen el proceso de comunicación, y cómo lograr una comunicación efectiva, eliminando las barreras y teniendo en cuenta las funciones de la comunicación.

Todo ello conllevará a conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión motivación y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión motivación y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se justifica ya que se enfoca en conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014; a partir de ello se determinará la implementación de procedimientos y estrategias para mejorar la calidad de servicio a los usuarios de esta institución.

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores en profundizar el enfoque teórico de la comunicación organizacional para tratar el problema de estudio.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para el estudio de problemas similares de investigación al planteado en este caso y a su aplicación en posteriores investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se establecen las siguientes referencias de otras investigaciones:

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. CÉSAR HERRERO, Julio; CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, Gloria (2012), en la tesis *"El Necesario Protocolo de la Comunicación Organizacional"*; concluye que, el protocolo se ha convertido en una herramienta estratégica de comunicación de las empresas, tanto a nivel interno y corporativo como en su proyección externa. El protocolo se encuentra también entre una de las posibles acciones estratégicas para reforzar la reputación corporativa. Este trabajo examina cómo los actos comunican, trasladan la imagen y estilo y responsabilidad social corporativa de una organización, permiten la interrelación con los stakeholders y generan experiencia, superando algunas de las acciones tradicionales de comunicación en el ámbito empresarial y/o institucional.

- b. BELEN RIVERA, Alix (2005), en la tesis *“La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional”*, concluye que, 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”*; concluye que, 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.

- d. GARCÍA OROSA, Berta (2006), en la tesis "*Aproximación Teórica a la Comunicación en el Tercer Sector. La Necesaria Reclasificación de la Comunicación Organizacional*"; concluye que, la comunicación organizacional carece todavía de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades. A la heterogeneidad registrada se unen las transformaciones sociales y profesionales surgidas durante los últimos años. Por ello es necesario profundizar en la conceptualización y teorización de este campo de análisis. Por supuesto, las limitaciones de este artículo no permiten un trabajo de tal envergadura. Únicamente nos referiremos a uno de los apartados importantes en este camino: la necesaria clasificación de la actividad de los gabinetes de comunicación y la inclusión de los actores del Tercer Sector.

En las últimas décadas, la estructura social en España sufrió importantes modificaciones emergiendo tres sectores diferenciados: administración pública, empresas privadas y Tercer Sector. Los dos primeros con dinámicas comunicativas asentadas, mientras que el tercer grupo de entidades no sólo llevó a cabo actividades comunicativas (pues en rigor cualquier entidad por su sola participación en la esfera social comunica) sino que estructuró y racionalizó esta actividad según los parámetros que reconocemos como comunicación organizacional. Al decidirse por desarrollarla, sin embargo, asimiló las prácticas de la comunicación empresarial sin optar por buscar un tipo propio (Revilla, 2002). Este error de partida provocó que en la actualidad persista un gran desentendimiento entre los medios de comunicación y estas organizaciones (especialmente las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, ONGD) y un debate para adoptar una estrategia de comunicación.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. ROCA GONZALES, Sheila V. (2009), en su investigación: *“Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”*; concluye que, el propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. 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”*; concluye que, 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 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. 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.

2.2. BASES TEÓRICAS

Escuelas, Enfoques y Perspectivas de Comunicación Organizacional

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad. El diferendo apunta a la concepción sobre qué es y que debe ser la comunicación en las organizaciones; funciones y objetivos que cumple y como organizar los elementos que la conforman. En tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la organización, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema.

Enfoque Mecánico

Presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de comunicación funciona de manera inconexa. El flujo comunicativo es vertical descendente, es decir, desde la dirección hacia la base; existen numerosos eslabones por los que transita el mensaje con alto riesgo de deformación paulatina, y no hay un interés marcado por la búsqueda de retroalimentación.

Sus debilidades se concentran en su desatención al receptor, y la falta de retroalimentación; en la distancia que se establece entre la dirección de las organizaciones y la base; el poco uso de las redes informales de comunicación; la escasa variedad de mensajes y la reducción de funciones del sistema de comunicación, lo que en sentido general produce una organización estática, poco flexible, con eliminación casi absoluta de la creatividad y limitadas posibilidades para responder a los cambios de un entorno vertiginosamente cambiante lo que implica una sensible reducción de su capacidad de supervivencia.

Enfoque Psicológico

Focaliza su atención en el receptor, y se identifica con las organizaciones estructuradas a partir de la escuela organizacional de relaciones humanas, en las que se considera al sujeto productivo como ser social, y se aplican los descubrimientos de Hawthorne, sobre el papel de las estructuras informales, el funcionamiento de los grupos de trabajo y su impacto sobre el individuo; los postulados más humanistas de Charles Barnard con su búsqueda de integración del individuo a las organizaciones, y la teoría de la jerarquía funcional de necesidades de Maslow, entre otras.

Jablin y Putnam, reconocidas autoridades norteamericanas en el campo de la comunicación organizacional, definen este enfoque de la forma siguiente: "Desde el punto de vista del enfoque psicológico, los comunicadores individuales están presumiblemente localizados en un ambiente informacional que incluye estímulos demasiado numerosos para poder procesarlos. Consecuentemente los filtros conceptuales' de los individuos devienen la clave de los procesos comunicativos en la medida en que actúan en función de estructurar un campo de estímulos potencialmente caótico"

De acuerdo con Fisher, los filtros conceptuales consisten en el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones de los comunicadores, en síntesis, todos aquellos estratos internos imposibles de definir, que determinan no solo qué información se selecciona y se interpreta, sino cómo la información es procesada.

La perspectiva psicológica asume posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, pero a diferencia del enfoque mecánico, identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación. En opinión de Linda Putnam, "la perspectiva psicológica de comunicación organizacional se concentra en explicar los entornos informacionales en los cuales los individuos se encuentran insertados, y el rango de estímulo al cual responden usando una variedad de filtros conceptuales".

Al aplicar esta concepción en las organizaciones se enfatiza en el uso de las redes informales; se concentra el estudio en las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas y los mensajes predominantes son de tema humano. Las principales críticas a esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización y el sobredimensionamiento de los aspectos informales, que pueden arriesgar su equilibrio.

Enfoque Sistémico

En años más recientes, con el desarrollo del enfoque sistémico en la esfera de las ciencias sociales y la conducta laboral, se concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, con tres ideas fundamentales como pilares para su funcionamiento: "su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación".

La imagen estática de la organización característica de la escuela clásica, se sustituye por un organismo dinámico y flexible, abierto al entorno, en continuo cambio y movimiento. La unidad de análisis de comunicación se traslada a la conducta externa, y su objeto de estudio son los modelos secuenciales de conducta de los integrantes del sistema. Esto es, la agrupación de secuencias de conductas comunicativas, más que las filtros conceptuales individuales. Los investigadores que se adscriben a esta escuela se concentran en categorías, formas y modelos secuenciales de comportamientos comunicacionales, en lugar de las relaciones

causa-efecto entre las variables de comunicación. Basados en la teoría de la información, incorporan el concepto de redundancia, es decir, la repetición de conductas en un tiempo dado, y determinan que en la medida que la redundancia crece, decrece la incertidumbre, de esta forma: "mediante la investigación en torno a conductas repetidas en el tiempo, los investigadores pueden inferir modelos de comportamientos de mensajes y la probabilidad de ocurrencia de una secuencia conductual".

La perspectiva sistémica complementa las anteriores, tanto la mecánica como la psicológica. Ella atiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno. La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales, balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas, como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre si y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionado dialécticamente.

Este modo de concebir la organización y la comunicación dentro de ella, se acerca más a nuestra realidad, pero también resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo.

Escuela Simbólico- Interpretativo

La atención a este aspecto se estudia profundamente en la escuela simbólico-interpretativa, que considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que esta insertado y el lugar que ocupa en la sociedad.

Para Jablin, y Putnam, la comunicación organizacional desde la perspectiva simbólico-interpretativa, "consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones. " ya que "en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social".

La comunicación se basa en el llamado rol taking, o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes. A diferencia de las escuelas mecánica y psicológica, el significado de las palabras y acciones debe ser interpretado simbólicamente a través de una experiencia común, en lugar de tomar como punto de partida el intento o deseo del emisor, o las posibilidades del filtro conceptual del receptor.

En la escuela simbólico-interpretativa el ser es reflejado a través de la interacción social, como un individuo que construye su accionar en interrelación con el resto. Su respuesta no es únicamente el resultado de una selección determinada por su filtro conceptual, sino se desarrolla en la interacción social y cambia en la medida en que el contexto social cambia.

Se establecen diferencias entre los tipos de acciones, a saber: no simbólica, simbólica y social. La acción no simbólica se refiere a los reflejos condicionados, que no requieren interpretación; la acción simbólica requiere de autodeterminación, es decir, acción e interpretación, y a un nivel superior de complejidad, se sitúa la acción social, referida a la respuesta de un individuo a otro basada en el conocimiento del significado de las palabras y acciones para el otro.

Esos significados que se construyen mediante la interacción con otros y la búsqueda de consenso se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica.

La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como un atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino lo que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización.

Control Estratégico

La perspectiva de control estratégico, otra de las tendencias vigentes en el estudio de la comunicación, concibe a la comunicación como un recurso de control sobre el medio, y se hace énfasis en el logro de los objetivos de la organización, lo que llevado al extremo llega a la máxima de que el fin justifica los medios, con abandono relativo o total de los límites que la ética demanda y nos conduce al enfoque de ambigüedad estratégica como escuela comunicativa, que se sustenta en la manipulación de la información, la oscuridad del mensaje y la defensa a ultranza de los intereses del emisor. Esta posición, contrapartida del enfoque simbólico-interpretativo niega la existencia del consenso y de los significados compartidos, aduciendo que, por un lado, resulta imposible comprobarlos, y por otro, al contraponerse intereses individuales y colectivos, resultan favorecidos los primeros y por tanto el consenso nunca será posible.

2.2.1. Comunicación Organizacional

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica, desde el punto de vista etimológico, la estrecha relación existente entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes", por su parte, Antonio Pasquali (1978), afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su ingrediente estructural esencial, y que donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social".

Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye que la comunicación es "La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

En 1960 David Berlo publicó lo que para muchos fue el comienzo de una nueva era en las comunicaciones. En su libro, *The Process of Communication*, introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo. Antes de la publicación de este libro, la comunicación era considerada de manera lineal, con una serie de pasos mediante los cuales una persona intentaba transmitirle algo a otra persona.

Berlo refirió este punto de vista estático:

"Si aceptamos el concepto de proceso, debemos considerar a los acontecimientos y a las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas. Cuando consideramos que algo es un proceso damos a entender que no tiene un comienzo, ni un fin, ni una serie fija de acontecimientos. No es estático, no está en reposo. Está en movimiento. Los ingredientes de un proceso interaccionan entre sí, cada uno de ellos afecta a los demás" (Goldhaber, 2004:13).

Berlo (1979, citado en Goldhaber, 2004)), afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas y que " nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos. La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

2.2.1.1 Importancia de la Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional es el proceso de interacción a través de signos y mensajes que se establecen en las diferentes organizaciones sociales, mientras que el clima organizacional es un elemento básico para obtener buenos resultados en la organización.

Redding y Sanborn, por su parte expresan que la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, coincidiendo en un enfoque de la comunicación como intercambio de información que plantean Katz y Kahn, los cuales exponen que la comunicación organizacional es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido.

En un concepto amplio se define la Comunicación organizacional como todo proceso comunicativo de una organización, tanto interno como externo, formal e informal, directo o mediático. (Goldhaber, 2004).

Otros especialistas como Linda Putnan conciben la comunicación organizacional en estrecha relación con el campo cultural, enfatizando en su capacidad para la construcción de símbolos y valores en los públicos relacionados con la organización, con una marcada influencia en el clima y la cultura organizacional.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la

motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Raymond V. Lesikar plantea la siguiente estructura:

- Comunicación interna.
- Comunicación externa.
- Comunicación interpersonal.

Thayer (1968) plantea que la comunicación organizacional está integrada por los siguientes subsistemas:

- Operacional: Tareas, operaciones.
- Reglamentario: Órdenes, reglas, instrucciones.
- Mantenimiento/desarrollo: Relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación.

Houseman (1969) propone la siguiente subdivisión:

- Estructura organizacional.
- Motivación.
- Habilidades comunicativas.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución, tales como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Según Goldhaber (2004:118) muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Estas diferencias pueden y de hecho así ocurre- crear severos conflictos en la organización.

La percepción de las actitudes que una persona mantiene con respecto a otra, puede dictar sus acciones con relación a dicha persona, si la percepción de las actitudes es radicalmente distinta de la actitud en sí, las acciones tomadas por cualquiera de las dos partes con relación a la otra parte, no solo serán inapropiadas, sino también ofensivas. A veces existen grandes diferencias perceptivas entre los jefes y los empleados.

Raymond V. Lesikar ha descrito cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:

1: Los canales de comunicación.

Masivos: Radio, TV, prensa, revistas, etc.

Públicos: Boletines, Murales, Charlas, conferencias, Intranet, Internet, buzones de sugerencias etc.

Interpersonales: Conversación frente a frente, teléfono, Fax, Internet, Intranet, Memorando, Pequeños grupos, etc.

2. Estructura de autoridad: Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quienes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y precisión de la comunicación también se verá afectado por la diferencia de autoridad entre los individuos.

3. Especialización del trabajo: por lo regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, de metas, actividades y los estilos personales.

Propiedad de la información: significa que los individuos poseen una información y conocimiento exclusivo sobre su puesto. Esta información es una forma de poder para quienes la tienen. Muchos al sentirse dotados se niegan a compartir los datos con otros colegas y no se realiza entonces una comunicación totalmente abierta dentro de la empresa.

2.2.1.2 Paradigma y Definición de la Comunicación Organizacional

Es evidente que la comunicación organizacional puede significar muchas cosas diferentes. A pesar de estos puntos de vista tan variados, hay algunas ideas comunes que pueden identificarse:

- La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema abierto complejo, que está influenciado y a la vez tiene influencia sobre el ambiente externo.
- La comunicación organizacional involucra mensajes, su flujo, función, dirección y canal.
- La comunicación organizacional involucra personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Estas proposiciones forman parte del "paradigma de la comunicación organizacional", el cual nos conduce a la definición para este concepto que se utiliza en este libro: *la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos básicos: mensajes, red, interdependencia y relación.

a) Mensajes

Un mensaje es toda aquella información percibida, a la que se asigna un significado por los receptores (quienes podrían ser también los emisores). Los mensajes contienen información *significativa* sobre personas, objetos y eventos generados durante la interacción humana.

En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes a través de las organizaciones. El comportamiento de un mensaje organizacional puede ser analizado de acuerdo diversas taxonomías: modalidad del lenguaje, receptores meta, método de difusión, objetivo del flujo.

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes *verbales* de los *no verbales*.

Los receptores meta se refieren a si son gente *interna* o *externa* en la organización. El método de difusión identifica la actividad de comunicación particular que se lleva a cabo para enviar el mensaje a otras personas, es decir el "cómo" se envían los mensajes. El objetivo del flujo se refiere al "por qué" se envían y reciben los mensajes dentro de una organización, y que función específica tienen.

b) Redes

Las organizaciones se componen de una serie de personas que ocupan ciertas posiciones o roles. El flujo de mensajes entre estas personas se da a través de vías llamadas *redes de comunicación*. Es posible que estas redes incluyan a solo dos personas, a un grupo o a toda la organización.

Muchos factores alteran la naturaleza y enfoque de la red, como las relaciones de roles, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza serial del flujo de mensajes y el contenido del mensaje mismo.

c) Interdependencia

Es una característica de las organizaciones, basada en la afectación mutua entre las diferentes partes del sistema abierto. La interdependencia supone que los cambios en una parte de un sistema afectarán a todo el sistema.

d) Relaciones

Una organización como sistema social es abierta y dinámica, y su funcionamiento está en las manos de individuos. Por lo tanto, las redes por las que viajan los mensajes en las organizaciones también están conectadas por medio de los individuos. Es por lo tanto de interés al estudiar los roles, posiciones y redes, el conocer las relaciones entre las personas de una organización.

Una forma de mirar las diferentes relaciones posibles dentro de una organización es examinar el “grado de agregación de los individuos estudiados, desde el sistema más simple (la diada) hasta la organización entera”.

Thayer propone los que el llama tres “niveles de comunicación” dentro de una organización: individual, grupal y organizacional. Por otro lado, Pace y Boren usan el término *intrapersonal* para referirse a situaciones en las que la comunicación ocurre en una relación cara a cara e identificaron cuatro relaciones cara a cara de acuerdo al número de personas involucradas: comunicación diádica, comunicación serial, comunicación de pequeño grupo y comunicación de audiencia.

2.2.1.3 Modelos de Comunicación Organizacional

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

Comunicación Descendente:

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente:

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal:

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal:

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Redes de la comunicación:

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas a las comunicaciones relacionadas con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y satisfacen necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Teoría de Redes:

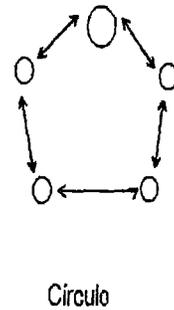
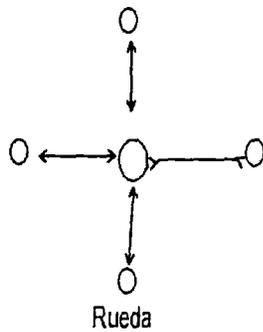
Según George Burd la teoría integracionista no puede llegar por ningún concepto a ser determinista, basando nuestro análisis en la Perspectiva Estructural, se dice que existen estructuras sociales que responden a un contexto.

Para éste el entorno, es las afueras de la organización, parte tangible, parte física; el contorno es la imagen de la organización, es la influencia social que ejerce y el dintorno los valores y la cultura de esa organización.

El análisis de las tres dimensiones entorno, dintorno y contorno según el italiano Pizzolante, procuran justamente garantizar la

calidad de la comunicación estratégica, que asegura la coherencia, permanencia consistencia de la reputación organizacional en la imagen de las organizaciones sociales que valoren la consecuencia de sostenibilidad en el tiempo de la imagen que proyecte la organización social para el entorno. Garantiza el reconocimiento de su objeto social, y la imagen interna.

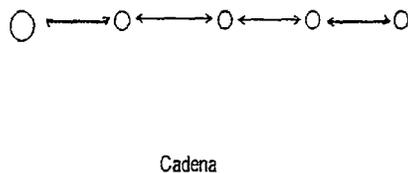
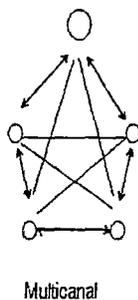
Esta se realiza a través de dos tipos de redes: de rueda o de círculo.



Comunicación Organizacional Informal:

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

Esta se realiza a través de dos tipos de redes: Multicanal o en Cadena.



La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

Un objetivo básico a la hora de trabajar en comunicaciones internas en la organización es evitar los rumores, las especulaciones, los supuestos y la incertidumbre, ya que estos afectan directamente los resultados. Una gran ayuda para poder evitarlos es la comunicación directa cara a cara. Los momentos donde la gente puede escucharnos, hablarnos y vernos abren las posibilidades para abrir relaciones de confianza y credibilidad.

En cuantas más oportunidades los directivos entreguen mensajes claves a los trabajadores, estarán demostrando interés en estar conectados con ellos y ellos le retribuirán con lealtad y fidelidad, así como con efectividad y eficiencia, algo que asegurará una relación duradera, basada en la confianza y evitará la desmotivación por "no sentirse parte" o por las interferencias que todo lo distorsionan. Y esto no es otra cosa que el fin de las comunicaciones internas en las organizaciones. Algunas investigaciones dan cuenta que el 90 % de los empleados creen tener buenas ideas que mejorarían los resultados del trabajo, pero el 50 % de ellos no comparten esas ideas, ya que no encuentran el camino para comunicarlas o porque consideran que al directivo no le importan.

2.2.1.4 Métodos de Comunicación en las Organizaciones

- La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.

- La toma de decisiones estará concentrada en las manos de pocas personas situadas en la cumbre de la organización.
- Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores, y "sistemas de espionaje" (empleados secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).
- Las interacciones con sus empleados serán mínimas, estarán dominadas por el recelo y desconfianza.
- Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas.

Características operacionales y eficacia del liderazgo de participación:

- Permitir que los empleados cooperen en la toma de decisiones.
- Mantener informados los empleados de la auténtica situación, buena, mala, y bajo cualquier circunstancia.
- Tener consciencia de la moral de la organización y hace todo lo posible para evaluarla.
- Ser muy accesible.
- Aconsejar, formar, y desarrollar a los empleados.
- Comunicarse efectivamente con los empleados.
- Mostrar consideración y atención con los demás.
- Estar dispuesto a ayudar a los empleados incluso cuando cometen errores.
- Saber apreciar cuando un empleado hace un buen trabajo.

2.2.1.5 Claves para una Comunicación Efectiva

Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las

distinciones, centrandonos fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes. Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en su habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo (casi siempre) las mismas que las recomendadas para períodos normales.

Recuerde que la comunicación es, con frecuencia, el factor más crítico para enfrentar exitosamente una crisis. A continuación, algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el stress, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

- **Manténgase en contacto siempre:** *Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comunique - siempre que lo haga en forma honesta, abierta y consistente. Emita sus mensajes una y otra vez. Refuércelos en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones Preguntas y Respuestas, grabaciones, videos, publicaciones de prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, newsletters, folletos, hotlines, etc. Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha; por lo que debe*

probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que su mensaje llegue a todos.

- **Sea claro y preciso:** *Para tener éxito en una comunicación de crisis, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es su peor enemigo en una crisis. Por lo tanto, tómese el tiempo necesario para asegurarse que sus mensajes sean planteados de forma clara y precisa -y en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.*
- **Elija al mejor mensajero:** *Lo ideal es que para personas diferentes halla mensajes diferentes dentro de la organización. Es necesario que Ud. seleccione a la persona indicada para hablar con cada grupo. Si se trata de una crisis que involucra a toda la empresa, usualmente el líder de mayor peso es quien toma la posta. Luego de ello, los supervisores inmediatos a él deberán comunicarles a sus equipos la información y resultados relevantes. El mensaje debe ser ajustado a cada departamento pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global de crisis.*
- **Reúnase cara a cara:** *Cuando le sea posible, reúnanse directamente con su equipo de trabajo. Y, mejor aún, si lo hace más de una vez. En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar - y expresarle- qué tan bien Ud. está encaminando el mensaje.*
- **Fomente un feedback de 360°:** *La comunicación no puede ser solamente "de arriba hacia abajo", particularmente en una crisis. Ud. necesita recibir preguntas, inquietudes, ideas,*

preocupaciones, insights de todos los miembros de la organización. Una vez más, las reuniones frecuentes con grupos e individuos son una buena manera de fomentar el diálogo en dos direcciones. También puede obtenerse un feedback útil escuchando los comentarios informales que existen en toda compañía. Se enterará de aquellos temas en los que la mayoría se está focalizando y, de esta manera, podrá ajustar adecuadamente sus mensajes clave.

- **Espere lo imprevisible:** *En tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible está destinado a ocurrir. La comunicación será más fluida si Ud. cuenta con un Plan de Respuesta adecuado y un Gerente designado manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.*

2.2.1.6 Actitudes que Favorecen la Comunicación

Cuando interactuamos con los demás, necesitamos en primer lugar tener actitudes que favorezcan la **comunicación**, podemos abrir nuestros sentidos y disponemos a "escuchar" y responder en con la mejor o la más adecuada de las siguientes actitudes:

- Actitud Valorativa.- Suele aconsejar o aportar respuestas en que se hace referencia a los valores y el deber, muchas veces se dan órdenes.
- Actitud Interpretativa.- Trata de descubrir los verdaderos motivos de la conducta del interlocutor. A veces suele aclarar al que comunica lo que le pasa.
- Actitud Exploratoria.- Adoptamos generalmente esta actitud, cuando necesitamos más datos para normar nuestro criterio y tener una idea más clara de lo que pasa o de lo que piensa o siente el otro.

- Actitud Consoladora.- Produce respuestas tranquilizadoras, que tratan de reducir la angustia o el sufrimiento.
- Actitud de Identificación.- No ofrece soluciones, pero es una presencia cálida que brinda seguridad y apoyo al otro, y le acompaña en sus preocupaciones o sufrimientos.
- Actitud Comprensiva y Empática.- Trata de ponerse en el lugar del otro, no interpreta, no juzga, e intenta captar los sentimientos que hay detrás de las palabras del que nos habla. Busca leer entre líneas.

2.2.1.7 Barreras de la Comunicación

- Creemos que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros.
- Creemos que todos damos el mismo significado a las palabras.
- Creemos que la manera en que percibimos las situaciones es igual a como la perciben los demás.
- Creemos que estamos en lo correcto y los demás están equivocados.
- Creemos que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la nuestra.

Y a nivel organizacional:

- Los niveles jerárquicos.
- La autoridad y el estatus.
- La especialización y su jerga relacionada.

A estas barreras se suman algunos puntos críticos que llevan a la comunicación como a presentarse con trabas:

1. **Generalización.** Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
2. **Eliminación.** Omisión de información.

3. **Distorsión.** Transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

En las organizaciones cuando un mensaje va desde una persona que tiene un cargo alto hasta una persona de un nivel medio pasa a través de un número de subestaciones en cada nivel. Cada nivel puede agregar o quitarle enunciados al mensaje original, calificarlo y transformarlo en otro mensaje completamente.

Otro de los tantos errores u obstáculos de la comunicación efectiva es pensar que quién habla (emisor) es el único con derecho a hablar, y el oyente es pasivo y no puede emitir ningún juicio de valor, cuando debe ser todo lo contrario, ambas personas deben ser activas en la conversación para que esta sea efectiva y asertiva, para esto se debe emplear una escucha activa que debe considerar:

- Ser empático (anímica y físicamente).
- Formular preguntas.
- Resumir (parafrasear).
- Adecuada posición corporal y contacto visual.
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro).
- Evitar interrumpir.
- No hablar demasiado.

Dentro de las empresas debe existir un tipo de comunicación lateral-diagonal, donde se formen equipos interfuncionales para la solución de problemas, que incluyen a personal de diferentes departamentos, se ha convertido en un enfoque cada vez más necesario para tratar con problemas que atraviesan las líneas organizacionales. Para que la comunicación sea efectiva y asertiva dentro y fuera de la empresa, se debe tener en claro

que se necesita ser empático, paciente, tener la destreza necesaria para saber manejar las situaciones que se les presenta.

2.2.1.8 Tres Formas de Comunicación Organizacional

En la práctica, la comunicación toma muchas formas. En las organizaciones, "relaciones públicas" y "publicidad", son los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación. La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate; empíricamente, parece que las áreas originales de operación de ambas, relaciones públicas y marketing, se han ido ramificando en subdivisiones especializadas.

A primera vista, parece que en lo referente a la comunicación de marketing, la subdivisión en áreas especializadas no es transcendental en cuanto a sus consecuencias. Esto es debido a que todos los elementos del mix son, en última instancia, responsabilidad del director de marketing. Sin embargo, la subdivisión de lo que en un principio eran las relaciones públicas, puede tener efectos adversos. No hay nadie -fuera de la dirección general- que tenga la responsabilidad en última instancia, tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí, excepto en el caso de la comunicación interna. Esto impide la resolución de conflictos internos.

En la investigación se trata de las tres formas principales de comunicación corporativa, que son descritas como "comunicación de marketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". La "comunicación de marketing" se usa como término general para cubrir la publicidad, las

promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La "comunicación organizativa" cubre las relaciones, los relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. Los siguientes puntos contienen un esquema resumido de estas tres formas básicas de comunicación corporativa.

a. Comunicación de Dirección

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que "lleva a cabo el trabajo a través de otras personas". Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949). La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

- Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización; importante en la comunicación.
- Deben entender la actuación de aquéllos que están por encima de ellos, debido a su posición jerárquica, y cómo

aquéllos que están por debajo están, de manera similar, motivados y limitados por su lugar en el espacio organizativo. La tarea crítica de los niveles intermedios es la de comprender cuáles son las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo.

Una vez determinadas las metas y comprendidos los principios, la gestión (con el apoyo de especialistas en comunicación) debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación más específicas. (Allen, 1977).

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. Son necesarios expertos, también comunicación de marketing como organizativa, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, y obtener el respaldo de los accionistas.

Los directores generales jamás deberán contratar a expertos en comunicación como panacea de la comunicación organizativa: tal especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la organización de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación, más de lo que libraría la presencia de un director de formación, a cada director de sus

responsabilidades de formación dentro de su departamento. (Alien, 1977).

b. Comunicación de Marketing

A menudo se ve en las publicaciones más conocidas sobre comunicación de marketing, una distinción entre el mix promocional y el mix de relaciones públicas (Verhage y Cunningham, 1989). Floor y van Raaij (1993) y Gussekio (lgs5) distinguen entre el mix de comunicación corporativa y el mix de comunicación de marketing. La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.

Casi todos los que han escrito sobre el tema ven a la publicidad como elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, por lo menos como el más destacado. Rossier y Perey (1987) ven a la publicidad como un proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que "lleven" a la compra de un producto. Se considera a la promoción de ventas como "actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor" (jeffkins, 1983). El marketing directo es actualmente, una de las partidas crecientes dentro de los gastos de marketing. Knecht y Stocling (1988) lo describen como "una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo". Los mismos autores describen el patrocinio, como una actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a una asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o artísticos, u otros eventos similares, de interés para un público en particular, o los organizadores de un

acontecimiento cultural o deportivo, a cambio -como mínimo - de la mención de la marca. El elemento en el mix, al cual se designa la mayor cantidad de dinero, es la venta personal, o la actividad directamente relacionada con la gestión de ventas. La característica distintiva de esta forma de comunicación de marketing es el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, quien facilita la adaptación a las necesidades de cada cliente. La venta personal es definida por Kotler (1988) como "una presentación oral en una conversación con uno o más futuros compradores con el objetivo de vender".

Varios autores ven a las relaciones públicas, adaptadas al marketing o, para utilizar el término de Kotler, la publicity como un instrumento de comunicación de marketing. Kotler define a la publicity como "estimulación no-personal de la demanda de un producto, servicio, o unidad de negocio mediante la publicación de importantes noticias comerciales sobre él en un medio de publicidad, u obteniendo su presentación favorable en radio, televisión u otro medio, no pagada por el patrocinador" (Kotler, 1988).

La mayor parte del presupuesto de la comunicación total de la empresa se emplea en la comunicación de marketing. Considerando las enormes cantidades de dinero en cuestión, es inevitable que se disponga de una mayor cantidad de información, tanto para aspectos cualitativos como para aspectos cuantitativos de la comunicación de marketing. Dicha información incluye datos financieros (p. ej. gasto en publicidad), información sobre los públicos objetivo (p. ej. perfiles de consumo de medios), y datos de localidad de agencias externas (p. ej. agencias de publicidad), que proporcionan servicios a la empresa relacionados con las diferentes formas de comunicación de marketing.

El tema de la comunicación de marketing interesa a los círculos académicos de todo el mundo, no tanto como disciplina independiente, sino también como componente lógico del marketing dentro de los programas de negocios, es decir, de la administración de empresas. Un gran número de investigadores trabajan en este campo, por lo que no sorprende que los conocimientos de la comunicación de marketing hayan alcanzado un alto nivel "científico". Las contribuciones a publicaciones como *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of marketing Communication* (nuevo), o el *Journal of Consumer Research* son tan especializadas, que pocos profesionales de la comunicación de marketing pueden o desean leerlos.

c. Comunicación Organizativa

La "comunicación organizativa" es usada aquí como término general que incluye a las relaciones públicas, los relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.

La característica más importante que tienen en común es, sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivo", es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de marketing, las distintas formas de organización comunicativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización.

Ejemplos de dicha relaciones son aquéllas que se mantienen con, por decirlo de alguna manera, las Administraciones Públicas (quienes pueden ejercer el poder de aprobar regulaciones desfavorables a la organización), o con periodistas financieros. En el trato con estos públicos (funcionarios o periodistas financieros), no deben emplearse formas generalmente aceptadas en otras áreas de actividad de la comunicación de marketing, por ejemplo, amplias referencias a los beneficios, de los productos. Un enfoque corporativo obtendrá mayor eficacia. De todas formas, queda claro para los interesados que cualquier forma de comunicación utilizada por la empresa deberá esforzarse por crear para sí la posición más favorable posible.

Otra característica de toda forma de comunicación organizativa, en el sentido en que el término es utilizado en el presente texto, es que las diferentes formas de comunicación que manifiesta, permanecen firmemente arraigadas dentro de la organización. Evidentemente, no todas se encuentran dentro del área de gestión del departamento de marketing. Desde este punto de vista, la comunicación organizativa podría describirse como "toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing". En muchas empresas, la mayoría de las formas de comunicación organizativa ya mencionadas, se encuentran dentro del marco de actividad del departamento de relaciones públicas.

Hay una gran diferencia en la manera en que las empresas incorporan la comunicación organizativa dentro de la estructura organizativa. El esquema organizativo de una empresa imaginaria muestra cómo, en la práctica, muchas formas de comunicación organizativa pueden desarrollarse fuera, del departamento de, RR.PP.

Esto ocurre cuando surge la necesidad, en un área funcional, de una forma especial de comunicación dirigida a un "público objetivo organizativo afín" identificado. La causa inmediata de este desarrollo externo es la imposibilidad, basándose en el contenido, o en la estrategia, de incorporar el nuevo requisito de comunicación reconocido, dentro del ya existente departamento de RRPP.

Podría ser, por ejemplo, estratégicamente importante dirigirse a un nuevo seguimiento objetivo a través de un departamento creado, específicamente para satisfacer sus necesidades. En cuanto al contenido, a menudo se dice que una determinada modalidad de comunicación puede explotarse mejor si está bien arraigada dentro de un área funcional relevante. Las relaciones con los inversores por ejemplo, podrían dirigirse desde el departamento financiero, o podría unirse la, comunicación con el mercado de trabajo a la gestión de recursos humanos. Otro argumento, basado en el contenido, es la necesidad de armonizar el mix de herramientas de, gestión disponible, incluyendo la comunicación, dentro de un área funcional, para así conseguir las metas de la empresa lo más eficazmente posible.

En contraposición al estado de la comunicación de marketing; hay una escasez de información en la comunicación organizativa a nivel agregado. En algunas empresas y organizaciones no lucrativas, esto es cierto incluso a nivel doméstico, al micro nivel individual de la organización en sí. Tal información disponible deberá observarse en perspectiva. En primer lugar, y, ante todo, está claro que la información relacionada con la comunicación organizativa es bastante inferior a aquéllas relacionadas con la comunicación de marketing.

Esto se aplica tanto a las finanzas como al personal. Haciendo un cálculo aproximado, las partidas, tanto para finanzas como para personal, son como mucho una quinta parte de las de la comunicación de marketing.

En los círculos académicos mundiales, la comunicación organizativa recibe, por lo menos, tanta atención como la comunicación de marketing. Hay, sin embargo, una diferencia significativa. En la práctica, la fragmentación de la comunicación organizativa lleva a un enfoque distinto en diferentes disciplinas académicas. En las Universidades anglosajonas, se le concede mayor importancia a las relaciones públicas, a menudo en la forma de una asignatura -en periodismo; o a la comunicación organizativa, como parte de un programa de ciencias sociales.

Las publicaciones más destacadas en el campo de la comunicación organizativa se dedican, principalmente, a las relaciones públicas y a la ciencia de la comunicación. Dentro de los más importantes se incluyen, *Public Relations Review*, *Public Relations Quarterly*, *Journal of Business Communication*, y *Management Communication Quarterly*. Así mismo, también pueden encontrarse importantes artículos en publicaciones académicas de "gestión" tales como, *Long Range Planning*, *Journal of Business Strategy*, y *Sloan Management Review*.

2.2.2. Calidad en el Servicio

"Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa, para lograr conquistar el mercado".

Presentan las siguientes características:

- Proceso entre la empresa y su entorno.
- Planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo.
- Establecimiento de políticas y objetivos de corto plazo.
- De ello depende la mejora y la competitividad de la empresa.

2.2.2.1 Calidad

Imai (1998, pág. 10) señala que la calidad se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996, pág. 146) aporta que la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Según Colunga (1995, pág. 17), el término "calidad" señala "un conjunto de características de una persona o de una cosa". Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad", que lo han evolucionado hasta llevar su significado mucho más allá de las definiciones originales que ofrecen los diccionarios.

Ante tal aseveración, es oportuno remontarse un poco a la historia. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el cliente. Aún no existían especificaciones. Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, el comprador y las mercancías estaban presentes simultáneamente.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente. La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.

Es así como investigadores de la categoría de Jurán, Deming, Crosby e incluso las Normas ISO 9000, coinciden en que los requerimientos o especificaciones son los indicadores del cumplimiento o no con la calidad de un producto o servicio.

Calidad también denota, como lo señala Jurán (citado en Colunga 1995, p. 18), "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente. Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

2.2.2.2 Calidad en el Servicio al Cliente

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, -como a veces se le define- sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

Para toda empresa, el centro de atención, esencial, primordial y fundamental, para que sus objetivos de ventas se vean realizados, son y serán el cliente y por consecuencia su satisfacción, por tal razón existen factores de calidad que llevan a la satisfacción del cliente, mostrándose algunas veces las siguientes posibilidades:

- Calidad que espera: los clientes dan por supuestos ciertos beneficios y características en los productos, bienes o servicios y cuando los encuentran quedan satisfechos y cuando no, muy insatisfechos
- Calidad que satisface: se refiere a otros beneficios o características, que los clientes solicitan adicionalmente, quizás satisface las necesidades, pero no supera expectativas
- Calidad que deleita: aun no solicitado por el cliente, porque el no saben que existirán esos beneficios o características, pero cuando están presentes agrada, supera las expectativas y los sobre satisfacen.

Por lo tanto, "deleitar al cliente" es la clave para la diferenciación, entre las empresas que ofrecen un mismo producto, bien o servicio.

¿Cómo puedo medir si la calidad de mi empresa es buena o mala?

Los parámetros de la calidad del producto, bien o servicio se puede establecer por intermedio de algunos de los siguientes valores, los cuales usted podría cuantificarlos en una escala del 1 al 5, creando un matriz de eficiencia, deficiencia, causa u origen.

2.2.2.3 Calidad y Servicio al Cliente

La manera de ser competitivo en el mercado es dar verdaderamente un servicio "extraordinario" al cliente, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa empieza por la transferencia del "valor agregado" que se otorga a los clientes, en cuanto estos mantenga la intención de satisfacer sus necesidades a través de tal o cual esta transferencia del valor agregado se puede manifestar según:

- a) Atención personalizada: Imagen personal e imagen institucional y buena disposición de servicio.
- b) Servicio de pre-venta y post-venta: orientación, guía, garantía.

Hay quienes no entienden aun, que el consumidor de hoy es diferente al de ayer y continúan maltratándolo y estos casos permiten, por ejemplo a veces no se concretan los negocios por que el cliente se quiso comunicar por teléfono con el promotor de ventas y no logro hacerlos por una mala atención de la telefonista o recepcionista.

Otro caso es la falta de honradez en el servicio, que generalmente se manifiesta engañando al cliente con trabajos adicionales o complementarios que no reúne garantías.

En la actualidad, a medida que los competidores van equiparándose en calidad y precio, la clave del éxito está en el servicio: aquella obsesión que se orienta a satisfacer al cliente y a retenerlo como tal.

En todo caso, para mantener a largo plazo al consumidor y por lo tanto un servicio de excelencia, se sugiere no tolerara la mediocridad en ninguna de las operaciones de la empresa, tanto en el ámbito interno, como externo, con el fin de conservar en lo posible las mejores normas de superioridad en el servicio: luchar continuamente por la perfección en atención al cliente.

2.2.2.4 Requisitos Fundamentales que Permitan el Éxito del Proceso de Mejoramiento de la Calidad

Se señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

2.2.2.5 Dimensiones de la Calidad

Druker, observó que “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad**: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad**: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad

implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:
 - Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
 - Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

2.2.3. Servicio

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185) Se define el servicio como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Albrecht (1996, p. 20) Los servicios son "un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

Se expone que el servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones". Apunta este autor que la mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen como características su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, es decir; que un servicio generalmente se consume, mientras se realiza con el cliente implicado a menudo en el proceso.

Por esta razón un servicio existirá mientras una empresa ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, y éstos tengan la capacidad y disposición para pagarlo. Originándose con esta afirmación el concepto de "sector de servicio", como una parte de la economía que en general se dedica a hacer actividades por y para los clientes en vez de suministrar productos, siendo obvia su relevancia en la economía actual, ya que según Harrington (1997, p. 386)"...en países desarrollados como Estados Unidos y Japón, este sector produce el 60% del Producto Interno Bruto (PIB)...".

2.2.3.1 Características de los Servicios

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.

- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- Si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Con frecuencia existe una confusión en a la terminología que usualmente se emplea, para empezar consideremos producto a un "paquete" global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes potenciales, mientras que bienes y servicios son sub.-categorías que describen dos tipos de productos, pero muchas veces los términos "producto," "servicio" "producto de servicios", se usan como sinónimos.

Los servicios varían según los factores aplicados, a negocios o consumidores individuales, requiere de presencia física del cliente o si se enfocan al equipo de trabajo o personal de manera individual, pero para este tema, específico a desarrollar se pueden destacar 04 características:

- Intangibilidad: porque son en la medida abstractos.
- Heterogeneidad: tienen alta variabilidad, difícil estandarizar.
- Inseparabilidad: se producen y consumen al mismo tiempo con participación directa del cliente.
- Ética: a nivel personal, profesional en los diversos círculos del desarrollo humano.

Ahora bien, Bajo las premisas anteriores, el marketing de servicios , con el fin de obtener una óptima atención al cliente, se puede conceptualizar en lo siguiente: Es la orientación a una actividad, acción y/o actitudes que realizan los individuos con una predisposición y/o orientación para que los integrantes de una entidad, cualquiera que sea su tipo puedan, tanto dentro como fuera de ella tener una mayor identificación de calidad, según la visión y misión de la entidad.

En suma cuenta son las actitudes y acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros clientes y amigos, que estamos interesados en ellos y trabajando por ellos...recordemos que los clientes están midiendo la actuación de la organización.

2.2.3.2 Actitud de Servicio

La investigación académica y la práctica empresarial vienen estableciendo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por indicar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994). Aun así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos

investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996).

Presentamos a continuación cuatro temas o aspectos que nos permitirán asentar las bases de la calidad del servicio, para luego continuar con el tema de su medición, el cual es de suma importancia en nuestro estudio, por cuanto sustenta las encuestas y sus resultados. Luego se presentará temas complementarios que van a respaldar el aspecto teórico de nuestro trabajo.

2.2.3.3 Satisfacción del Cliente

Harrington (1997, p. 28), señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Dentro de este contexto Drucker (1990, p. 41), sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto

personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:
 - Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.
 - Interacción humana: Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin, 1998, p. 8).

Estas circunstancias hacen que la filosofía de apoyo a la planificación sea un hecho, ya que a través de las herramientas que ésta brinda, se diseñan estrategias que permiten articular la estructura o ambiente interno de la empresa con la de su entorno competitivo, permitiendo que las organizaciones adopten estructuras flexibles para enfrentar los cambios y sostener su ventaja competitiva; esa característica que según Jarillo (1992, p. 23) "es muy particular y la aísla de la competencia directa dentro de su sector, para poder obtener beneficios a largo plazo".

Bajo este contexto, las empresas orientadas al cliente desarrollan una comprensión profunda de lo que pasa a su alrededor, tienen capacidad para anticiparse a los cambios, detectando con antelación las necesidades del mercado y la manera de satisfacerlas porque están conscientes del carácter efímero de lo que intentan posicionar: El servicio al cliente.

Esta importante actividad es considerada como un bien intangible y perecedero, lo que refuerza el interés de las empresas en mantener un cliente, ya que el satisfacerlo conduce a la lealtad, lo que se traducirá en beneficios a largo plazo, porque los clientes leales invierten más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

Por consiguiente, una organización orientada al servicio se basa en la filosofía de manejar bien los miles de "momentos de verdad", esos incidentes en que un cliente se pone en contacto con la empresa formándose una impresión de la calidad del servicio que presta. El hecho es que, un momento positivo de verdad, puede eliminar cualquier impresión anterior que el cliente tenga de la empresa y viceversa.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- La comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- La comunicación organizacional en su dimensión motivación incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Calidad:** La calidad es subjetiva, ya que depende del sujeto que la percibe según sus intereses, deseos y expectativas. Lo que para mí está bien, puede no estarlo para otro, también es circunstancial, puesto que la apreciación de la calidad dependerá del momento o situación que estemos viviendo. En este sentido, la calidad podría definirse como la mejora continua de todas las actividades que realiza la empresa, a fin de alcanzar un nivel de excelencia que satisfaga las demandas y expectativas de sus clientes. Todo ello mediante la activa participación de los niveles gerenciales y de todos los trabajadores.
- **Calidad de Servicio:** Tomando como base los anteriores conceptos, vemos como la calidad de servicio puede ser definida como la mejora cualitativa de nuestras relaciones con el cliente, de manera que éste quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido, es decir, lograr que en cada contacto, el cliente se lleve la mejor impresión acerca de nuestros servicios.
- **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. Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.
- **Compensaciones:** Es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno.

- **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.).
- **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.
- **Estrategias:** Líneas maestras 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.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación y capacitación.
- **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:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Profesionalismo:** Manéjate profesionalmente frente al cliente, usuario y los compañeros de trabajo, evita el chismorreo, hacer esperar al cliente y estar desinformado sobre nuestros productos y los de la competencia.

- **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.
- **Servicio:** En principio se entendía por servicio a todas aquellas actividades que consistían en prestar ayuda; esto dio origen al concepto de servicio en términos de mantenimiento y reparación, representando para algunas compañías una extraordinaria ventaja competitiva, puesto que no sólo vendían un producto, sino que ofrecían servicios de mantenimiento y reparación.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente

Comunicación Organizacional

Dimensiones: (X)

- X₁ Operacional

Indicadores:

- Tareas
- Actividades
- Operaciones

- X₂ Reglamentaria

- Reglas
- Normas
- Instrucciones

- X₃ Desarrollo

- Relaciones públicas
- Publicidad

B) Variable Dependiente

Calidad de Servicio

Dimensiones: (Y)

- Y₁ Conductual

- Trabajo en equipo

- Y₂ Comunicacional

- Liderazgo

- Y₃ Actitudinal

- Motivación

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Comunicación Organizacional (X)	<p>Puede dividirse en: <i>Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales</i>. <i>Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.</i></p> <p>Fernández (1999).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operacional - Reglamentaria - Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas • Actividades • Operaciones • Reglas • Normas • Instrucciones • Relaciones Públicas • Publicidad 	<p>Muy Malo</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p>
Calidad de Servicio (Y)	<p><u>Calidad:</u> 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.</p> <p><u>Servicio:</u> 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".</p> <p>Imai (1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conductual - Comunicacional - Actitudinal 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Motivación 	<p>Bueno</p> <p>Muy Bueno</p>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarca en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, ya que se busca conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

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.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo 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).*

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

	Ox r Oy
Dónde:	
	m: muestra
	O: observación
	x: comunicación organizacional
	y: calidad de servicio
	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 los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los 18 trabajadores administrativos que labora en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica..

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomará como referencia a la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Huancavelica.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de nuestra investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los trabajadores administrativos de la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. 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 23.0, 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 mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Luego de haber finalizado el proceso de recolección de la información con los respectivos instrumentos de medición en los sujetos de la investigación que estuvo conformado por los trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014, se procedió a la recodificación de los datos para ambas variables de estudio referida a la Comunicación Organizacional y La Calidad del Servicio en los trabajadores; para lo cual se ha creado el respectivo **MODELO DE DATOS**. Así pues en primer lugar se realiza el estudio de forma independiente para cada una de las variables, posteriormente se procede al proceso de relacionar ambas variables y determinar su relación de influencia de una sobre la otra variable. Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia, diagrama de barras, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de independencia r de Pearson.

Es importante precisar, que para tener fiabilidad en los resultados, se procesó los datos se utilizó con la herramienta de apoyo el programa estadístico IBM SPSS Versión 21.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) y Microsoft Office-Microsoft Excel 2013. Con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados.

4.1.1. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

a) **ITEM N° 01: Cómo considera usted su relación con su jefe inmediato:**

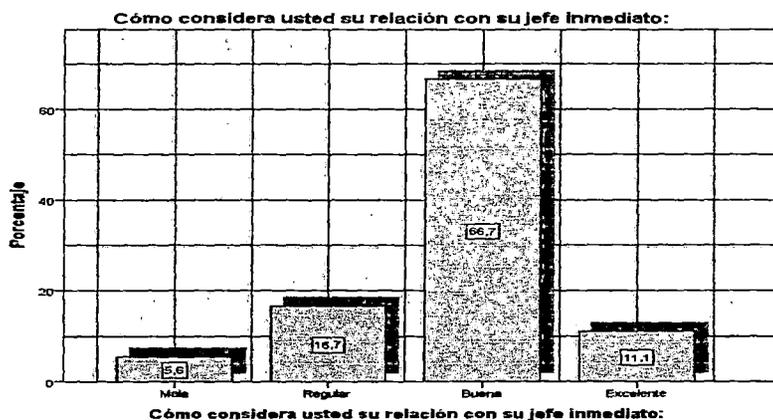
Tabla N° 01

Cómo considera usted su relación con su jefe inmediato:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	3,2	5,6	5,6
Regular	3	9,7	16,7	22,2
Buena	12	38,7	66,7	88,9
Excelente	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 01



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 01:**

El 66,7% de la muestra encuestada, opina que es buena la relación con su jefe inmediato, el 16,7 % opina que es regular, el 11.1% opina que es excelente y el 5.6% considera que es mala relación con su jefe inmediato.

b) ITEM N° 02: Cómo considera las relaciones interpersonales en la gerencia:

Tabla N° 02

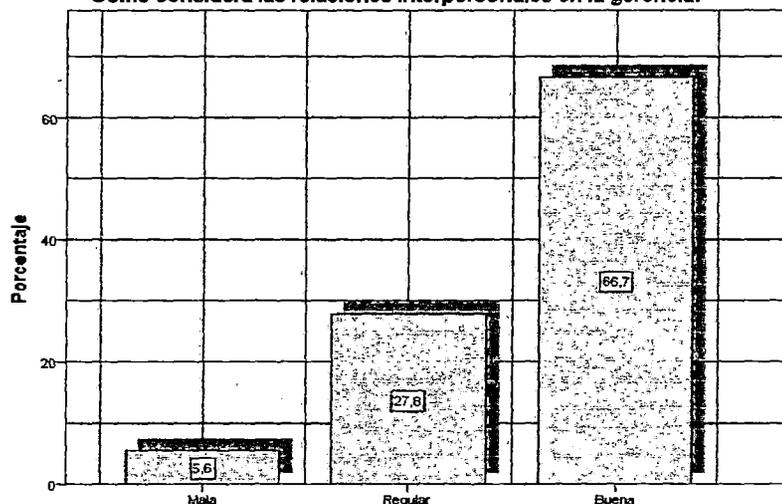
Cómo considera las relaciones interpersonales en la gerencia:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	3,2	5,6	5,6
Regular	5	16,1	27,8	33,3
Buena	12	38,7	66,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 02

Cómo considera las relaciones interpersonales en la gerencia:



Cómo considera las relaciones interpersonales en la gerencia:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 02:**

El 66,7% de la muestra encuestada, opina que las relaciones interpersonales en la gerencia es buena, el 27,8 % opina que es regular, y el 5.6% considera que es mala las relaciones interpersonales en la gerencia.

c) **ITEM N° 03: Cómo considera la información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato**

Tabla N° 03

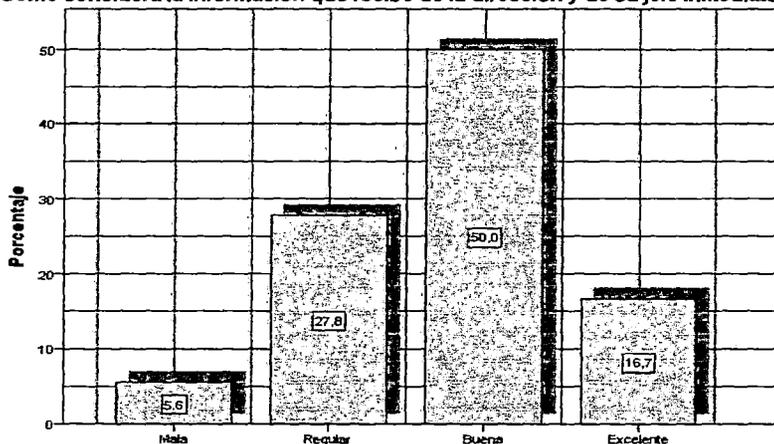
Cómo considera la información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	3,2	5,6	5,6
Regular	5	16,1	27,8	33,3
Buena	9	29,0	50,0	83,3
Excelente	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 03

Cómo considera la información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 03:**

Con respecto a la premisa, Cómo considera la información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato podemos observar que del total de encuestados el 50% considera buena, el 27,8 % opina que es regular, el 16.7% opina que es excelente y el 5.6% considera que es mala esto significa que debe existir mayor comunicación de parte de los jefes inmediatos.

d) ITEM N° 04: Cómo considera los roles y responsabilidades de los empleados en la gerencia:

Tabla N° 04

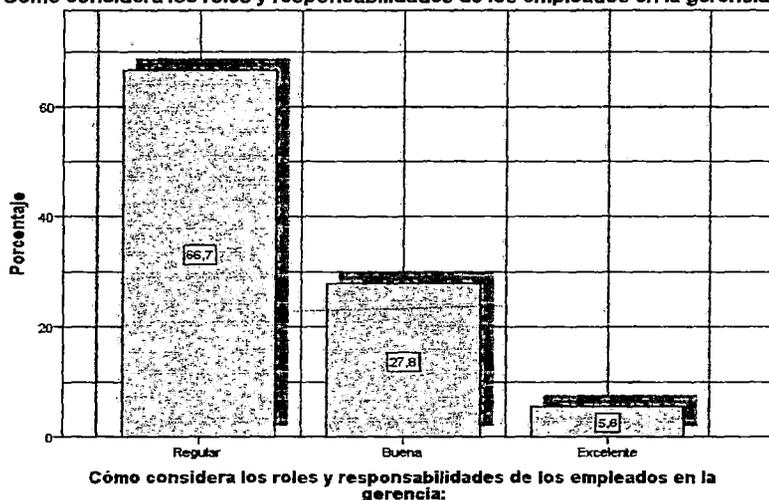
Cómo considera los roles y responsabilidades de los empleados en la gerencia:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	12	38,7	66,7	66,7
Buena	5	16,1	27,8	94,4
Excelente	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 04

Cómo considera los roles y responsabilidades de los empleados en la gerencia:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 04:**

Con respecto a la premisa, Cómo considera los roles y responsabilidades de los empleados en la gerencia podemos observar que del total de encuestados el 66.7% opina que es regular, el 27,8 % opina que es buena y el 5.6% considera que es excelente esto significa que los roles y responsabilidades de los empleados se están desarrollando de manera regular.

e) **ITEM N° 05: La comunicación entre el personal de la Gerencia de Administración Tributaria es:**

Tabla N° 05

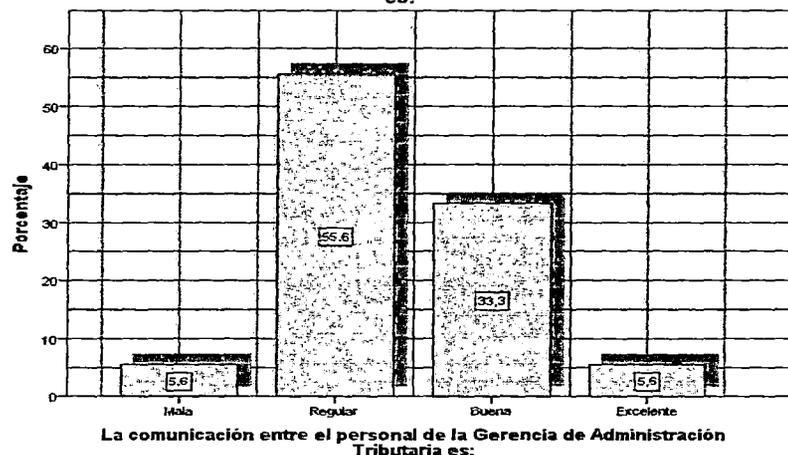
La comunicación entre el personal de la Gerencia de Administración Tributaria es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	3,2	5,6	5,6
Regular	10	32,3	55,6	61,1
Buena	6	19,4	33,3	94,4
Excelente	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 05

La comunicación entre el personal de la Gerencia de Administración Tributaria es:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 05:**

Con respecto a la premisa, La comunicación entre el personal de la Gerencia de Administración Tributaria es, podemos observar que del total de encuestados el 55.6% opina que es regular, el 33,3 % opina que es buena, el 5.6% considera que es excelente y también el 5.6% considera mala esto significa que la gerencia debe poner mayor énfasis en la comunicación con el personal.

f) ITEM N° 06: Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera:

Tabla N° 06

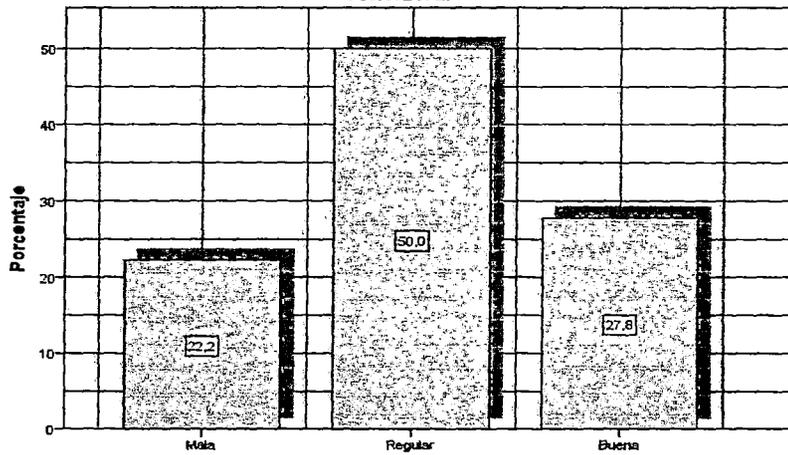
Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	4	12,9	22,2	22,2
Regular	9	29,0	50,0	72,2
Buena	5	16,1	27,8	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N°06

Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera:



Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 06:**

Con respecto a la premisa, Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera podemos observar que del total de encuestados el 50.0% opina que es regular, el 27,8 % opina que es buena y el 22.2% considera que es mala esto significa que existe cierta deficiencia en la gerencia.

g) ITEM N° 07: Su comportamiento y actitudes con sus colegas de la gerencia lo considera:

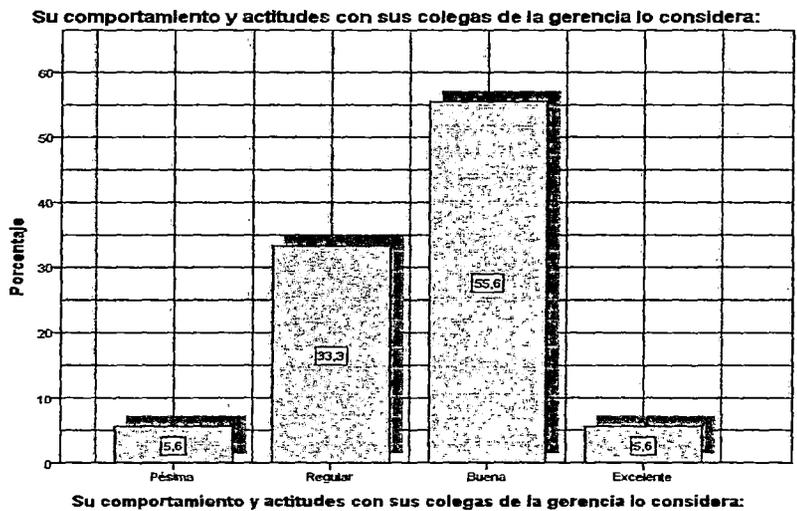
Tabla N° 07

Su comportamiento y actitudes con sus colegas de la gerencia lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésima	1	3,2	5,6	5,6
Regular	6	19,4	33,3	38,9
Buena	10	32,3	55,6	94,4
Excelente	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 07



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 07:**

Con respecto a la premisa, Su comportamiento y actitudes con sus colegas de la gerencia lo considera podemos observar que del total de encuestados el 55.6% opina que es buena, el 33,3% opina que es regular, el 5.6% opina excelente y también el 5.6% considera que es pésima esto significa que se tiene mejorar el comportamiento y actitudes.

h) ITEM N° 08: Las decisiones que se toman para mejorar la gestión en la gerencia lo considera:

Tabla N° 08

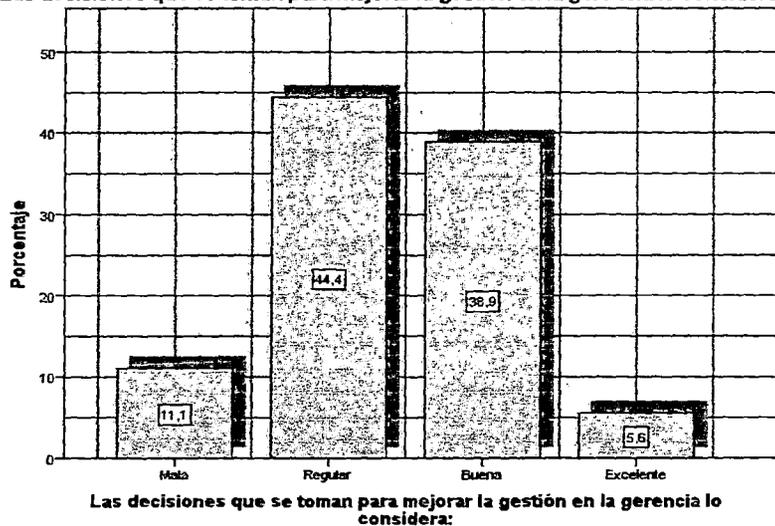
Las decisiones que se toman para mejorar la gestión en la gerencia lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	2	6,5	11,1	11,1
Regular	8	25,8	44,4	55,6
Buena	7	22,6	38,9	94,4
Excelente	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 08

Las decisiones que se toman para mejorar la gestión en la gerencia lo considera:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA Nº 08:**

Con respecto a la premisa, Las decisiones que se toman para mejorar la gestión en la gerencia lo considera, podemos observar que del total de encuestados el 44.4% opina que es regular, el 38.9 % opina que es buena, el 11.1% opina que es mala y el 5.6% considera que es excelente, cabe resaltar que se debe tomar decisiones para mejora la gerencia ya que aún hay deficiencia.

- i) **ITEM Nº 09: En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera:**

Tabla Nº 09

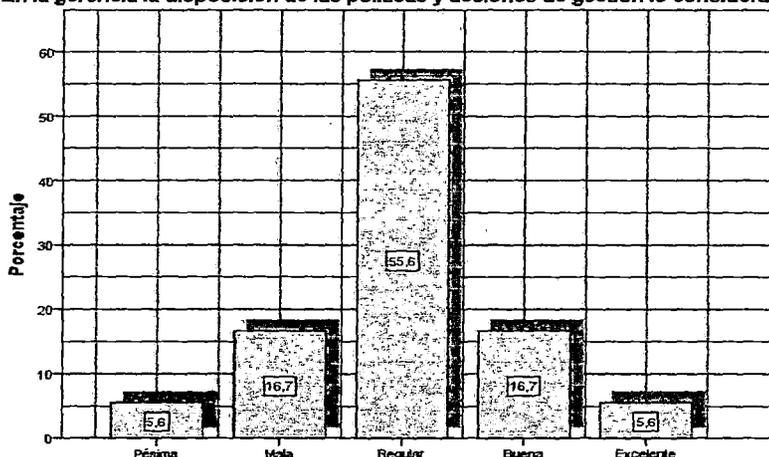
En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésima	1	3,2	5,6	5,6
Mala	3	9,7	16,7	22,2
Regular	10	32,3	55,6	77,8
Buena	3	9,7	16,7	94,4
Excelente	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura Nº 09

En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera:



En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 09:**

Con respecto a la premisa, En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera, podemos observar que del total de encuestados el 55.6% opina que es regular, el 16.7 % opinan que es buena y mala respectivamente de igual manera el 5.6% considera que es excelente y pésima esto significa que la disposición de políticas y acciones tiene que mejorar.

j) **ITEM N° 10: En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera:**

Tabla N° 10

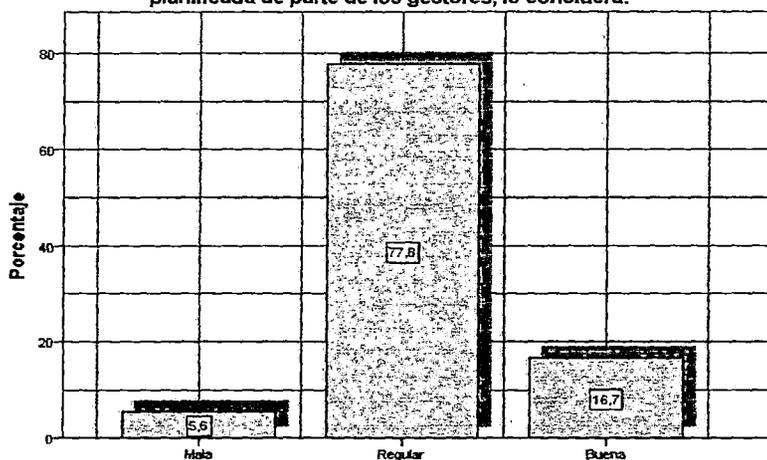
En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	1	3,2	5,6	5,6
Regular	14	45,2	77,8	83,3
Buena	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 10

En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera:



En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 10:**

Con respecto a la premisa, En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera podemos observar que del total de encuestados el 77.8% opina que es regular, el 16.7 % opina que es buena y el 5.6% consideran que es mala esto significa que la comunicación interna se debe mejorar de manera regular.

k) **ITEM N° 11: Las actividades que realiza están acorde a las políticas que definen la institución:**

Tabla N° 11

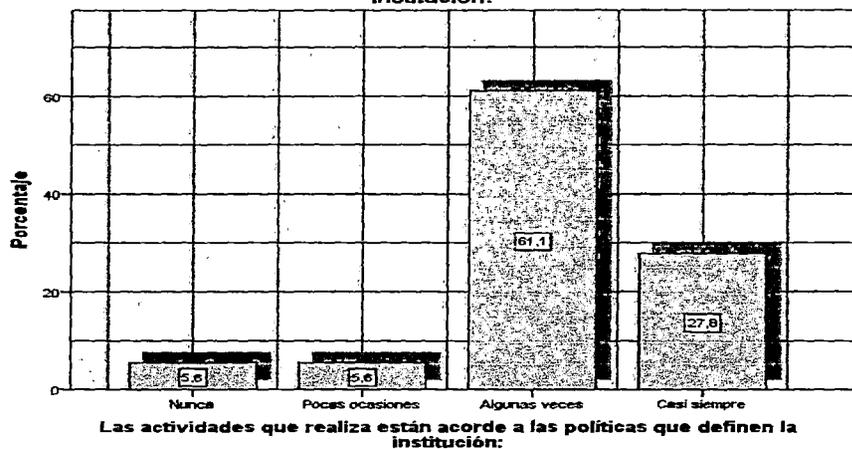
Las actividades que realiza están acorde a las políticas que definen la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,2	5,6	5,6
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	11,1
Algunas veces	11	35,5	61,1	72,2
Casi siempre	5	16,1	27,8	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 11

Las actividades que realiza están acorde a las políticas que definen la institución:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 11:**

Con respecto a la premisa, Las actividades que realiza están acorde a las políticas que definen la institución podemos observar que el 61.1% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 27.8% opina que casi siempre es así ,5.6% opinan muy pocas ocasiones es así y también el 5.6% opina que nunca esto quiere decir que las actividades se tienen que realizar de acorde a las políticas.

I) ITEM N° 12: El cumplimiento de sus funciones en su centro de labores le producen satisfacción:

Tabla N° 12

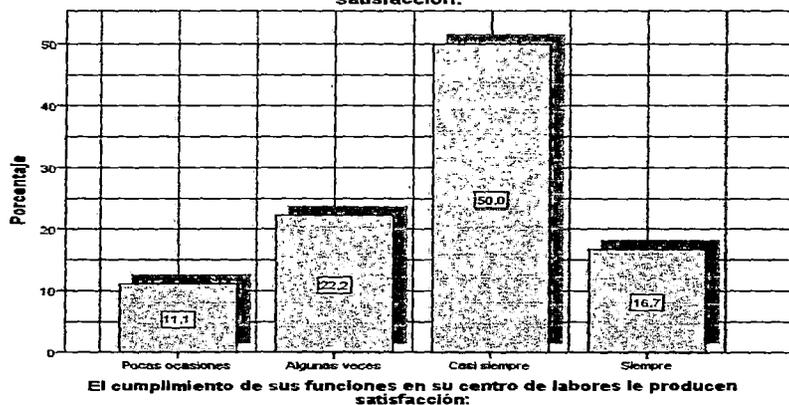
El cumplimiento de sus funciones en su centro de labores le producen satisfacción:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	11,1
Algunas veces	4	12,9	22,2	33,3
Casi siempre	9	29,0	50,0	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 12

El cumplimiento de sus funciones en su centro de labores le producen satisfacción:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA Nº 12:**

Con respecto a la premisa, El cumplimiento de sus funciones en su centro de labores le producen satisfacción podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 22.2% opina que algunas veces es así ,16.7% opinan que siempre es así y también el 11.1% opina que pocas ocasiones esto quiere decir que ayque tomar algunas medida respecto a las funciones en el centro de trabajo.

m) **ITEM Nº 13: Se encuentra satisfecho con el cargo que actualmente desempeña en la institución:**

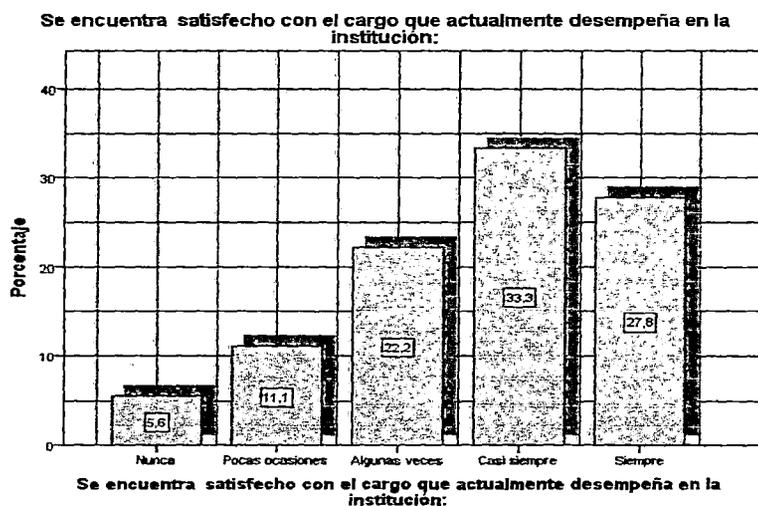
Tabla Nº 13

Se encuentra satisfecho con el cargo que actualmente desempeña en la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,2	5,6	5,6
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	16,7
Algunas veces	4	12,9	22,2	38,9
Casi siempre	6	19,4	33,3	72,2
Siempre	5	16,1	27,8	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura Nº 13



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 13:**

Con respecto a la premisa, Se encuentra satisfecho con el cargo que actualmente desempeña en la institución podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 27.8% opina que siempre es así ,22.2% opinan muy que algunas veces pocas ocasiones es así, 11.1% opina pocas ocasiones y el 5.6% opina que nunca esto quiere decir que aún se tiene que enfatizar respecto a la satisfacción que desempeñan en la gerencia.

n) **ITEM N° 14: Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo:**

Tabla N° 14

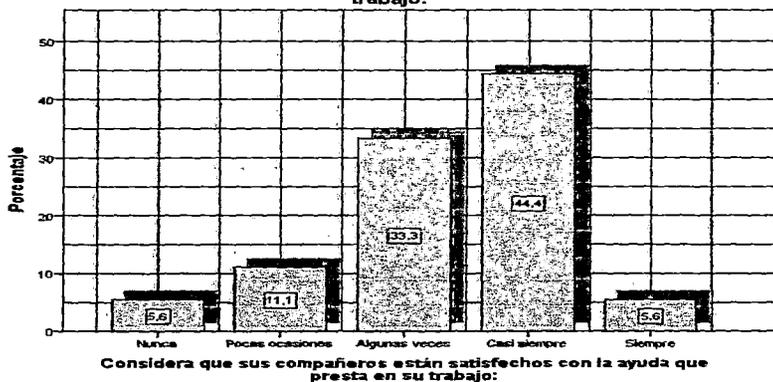
Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,2	5,6	5,6
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	16,7
Algunas veces	6	19,4	33,3	50,0
Casi siempre	8	25,8	44,4	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 14

Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 14:**

Con respecto a la premisa, Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo podemos observar que el 44.4% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que algunas veces es así ,11.1% opinan pocas ocasiones es así y el un 5.6% opina que siempre y nunca respectivamente, esto quiere decir que aun algunos trabajadores no se sienten satisfechos con la ayuda de su trabajo.

o) ITEM N° 15: El esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe:

Tabla N° 15

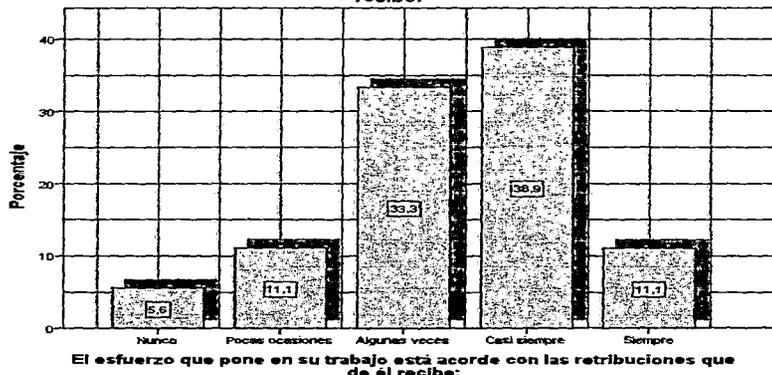
El esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,2	5,6	5,6
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	16,7
Algunas veces	6	19,4	33,3	50,0
Casi siempre	7	22,6	38,9	88,9
Siempre	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 15

El esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 15:**

Con respecto a la premisa, El esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe, podemos observar que el 38.9% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que algunas veces es así ,11.1% opinan muy pocas ocasiones es así y también el 11.1% opina que siempre y un 5.6% opinan nunca.

p) **ITEM N° 16: Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución:**

Tabla N° 16

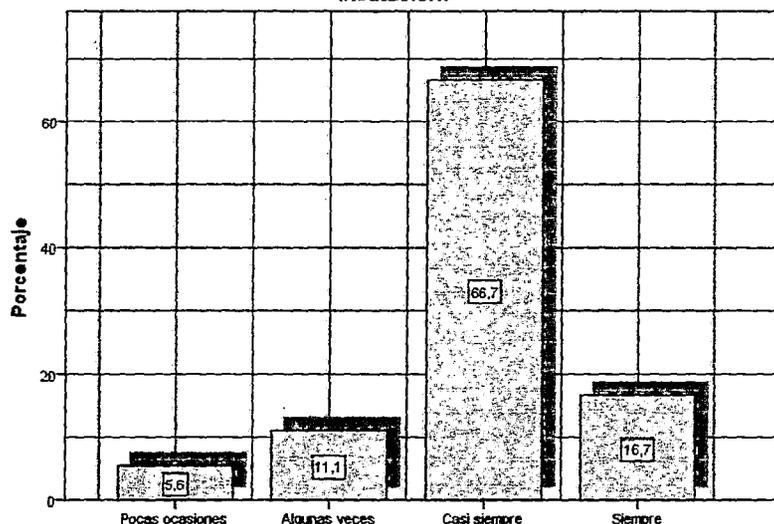
Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	2	6,5	11,1	16,7
Casi siempre	12	38,7	66,7	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 16

Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución:



Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 16:**

Con respecto a la premisa, Se siente satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución podemos observar que el 66.7% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 16.7% opina que siempre es así ,11.1% opina algunas veces es así y el 5.6% opina que pocas ocasiones, esto quiere decir que aún no se sienten satisfechos con el tiempo que le dedican al trabajo.

q) ITEM N° 17: Asiste a eventos especiales y reuniones organizados por la institución:

Tabla N° 17

Asiste a eventos especiales y reuniones organizados por la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	19,4	33,3	33,3
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	38,9
Algunas veces	4	12,9	22,2	61,1
Casi siempre	5	16,1	27,8	88,9
Siempre	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N°17



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 17:**

Con respecto a la premisa, Asiste a eventos especiales y reuniones organizados por la institución podemos observar que el 27.8% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 11.1% opina que siempre es así ,22.2% opinan que algunas veces es así, el 5.6% opina pocas ocasiones y un 33.3% opinan nunca esto quiere decir que deben tomar mayor prioridad de asistir a eventos especiales.

- r) **ITEM N° 18: Considera que esta bien informado sobre las actividades que se realizan en la institución:**

Tabla N° 18

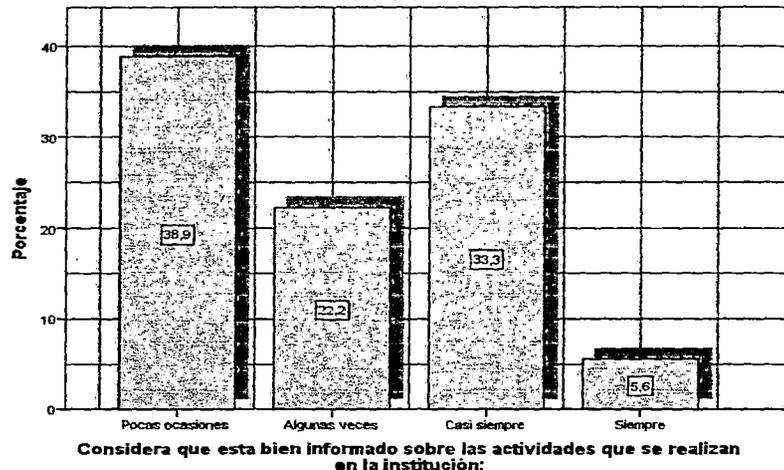
Considera que esta bien informado sobre las actividades que se realizan en la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	7	22,6	38,9	38,9
Algunas veces	4	12,9	22,2	61,1
Casi siempre	6	19,4	33,3	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 18

Considera que esta bien informado sobre las actividades que se realizan en la institución:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 18:**

Con respecto a la premisa, Considera que esta bien informado sobre las actividades que se realizan en la institución podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 22.2% opina que algunas veces es así ,5.6% opinan que siempre es así y un 38.9% opina pocas ocasiones esto quiere decir que no están informados muy bien sobre las actividades que realiza la institución.

s) **ITEM N° 19: Tiene problemas con algún compañero de trabajo en la gerencia u otro departamento:**

Tabla N° 19

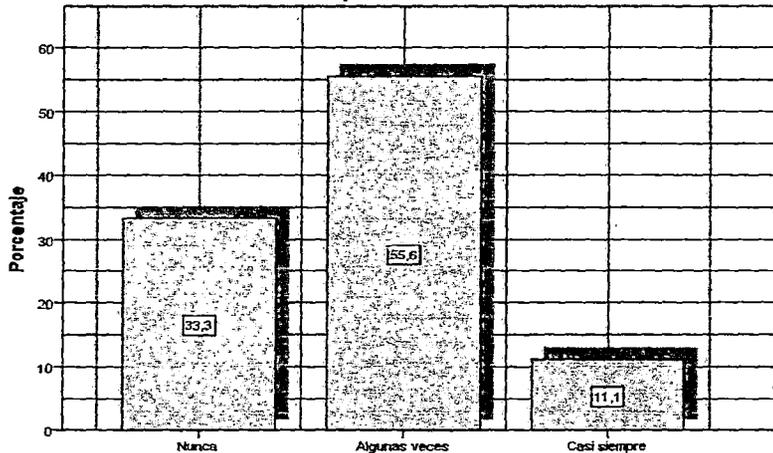
Tiene problemas con algún compañero de trabajo en la gerencia u otro departamento:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	19,4	33,3	33,3
Algunas veces	10	32,3	55,6	88,9
Casi siempre	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 19

Tiene problemas con algún compañero de trabajo en la gerencia u otro departamento:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 19:**

Con respecto a la premisa, Tiene problemas con algún compañero de trabajo en la gerencia u otro departamento podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 11.1% opina que casi siempre es así y el 33.3% opina que nunca esto quiere decir que manejan buena comunicación entre los compañeros dentro de la gerencia.

- t) **ITEM N° 20: Las herramientas que emplea para realizar sus actividades laborales están adaptadas a las necesidades de su trabajo:**

Tabla N° 20

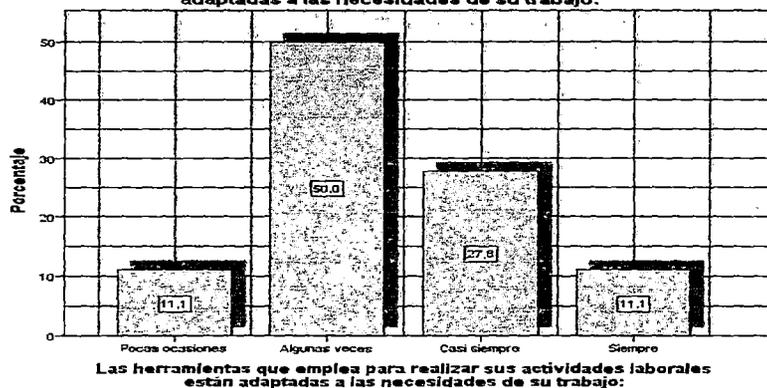
Las herramientas que emplea para realizar sus actividades laborales están adaptadas a las necesidades de su trabajo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	11,1
Algunas veces	9	29,0	50,0	61,1
Casi siempre	5	16,1	27,8	88,9
Siempre	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 20

Las herramientas que emplea para realizar sus actividades laborales están adaptadas a las necesidades de su trabajo:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

25

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 20:**

Con respecto a la premisa, Las herramientas que emplea para realizar sus actividades laborales están adaptadas a las necesidades de su trabajo podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 27.8% opina que casi siempre es así ,11.1% opinan pocas ocasiones es así y también el 11.1% opina que siempre.

u) **ITEM N° 21: Se siente motivado para realizar adecuadamente sus labores en la gerencia:**

Tabla N° 21

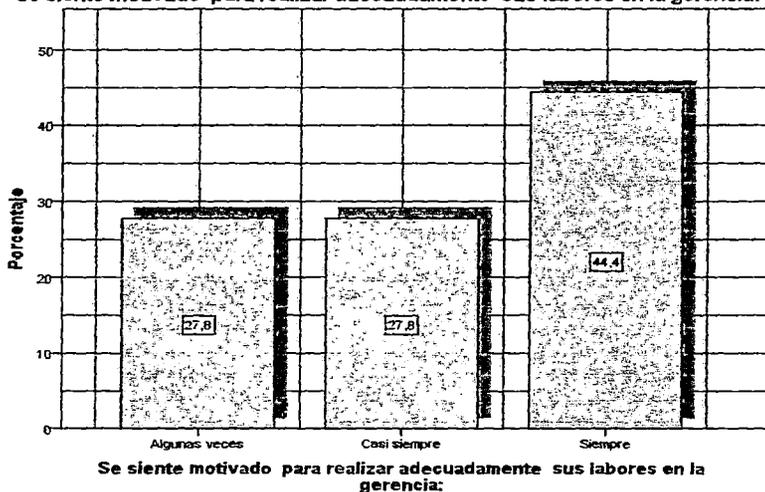
Se siente motivado para realizar adecuadamente sus labores en la gerencia:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	5	16,1	27,8	27,8
Casi siempre	5	16,1	27,8	55,6
Siempre	8	25,8	44,4	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 21

Se siente motivado para realizar adecuadamente sus labores en la gerencia:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 21:**

Con respecto a la premisa, Se siente motivado para realizar adecuadamente sus labores en la gerencia podemos observar que el 44.4% de la muestra encuestada, opina que siempre, el 27.8% opina que casi siempre es así y el 27.8% opina que algunas veces esto quiere decir que se sienten bien cómodos con el trabajo que realizan dentro de la gerencia.

v) **ITEM N° 22: Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo:**

Tabla N° 22

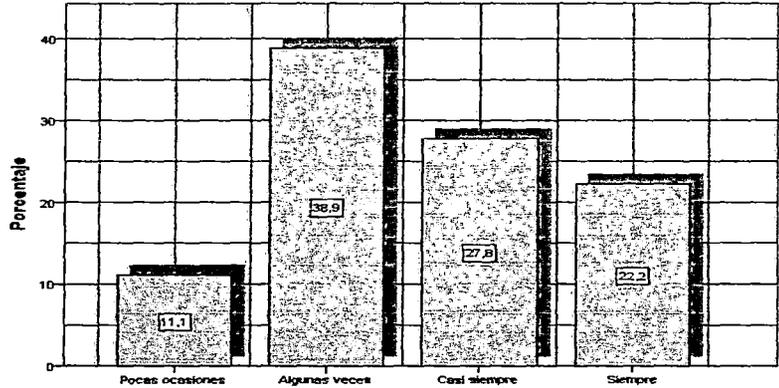
Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	2	6,5	11,1	11,1
Algunas veces	7	22,6	38,9	50,0
Casi siempre	5	16,1	27,8	77,8
Siempre	4	12,9	22,2	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 22

Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo:



Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 22:**

Con respecto a la premisa, Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo podemos observar que el 38.9% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 27.8% opina que casi siempre es así ,22.2% opinan siempre es así y el 11.1% opina que pocas ocasiones esto quiere decir que algunas veces se motivan entre compañeros.

w) ITEM N° 23: Recibe un trato justo de su jefe inmediato en su trabajo:

Tabla N° 23

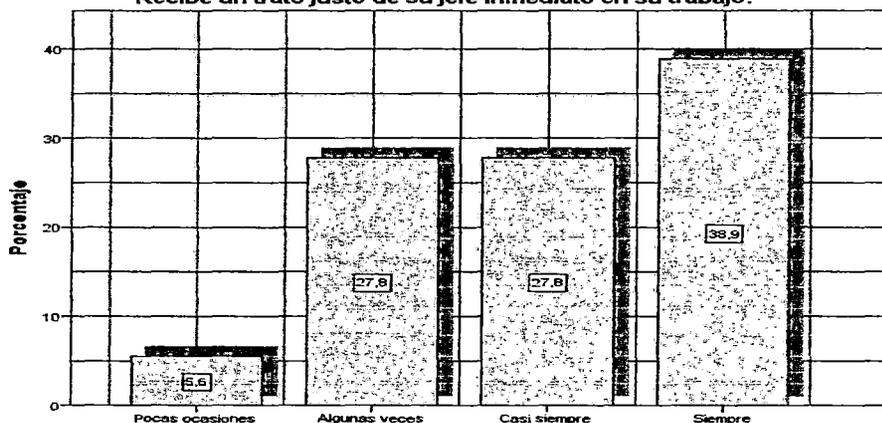
Recibe un trato justo de su jefe inmediato en su trabajo:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	5	16,1	27,8	33,3
Casi siempre	5	16,1	27,8	61,1
Siempre	7	22,6	38,9	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 23

Recibe un trato justo de su jefe inmediato en su trabajo:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA Nº 23:**

Con respecto a la premisa, Recibe un trato justo de su jefe inmediato en su trabajo podemos observar que el 38.9% de la muestra encuestada, opina que siempre, el 27.8% opina que casi siempre es así, también el 27.8% opina algunas veces y un 5.6% opinan pocas ocasiones. Entonces se puede resaltar que el trato es siempre justo de parte de su jefe.

x) **ITEM Nº 24: Se realiza el reconocimiento a los trabajadores destacados en la institución:**

Tabla Nº 24

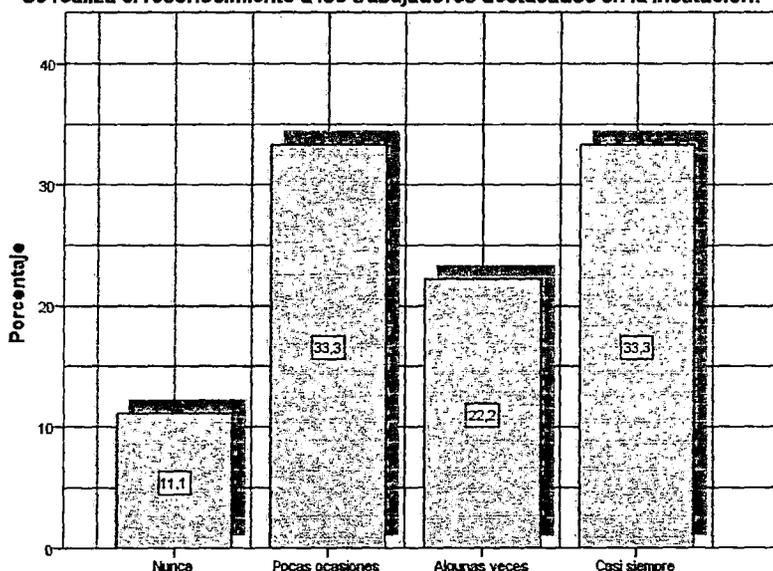
Se realiza el reconocimiento a los trabajadores destacados en la institución:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,5	11,1	11,1
Pocas ocasiones	6	19,4	33,3	44,4
Algunas veces	4	12,9	22,2	66,7
Casi siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura Nº 24

Se realiza el reconocimiento a los trabajadores destacados en la institución:



Se realiza el reconocimiento a los trabajadores destacados en la ...

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 24:**

Con respecto a la premisa, Se realiza el reconocimiento a los trabajadores destacados en la institución podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, también el 33.3% opina pocas ocasiones es así ,22.2% opinan algunas veces es así y el 11.1% opina que nunca.

y) ITEM N° 25: A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia:

Tabla N° 25

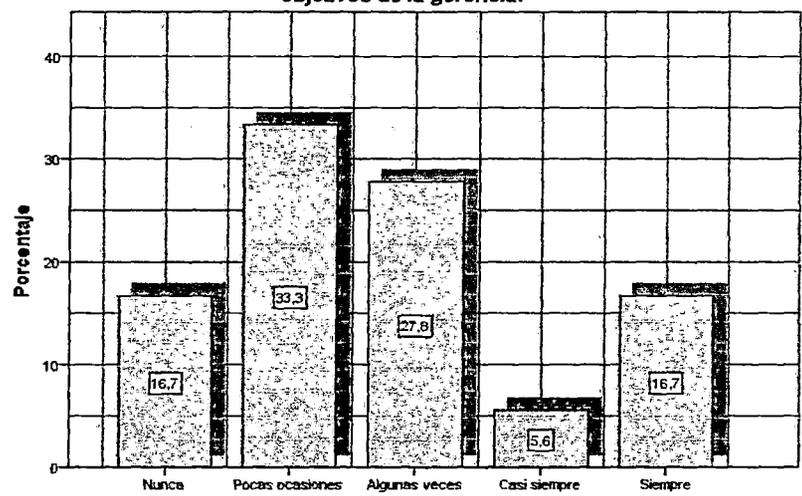
A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	9,7	16,7	16,7
Pocas ocasiones	6	19,4	33,3	50,0
Algunas veces	5	16,1	27,8	77,8
Casi siempre	1	3,2	5,6	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 25

A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia:



A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA Nº 25:**

Con respecto a la premisa, A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia podemos observar que el 16.7% de la muestra encuestada, opina que siempre, el 5.6% opina que casi siempre es así ,27.8% opinan algunas veces es así, el 33.3% opina pocas ocasiones y el 16.7% opina que nunca esto quiere decir que tiene que tomar énfasis en dar algún incentivo a los trabajadores de la gerencia de administración.

4.1.2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE: CALIDAD DEL SERVICIO:

a) **ITEM Nº 01: ¿Cómo personal administrativo conoces los objetivos de la gerencia?**

Tabla Nº 01

¿Cómo personal administrativo conoces los objetivos de la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	3	9,7	16,7	22,2
Casi siempre	11	35,5	61,1	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura Nº 01



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 01:**

Con respecto a la premisa, ¿Cómo personal administrativo conoces los objetivos de la gerencia? podemos observar que el 61.1% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 16.7% opina que siempre es así, de igual manera el 16.7% opinan algunas veces es así y el 5.6% opina que nunca.

b) ITEM N° 02: ¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de calidad?

Tabla N° 02

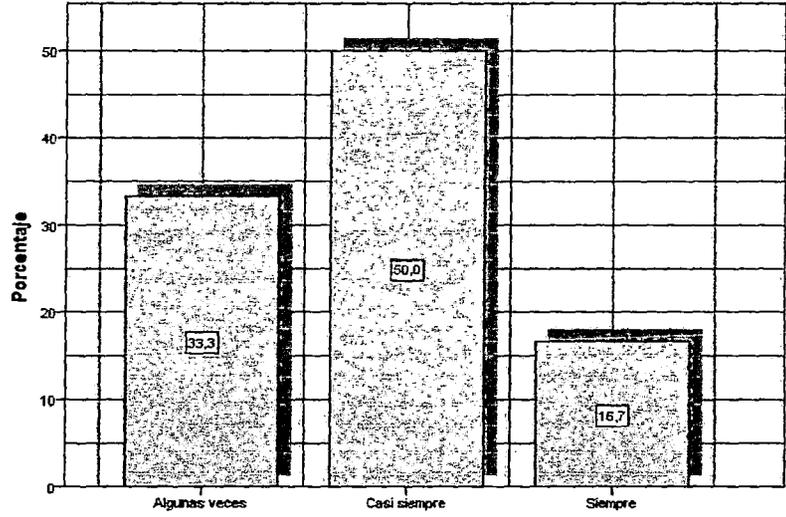
¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	6	19,4	33,3	33,3
Casi siempre	9	29,0	50,0	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 02

¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de calidad?



¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de ...

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 02:**

Con respecto a la premisa, ¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de calidad? podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que algunas veces es así ,16.7% opinan siempre esto quiere decir que la que resalta es casi siempre entonces la gerencia va en buen camino.

c) ITEM N° 03: ¿Coordinas las acciones y actividades de tu labor con tu jefe y demás compañeros?

Tabla N° 03

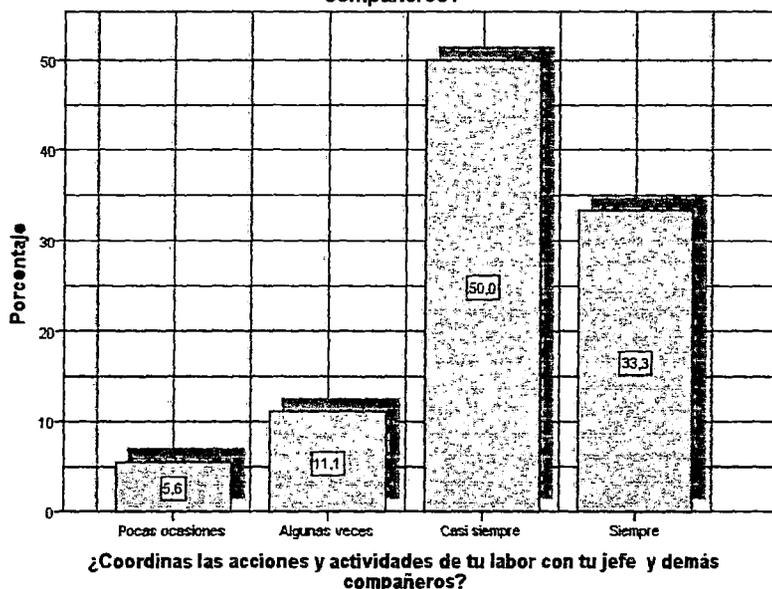
¿Coordinas las acciones y actividades de tu labor con tu jefe y demás compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	2	6,5	11,1	16,7
Casi siempre	9	29,0	50,0	66,7
Siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 03

¿Coordinas las acciones y actividades de tu labor con tu jefe y demás compañeros?



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 03:**

Con respecto a la premisa, ¿Coordinas las acciones y actividades de tu labor con tu jefe y demás compañeros? , podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que siempre es así ,11.1% opinan algunas veces es así y el 5.6% opina que pocas ocasiones, esto implica que resalta casi siempre y realizan sus actividades coordinadamente.

d) **ITEM N° 04: ¿En la gerencia se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo?**

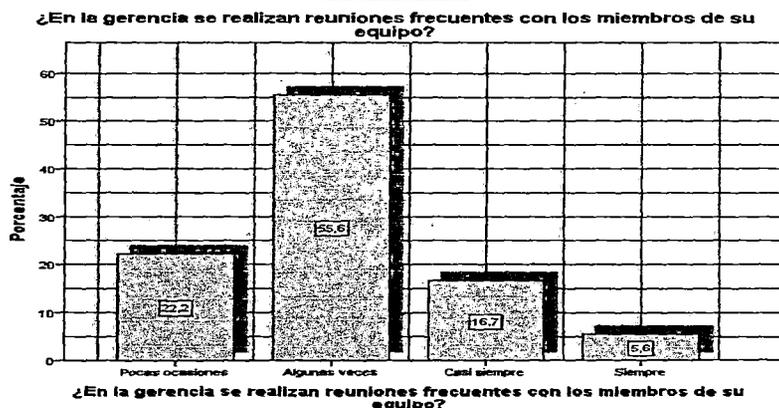
Tabla N° 04

¿En la gerencia se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	4	12,9	22,2	22,2
Algunas veces	10	32,3	55,6	77,8
Casi siempre	3	9,7	16,7	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 04



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 04:**

Con respecto a la premisa, ¿En la gerencia se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo?, podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 22.2% opina que pocas ocasiones es así ,16.7% opinan casi siempre es así y el 5.6% opina que siempre esto quiere decir que tiene que tomar mayor importancia a las reuniones en la gerencia.

e) **ITEM N° 05: ¿Los objetivos de la gerencia se realizan utilizando todos los recursos disponibles?**

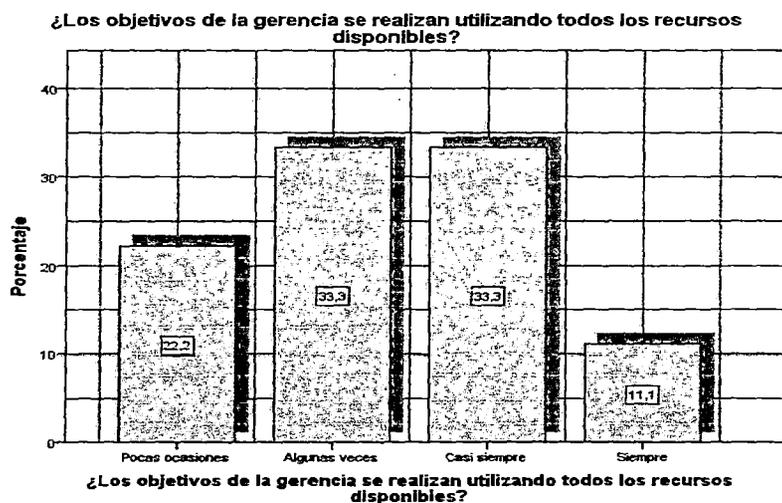
Tabla N° 05

¿Los objetivos de la gerencia se realizan utilizando todos los recursos disponibles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	4	12,9	22,2	22,2
Algunas veces	6	19,4	33,3	55,6
Casi siempre	6	19,4	33,3	88,9
Siempre	2	6,5	11,1	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 05



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 05:**

Con respecto a la premisa, ¿Los objetivos de la gerencia se realizan utilizando todos los recursos disponibles?, podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, también el 33.3% opina casi siempre, el 22.2% opina pocas ocasiones es así y el 11.1% opinan siempre.

f) **ITEM N° 06: ¿El puesto que usted ocupa está en relación con su formación profesional?**

Tabla N° 06

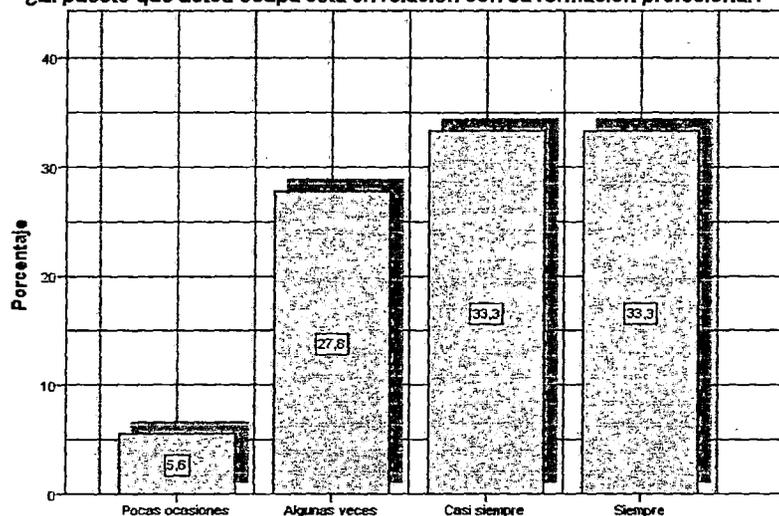
¿El puesto que usted ocupa está en relación con su formación profesional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	5	16,1	27,8	33,3
Casi siempre	6	19,4	33,3	66,7
Siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 06

¿El puesto que usted ocupa está en relación con su formación profesional?



¿El puesto que usted ocupa está en relación con su formación ...

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 06:**

Con respecto a la premisa, ¿El puesto que usted ocupa está en relación con su formación profesional? podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que siempre y casi siempre respectivamente, el 27.8% opina que algunas veces es así ,5.6% opinan pocas ocasiones es así esto quiere decir que los puestos de trabajo está bien asignadas ya que resaltan casi siempre y siempre.

g) ITEM N° 07: ¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia?

Tabla N° 07

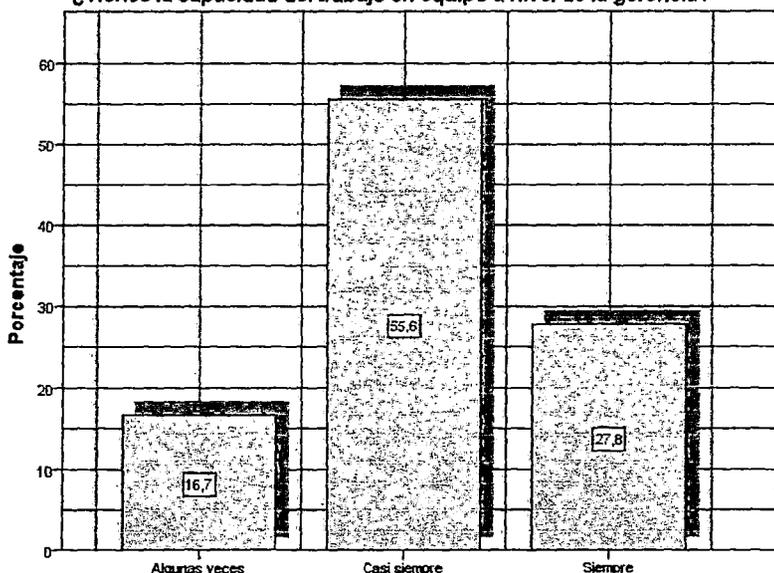
¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	9,7	16,7	16,7
Casi siempre	10	32,3	55,6	72,2
Siempre	5	16,1	27,8	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N°07

¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia?



¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia?

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 07:**

Con respecto a la premisa, ¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia? podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 27.8% opina que siempre es así ,16.7% opinan algunas veces esto quiere decir que los trabajadores tienen la capacidad suficiente en realizar sus actividades en equipo.

h) ITEM N° 08: ¿Tiene la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?

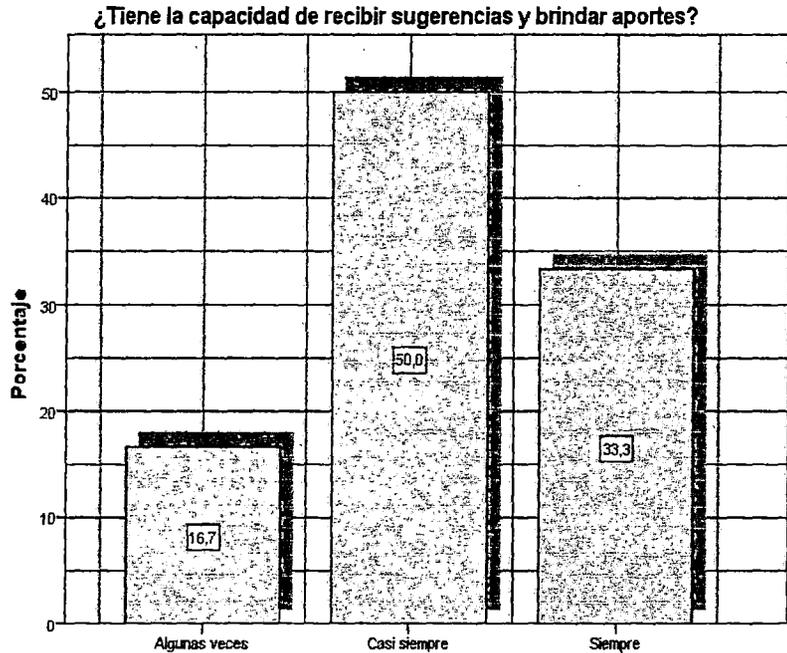
Tabla N° 08

¿Tiene la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	9,7	16,7	16,7
Casi siempre	9	29,0	50,0	66,7
Siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 08



¿Tiene la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 08:**

Con respecto a la premisa, ¿Tiene la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes? podemos observar que el 50.0% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que siempre es así ,16.7% opinan algunas veces esto quiere decir que los trabajadores tienen la capacidad suficiente de recibir sugerencias y brindar aportes ya que resalta casi siempre.

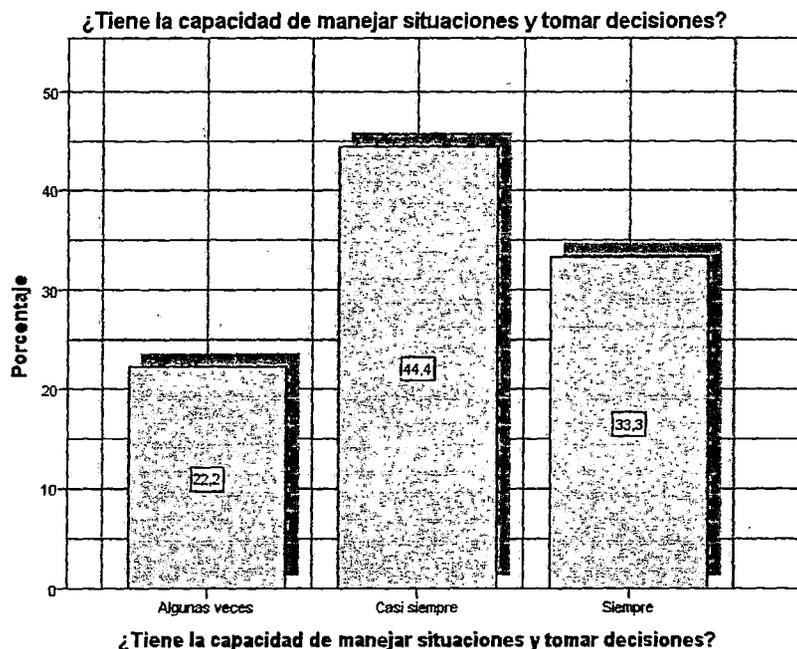
i) **ITEM N° 09: ¿Tiene la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?**

Tabla N° 09

¿Tiene la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	12,9	22,2	22,2
Casi siempre	8	25,8	44,4	66,7
Siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 09



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 09:**

Con respecto a la premisa, ¿Tiene la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones? podemos observar que el 44.4% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que siempre es así ,22.2% opinan algunas veces esto quiere decir que los trabajadores tienen la capacidad suficiente de manejar situaciones y tomar decisiones ya que resalta casi siempre.

j) **ITEM N° 10: ¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?**

Tabla N° 10

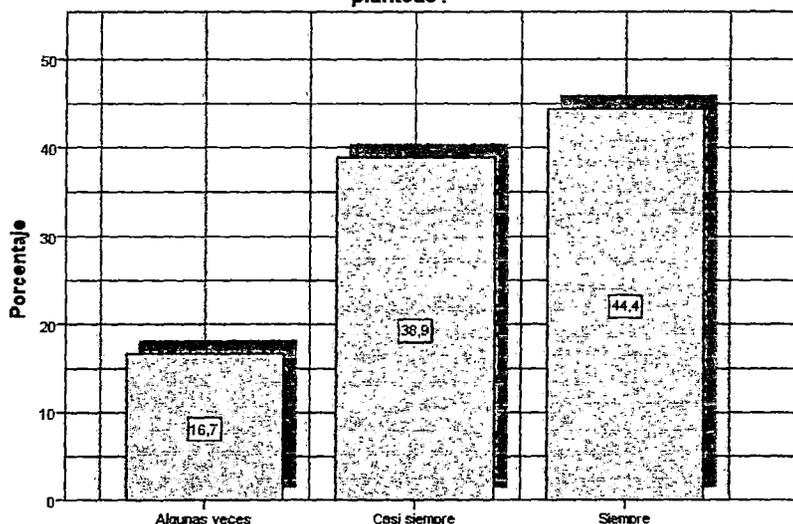
¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	9,7	16,7	16,7
Casi siempre	7	22,6	38,9	55,6
Siempre	8	25,8	44,4	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 10

¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?



¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 10:**

Con respecto a la premisa ¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas? , podemos observar que el 38.9% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 44.4% opina que siempre es así ,16.7% opinan algunas veces esto quiere decir que los trabajadores expresan sus ideas con libertad ya que resalta casi siempre.

k) ITEM N° 11: Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la Gerencia de Administración Tributaria para llegar a todos los destinatarios:

Tabla N° 11

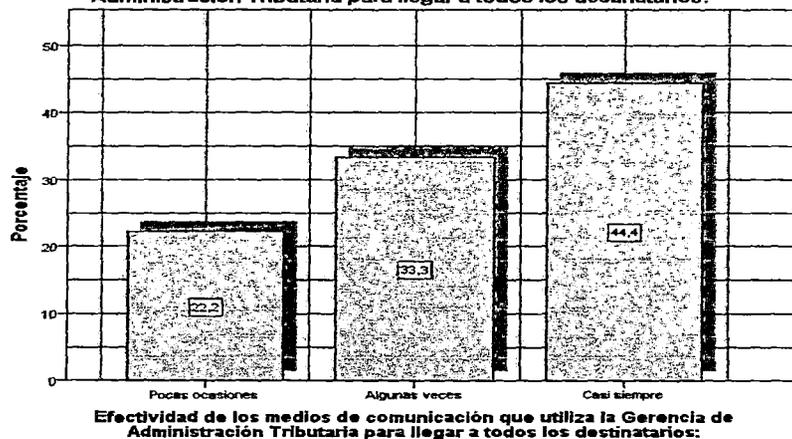
Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la Gerencia de Administración Tributaria para llegar a todos los destinatarios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	4	12,9	22,2	22,2
Algunas veces	6	19,4	33,3	55,6
Casi siempre	8	25,8	44,4	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 11

Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la Gerencia de Administración Tributaria para llegar a todos los destinatarios:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 11:**

Con respecto a la premisa Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la Gerencia de Administración Tributaria para llegar a todos los destinatarios, podemos observar que el 44.4% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 33.3% opina que algunas veces es así y 22.2% opinan pocas ocasiones, esto quiere decir que la gerencia es efectivo en el medio de comunicación ya que resalta casi siempre.

I) ITEM N° 12: Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:

Tabla N° 12

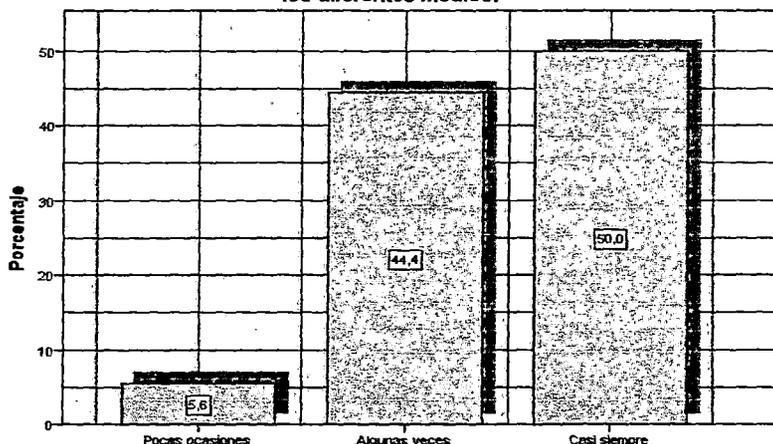
Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	8	25,8	44,4	50,0
Casi siempre	9	29,0	50,0	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 12

Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:



Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 12:**

Con respecto a la premisa, Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios, podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 44.4% opina algunas veces es así y el 5.6% opinan pocas ocasiones esto quiere decir que la gerencia utiliza un lenguaje adecuado ya que predomina la alternativa casi siempre.

m) **ITEM N° 13: Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios ,grupos de interés y ciudadanía en general:**

Tabla N° 13

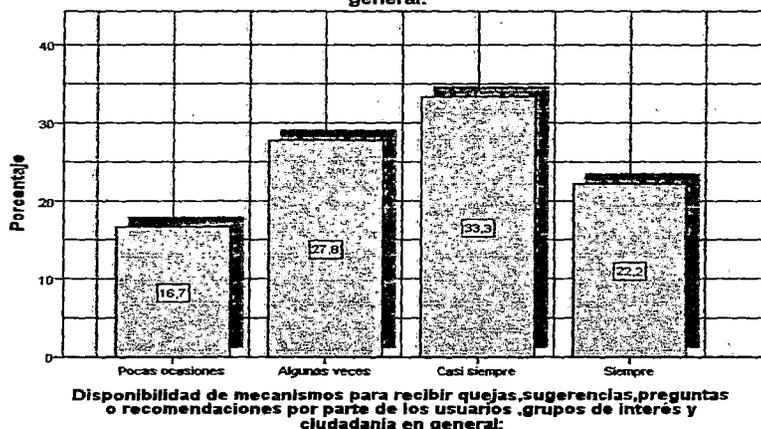
Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas,sugerencias,preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios ,grupos de interés y ciudadanía en general:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	3	9,7	16,7	16,7
Algunas veces	5	16,1	27,8	44,4
Casi siempre	6	19,4	33,3	77,8
Siempre	4	12,9	22,2	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 13

Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas,sugerencias,preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios ,grupos de interés y ciudadanía en general:



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA Nº 13:**

Con respecto a la premisa, Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios, grupos de interés y ciudadanía en general podemos observar que el 33.3% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 27.8% opina que algunas veces es así ,22.2% opinan que siempre es así y el 16.7% opina que pocas ocasiones.

n) **ITEM Nº 14: Calidad de la información suministrada por la gerencia a los usuarios:**

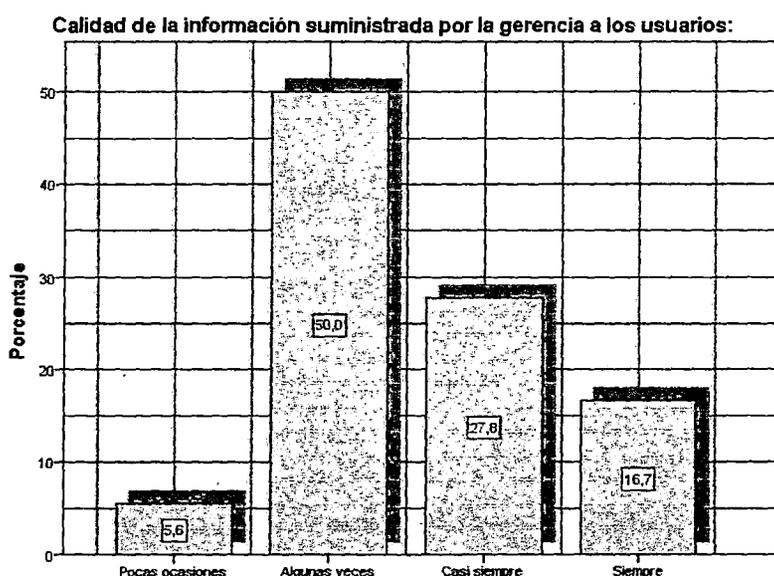
Tabla Nº 14

Calidad de la información suministrada por la gerencia a los usuarios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	1	3,2	5,6	5,6
Algunas veces	9	29,0	50,0	55,6
Casi siempre	5	16,1	27,8	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura Nº 14



Calidad de la información suministrada por la gerencia a los usuarios:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 14:**

Con respecto a la premisa, Calidad de la información suministrada por la gerencia a los usuarios, podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que algunas veces, el 27.8% opina que casi siempre es así ,16.7% opinan que siempre es así y el 5.6% opina que pocas ocasiones esto quiere decir que aún existe una deficiencia en canto a la calidad de información de parte de la gerencia por que prevalece la alternativa algunas veces.

o) ITEM N° 15: Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones:

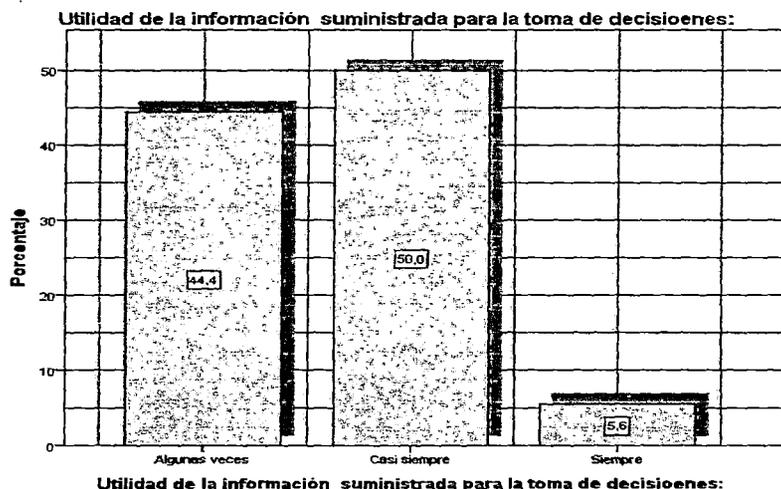
Tabla N° 15

Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumuiado
Algunas veces	8	25,8	44,4	44,4
Casi siempre	9	29,0	50,0	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 15



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 15:**

Con respecto a la premisa, Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones, podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 44.4% opina que algunas veces es así y el 5.6% opinan que siempre. Entonces resalta que casi siempre es útil la información suministrada para la toma de decisiones.

p) **ITEM N° 16: Oportunidad en el suministro de la información:**

Tabla N° 16

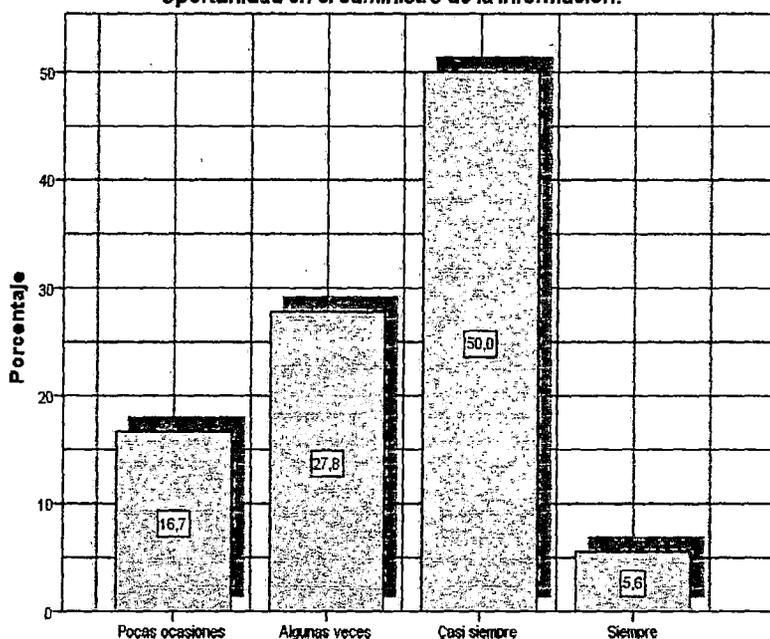
Oportunidad en el suministro de la información:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pocas ocasiones	3	9,7	16,7	16,7
Algunas veces	5	16,1	27,8	44,4
Casi siempre	9	29,0	50,0	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 16

Oportunidad en el suministro de la información:



Oportunidad en el suministro de la información:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 16:**

Con respecto a la premisa, Oportunidad en el suministro de la información podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 27.8% opina que algunas veces es así ,16.7% opinan pocas ocasiones es así y el 5.6% opina que siempre esto quiere decir que casi siempre se suministra la información.

q) **ITEM N° 17: Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:**

Tabla N° 17

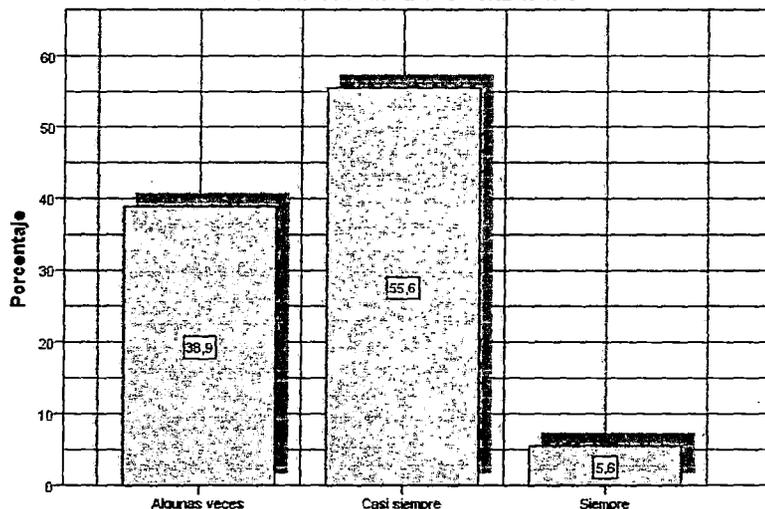
Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	7	22,6	38,9	38,9
Casi siempre	10	32,3	55,6	94,4
Siempre	1	3,2	5,6	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N°17

Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:



Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 17:**

Con respecto a la premisa, Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina que casi siempre, el 38.9% opina algunas veces es así ,5.6% opinan siempre.

- r) **ITEM N° 18: Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios:**

Tabla N° 18

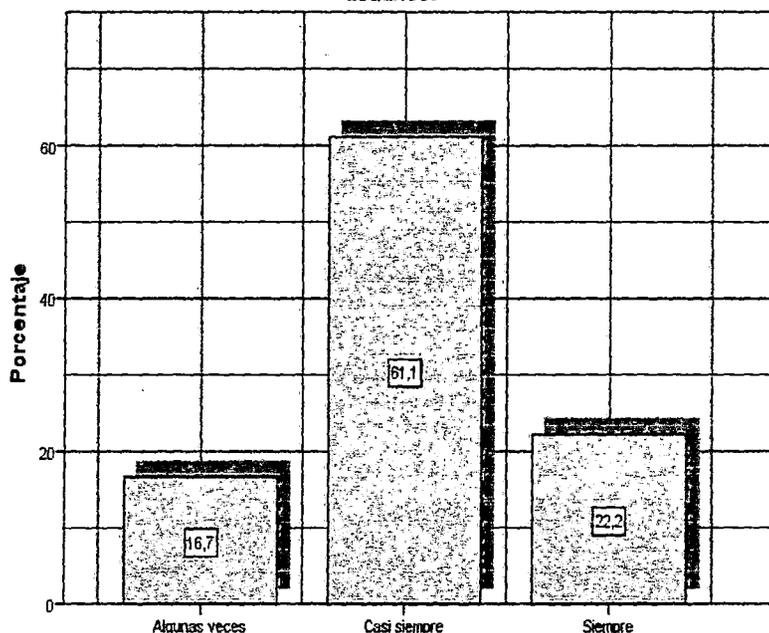
Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	9,7	16,7	16,7
Casi siempre	11	35,5	61,1	77,8
Siempre	4	12,9	22,2	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 18

Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios:



Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 18:**

Con respecto a la premisa, Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios, podemos observar que el 61.1% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 22.2% opina que siempre es así ,16.7% opinan algunas veces esto quiere decir que resalta casi siempre son amables con los usuario

s) **ITEM N° 19: Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios:**

Tabla N° 19

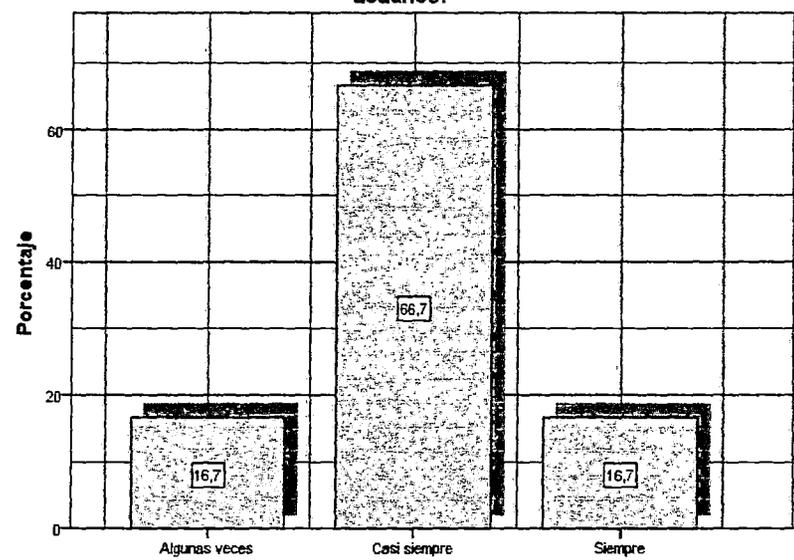
Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	3	9,7	16,7	16,7
Casi siempre	12	38,7	66,7	83,3
Siempre	3	9,7	16,7	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 19

Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios:



Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 19:**

Con respecto a la premisa, Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios, podemos observar que el 66.7% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 16.7% opina que siempre es así y también el 16.7% opinan algunas veces esto quiere decir que resalta casi siempre dan apoyos a de trabajo.

t) **ITEM N° 20: Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia:**

Tabla N° 20

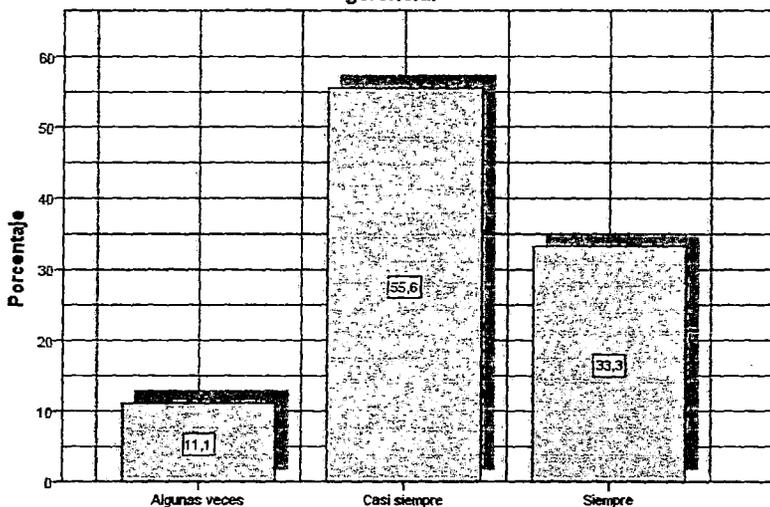
Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	2	6,5	11,1	11,1
Casi siempre	10	32,3	55,6	66,7
Siempre	6	19,4	33,3	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 20

Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia:



Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 20:**

Con respecto a la premisa, Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia, podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 33.3% opina que siempre es así y también el 11.1% opinan algunas veces, esto quiere decir que resalta casi siempre se sienten conforme con la asignación de tareas y responsabilidades.

u) ITEM N° 21: Da cumplimiento de las responsabilidades encomendadas:

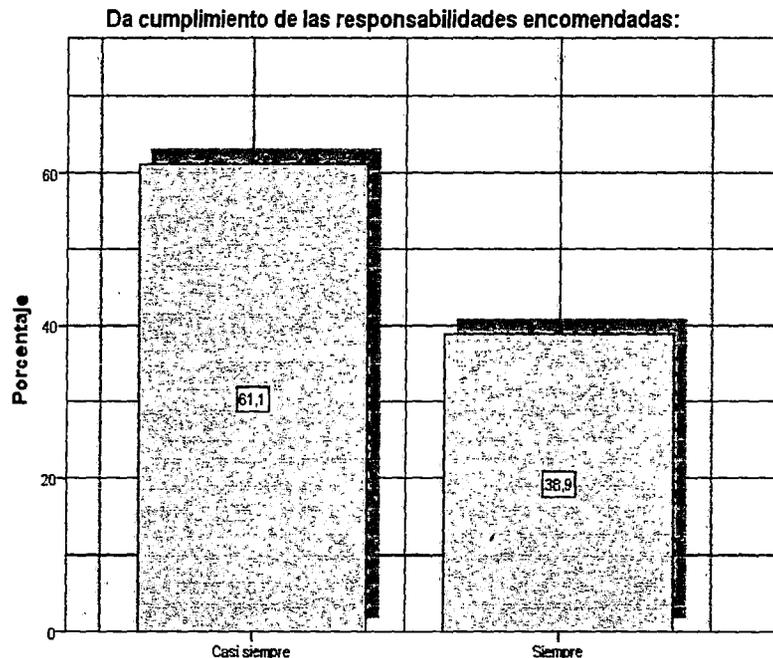
Tabla N° 21

Da cumplimiento de las responsabilidades encomendadas:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	11	35,5	61,1	61,1
Siempre	7	22,6	38,9	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 21



Da cumplimiento de las responsabilidades encomendadas:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 21:**

Con respecto a la premisa, Da cumplimiento de las responsabilidades encomendadas, podemos observar que el 61.1% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 38.9% opina que siempre es así y esto quiere decir que resalta casi siempre entonces predomina el cumplimiento de las responsabilidades.

v) **ITEM N° 22: Es puntual en la entrega de trabajos encargados:**

Tabla N° 22

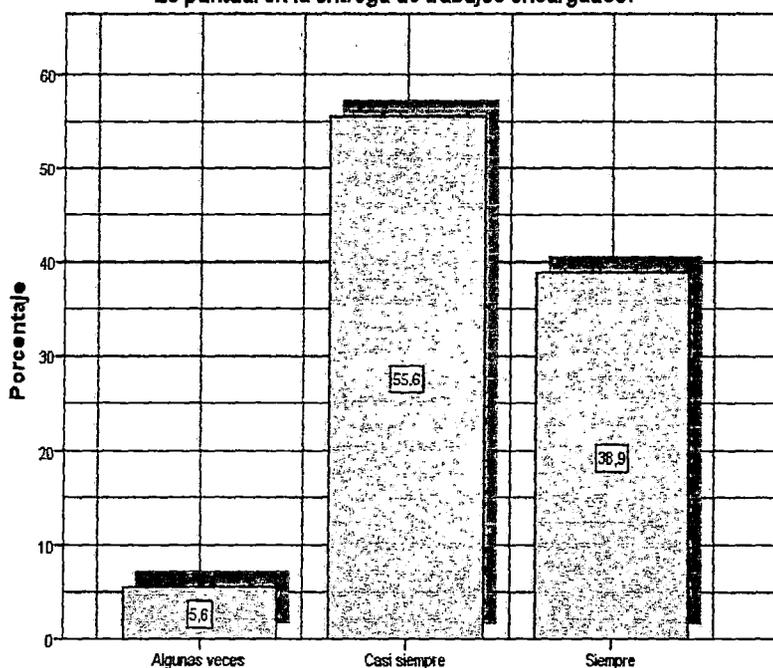
Es puntual en la entrega de trabajos encargados:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	1	3,2	5,6	5,6
Casi siempre	10	32,3	55,6	61,1
Siempre	7	22,6	38,9	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 22

Es puntual en la entrega de trabajos encargados:



Es puntual en la entrega de trabajos encargados:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 22:**

Con respecto a la premisa, Es puntual en la entrega de trabajos encargados, podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 38.9% opina que siempre es así y el 5.6% opinan algunas veces, esto quiere decir que predomina casi siempre entonces son puntuales en la entrega de tareas encargadas.

w) **ITEM N° 23: Tiene un nivel de compromiso con el trabajo que realiza**

Tabla N° 23

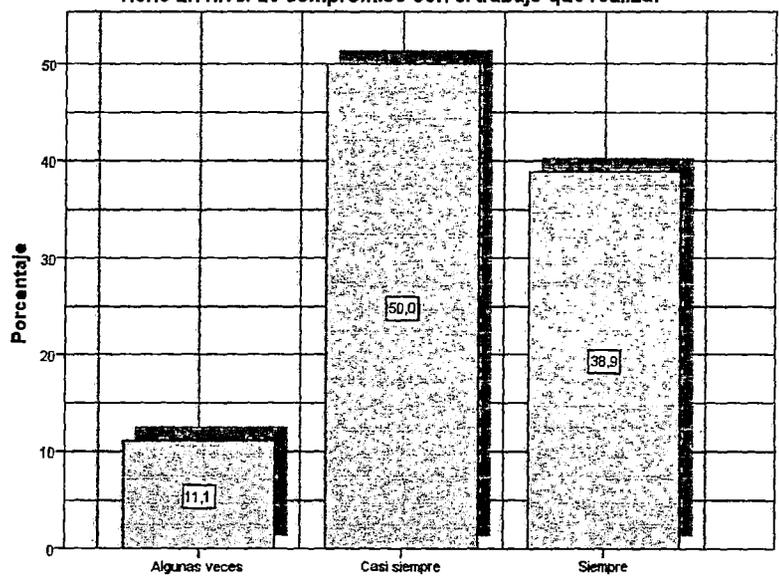
Tiene un nivel de compromiso con el trabajo que realiza:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	2	6,5	11,1	11,1
Casi siempre	9	29,0	50,0	61,1
Siempre	7	22,6	38,9	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 23

Tiene un nivel de compromiso con el trabajo que realiza:



Tiene un nivel de compromiso con el trabajo que realiza:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 23:**

Con respecto a la premisa, Es puntual en la entrega de trabajos encargados, podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 38.9% opina que siempre es así y el 11.1% opinan algunas veces, esto quiere decir que predomina casi siempre entonces los trabajadores tienen un nivel de compromiso con las actividades encargadas.

x) **ITEM N° 24: Tiene la disposición para realizar trabajos diversos:**

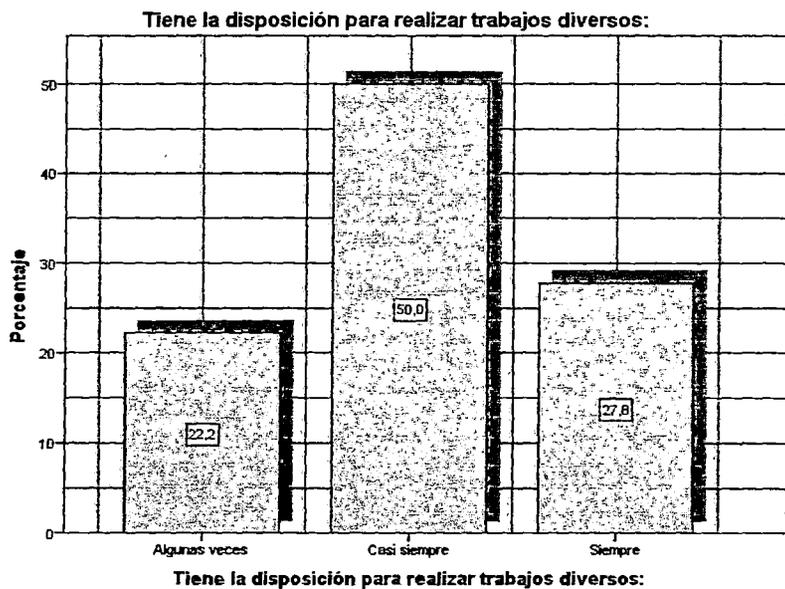
Tabla N° 24

Tiene la disposición para realizar trabajos diversos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	4	12,9	22,2	22,2
Casi siempre	9	29,0	50,0	72,2
Siempre	5	16,1	27,8	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 24



Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 24:**

Con respecto a la premisa, Tiene la disposición para realizar trabajos diversos, podemos observar que el 50% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 27.8% opina que siempre es así y el 22.2% opinan algunas veces, esto quiere decir que predomina casi siempre entonces los trabajadores tienen disposición para realizar diferente actividades.

y) **ITEM N° 25: Es confidencial y leal con el trabajo que realiza:**
Tabla N° 25

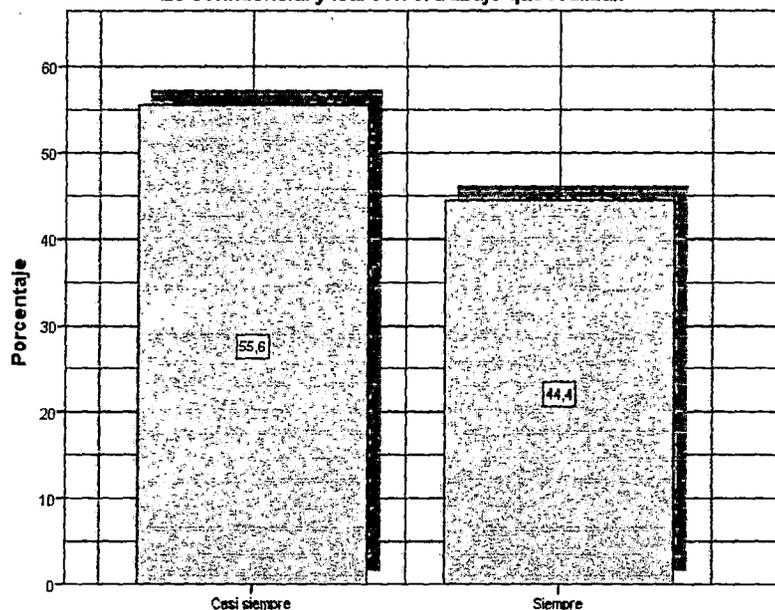
Es confidencial y leal con el trabajo que realiza:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	10	32,3	55,6	55,6
Siempre	8	25,8	44,4	100,0
Total	18	58,1	100,0	

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Figura N° 25

Es confidencial y leal con el trabajo que realiza.:



Es confidencial y leal con el trabajo que realiza.:

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ **INTERPRETACIÓN DEL FIGURA N° 25:**

Con respecto a la premisa, Es confidencial y leal con el trabajo que realiza, podemos observar que el 55.6% de la muestra encuestada, opina casi siempre, el 44.4% opina que siempre es así, esto quiere decir que predomina casi siempre entonces los trabajadores en las actividades encomendadas son confidenciales y leales.

4.1.3. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES EN LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

a. PUNTAJES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-AÑO 2014.

a. Tabla N° 16

1	83	7	88	13	95
2	96	8	88	14	92
3	82	9	91	15	82
4	58	10	101	16	90
5	81	11	63	17	76
6	82	12	74	18	94

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

b. PUNTAJES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-AÑO 2014.

b. Tabla N° 17

1	85	7	97	13	104
2	92	8	98	14	108
3	104	9	107	15	76
4	92	10	107	16	108
5	95	11	93	17	82
6	98	12	93	18	109

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

4.1.4. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD, DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA-AÑO 2014.

Tabla N° 18

Estadísticos

	Comunicación Organizacional	Calidad de Servicio
Modos	18	18
Puntaje promedio	84,22	97,11
Mediana	85,50	97,50
Modo más frecuente	82	92 ^a
Desviación estándar	11,212	9,646
Número de sujetos	125,712	93,046
Máximo	43	33
Mínimo	58	76
Rango	101	109

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

✓ Interpretación Figura N° 18:

- **Comunicación Organizacional:** El promedio de los sujetos obtuvieron un puntaje de 84.22. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 85.50 puntos, mientras que el 50% de los trabajadores tienen un puntaje igual o mayor a 85.50 puntos. Los puntajes que mayor se repitieron es 82, asimismo, se desvían de 84.22, en promedio de 11.212 unidades. La puntuación más alta observada es 101 puntos; mientras la mínima es 58 puntos.
- **Calidad de Servicio:** El promedio de los sujetos obtuvieron un puntaje de 97.11. El 50% de los trabajadores obtuvieron un puntaje menor o igual a 97.50 puntos y el 50% de los trabajadores tienen un

puntaje igual o mayor a 97.50, asimismo, se desvían de 97.11, en promedio de 9.646 unidades. La puntuación más alta observada es 109 puntos; mientras la mínima es 76 puntos.

4.1.5. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO:

Tabla N° 19

N°	Comunicación Organizacional	Calidad del Servicio	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	83	85	6889	7225	7055
2	96	92	9216	8464	8832
3	82	104	6724	10816	8528
4	58	92	3364	8464	5336
5	81	95	6561	9025	7695
6	82	98	6724	9604	8036
7	88	97	7744	9409	8536
8	88	98	7744	9604	8624
9	91	107	8281	11449	9737
10	101	107	10201	11449	10807
11	63	93	3969	8649	5859
12	74	93	5476	8649	6882
13	95	104	9025	10816	9880
14	92	108	8464	11664	9936
15	82	76	6724	5776	6232
16	90	108	8100	11664	9720
17	76	82	5776	6724	6232
18	94	109	8836	11881	10246
Σ	1516	1748	129818	171332	148173

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

$$r = 0.52$$

En consecuencia, la Correlación entre Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2014. Es **Correlación positiva** media, debido a que $r = 0.52$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.6. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN INTERNA Y CALIDAD DE SERVICIO:

Tabla N° 20

1	35	85	1225	7225	2975
2	34	92	1156	8464	3128
3	34	104	1156	10816	3536
4	24	92	576	8464	2208
5	33	95	1089	9025	3135
6	30	98	900	9604	2940
7	31	97	961	9409	3007
8	31	98	961	9604	3038
9	37	107	1369	11449	3959
10	40	107	1600	11449	4280
11	27	93	729	8649	2511
12	40	93	1600	8649	3720
13	42	104	1764	10816	4368
14	35	108	1225	11664	3780
15	33	76	1089	5776	2508
16	35	108	1225	11664	3780
17	32	82	1024	6724	2624
18	41	109	1681	11881	4469

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

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 = 0.50

En consecuencia, la Correlación entre La Comunicación Organizacional y la Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2014. Es **Correlación positiva media**, debido a que **r = 0.50**, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.7. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO:

Tabla Nº 21

1	30	85	900	7225	2550
2	41	92	1681	8464	3772
3	34	104	1156	10816	3536
4	25	92	625	8464	2300
5	31	95	961	9025	2945
6	36	98	1296	9604	3528
7	38	97	1444	9409	3686
8	38	98	1444	9604	3724
9	32	107	1024	11449	3424
10	40	107	1600	11449	4280
11	22	93	484	8649	2046
12	21	93	441	8649	1953
13	38	104	1444	10816	3952
14	39	108	1521	11664	4212
15	33	76	1089	5776	2508

16	32	108	1024	11664	3456
17	30	82	900	6724	2460
18	31	109	961	11881	3379

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

$$r = 0.33$$

En consecuencia, la Correlación entre la Satisfacción Laboral y la Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2014. Es **Correlación positiva débil**, debido a que $r = 0.33$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.1.8. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO:

Tabla N° 20

1	18	85	324	7225	1530
2	21	92	441	8464	1932
3	14	104	196	10816	1456
4	9	92	81	8464	828
5	17	95	289	9025	1615
6	16	98	256	9604	1568
7	19	97	361	9409	1843
8	19	98	361	9604	1862
9	22	107	484	11449	2354
10	21	107	441	11449	2247
11	14	93	196	8649	1302
12	13	93	169	8649	1209
13	15	104	225	10816	1560

14	18	108	324	11664	1944
15	16	76	256	5776	1216
16	23	108	529	11664	2484
17	14	82	196	6724	1148
18	22	109	484	11881	2398

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de investigación.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

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

$$r = 0.50$$

En consecuencia, En consecuencia, la Correlación entre Motivación y la Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2014. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.50$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.2.10 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS:

4.2.10.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL:

H_i = La comunicación organizacional incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2014.

$$H_i : r_{xy} \neq 0$$

Ho = La comunicación organizacional no incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2014.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio es de 0.52, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran la Comunicación Organizacional en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 01:

H1 = La comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = La comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna no incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión comunicación interna y calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la comunicación interna en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 02:

H2 = La comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = La comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral no incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión satisfacción laboral y calidad del servicio es de 0.33, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la satisfacción laboral en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.2.10.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICO 03:

H3 = La comunicación organizacional en su dimensión motivación incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Hi : $r_{xy} \neq 0$

Ho = El La comunicación organizacional en su dimensión motivación no incide de manera significativa en la

calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho : $r_{xy} = 0$

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión motivación y calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la motivación en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.3 DISCUSIÓN:

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo en lo referente a la Comunicación Organizacional, de la misma manera en lo referente a la Calidad del Servicio. 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 Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-año 2014. Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre la Comunicación Organizacional y la Calidad del Servicio, también hay estudios que niegan esta relación.

A nivel nacional, ROCA GONZALES, Sheila V. (2009), en su investigación: "Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho,

periodo 2009-II; concluye que, el propósito de la siguiente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r=0.494; p=1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r=0.444; p=1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1-\alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

A nivel local, 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"; concluye que, 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 que mientras se a mejor los "factores actitudinales y motivacionales" se mejora el servicio, encontrando de esta manera una relación 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. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el

empleado: a) No entiende bien las responsabilidades de 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.

CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre entre la Comunicación Organizacional y la Calidad del Servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-año 2014, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La relación encontrada entre las variables Comunicación Organizacional y Calidad del Servicio es de 0.52, la cual resulta ser positiva, es decir a medida, que mejoran la Comunicación Organizacional en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
2. La relación encontrada entre la dimensión comunicación interna y calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la comunicación interna en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
3. La relación encontrada entre la dimensión satisfacción laboral y calidad del servicio es de 0.33, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la satisfacción laboral en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.
4. La relación encontrada entre la dimensión motivación y calidad del servicio es de 0.50, la cual resulta ser Positiva, es decir a medida, que se mejora la motivación en la Gerencia de Administración Tributaria, mejora Correlativamente la Calidad del Servicio. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis específica de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada comunicación organizacional y mejorar la calidad del servicio ofrecido en la Sub Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se recomienda realizar lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo, a través de una adecuada utilización de los recursos.
- El cliente interno satisfecho producirá beneficios a los procesos de la organización, para ello se requiere la implementación de ciertas estrategias respecto al personal.
- Generar un ambiente laboral positivo con la implementación de adecuados canales de comunicación, para un mejor rendimiento respecto al personal administrativo de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc
1995
Administración y Calidad, México: LIMUSA Noriega Editores.
- BERROCALI, A. 2000
Estrategia de Comunicación en el Proceso de Reorientación de la Cultura Organizacional. México: Plaza y Valdés.
- COLUNGA DÁVILA, Carlos
1995
La Calidad en el Servicio; México: Panorama.
- COLUNGA, Dávila Carlos
1995
Administración para la Calidad, México: Panorama.
- D'APRIX, Roger. 1996
La Comunicación: Clave de la Productividad. Editorial Limusa. México
- DEMING, W. Edwards
1989.
Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis; Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
- FERNÁNDEZ ARENAS, José
Antonio. 1991
El Proceso Administrativo; México: DIANA.
- FISHER DE LA VEGA, Laura
1988
Mercadotecnia, México: Interamericana.
- GALGANO, Alberto
1993
Calidad Total, versión en español revisada por Luciano Gray, Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
- 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.
- HAYES, Bob E. 1999
Cómo medir la Satisfacción del Cliente, México: Oxford University Press México.
- HELOUANI, Rubén 1993.
Manual de los Costos de Calidad, Argentina: Macchi.

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

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>General: ¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014?</p> <p>Específicos ¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional en su dimensión motivación y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p>	<p>General: Conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Específicos: Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión motivación y la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p>General: La comunicación organizacional incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2014.</p> <p>Específicos: La comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>La comunicación organizacional en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>La comunicación organizacional en su dimensión motivación incide de manera significativa en la calidad del servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Comunicación Organizacional</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Calidad de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna. • Satisfacción Laboral. • Motivación • Conductual • Comunicacional • Actitudinal 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales. - Roles laborales - Liderazgo - Trabajo en equipo - Incentivos - Empatía - Efectividad - Claridad/utalidad - Oportunidad - Motivación 	<p>Tipo de Investigación Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación Descriptivo-Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación No experimental: Transeccional – descriptivo correlacional</p> <p style="text-align: center;">M r Oy</p> <p>Población y Muestra La investigación abarcará tomando como referencia a los 18 trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Técnicas Encuesta Análisis Bibliográfico</p>

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN – "PEARSON"	
	Interpretación
	Correlación negativa perfecta
	Correlación negativa muy fuerte
	Correlación negativa considerable
	Correlación negativa media
	Correlación negativa débil
	No existe correlación alguna entre las variables
	Correlación positiva débil
	Correlación positiva media
	Correlación positiva considerable
	Correlación positiva muy fuerte
	Correlación positiva perfecta

Fuente: Metodología de la investigación-Roberto Hernández Sampiere, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio – Cuarta Edición- México.

02

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Señor (a), la encuesta es parte de una investigación, cuya finalidad es la obtención de información para determinar el nivel de relación entre la **Comunicación Organizacional** y la **Calidad del Servicio** del personal administrativo a nivel de la institución. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente

COMUNICACIÓN INTERNA						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Cómo considera usted su relación con su jefe inmediato:					
02	Cómo considera las relaciones interpersonales en la gerencia:					
03	Cómo considera la información que recibe de la dirección y de su jefe inmediato:					
04	Cómo considera los roles y responsabilidades de los empleado en la gerencia:					
05	La comunicación entre el personal de la Gerencia de Administración Tributaria es:					
06	Las convocatorias a las juntas de trabajo y sus resultados a nivel institucional lo considera:					
07	Su comportamiento y actitudes con sus colegas de la gerencia lo considera:					
08	Las decisiones que se toman para mejorar la gestión en la gerencia lo considera:					
09	En la gerencia la disposición de las políticas y acciones de gestión lo considera:					
10	En general, la comunicación interna como una actividad permanente y planificada de parte de los gestores, lo considera:					

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Pocas ocasiones	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

SATISFACCIÓN LABORAL						
		1	2	3	4	5
11	Las actividades que realiza están acorde a las políticas que definen la institución:					
12	El cumplimiento de sus funciones en su centro de labores le producen satisfacción:					
13	Se encuentra satisfecho con el cargo que actualmente desempeña en la institución:					
14	Considera que sus compañeros están satisfechos con la ayuda que presta en su trabajo:					
15	El esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe:					
16	Se siento satisfecho con el tiempo que le dedica a realizar sus labores en la institución:					
17	Asiste a eventos especiales y reuniones organizados por la institución:					
18	Considera que esta bien informado sobre las actividades que se realizan en la institución:					
19	Tiene problemas con algún compañero de trabajo en la gerencia u otro departamento:					
20	Las herramientas que emplea para realizar sus actividades laborales están adaptadas a las necesidades de su trabajo:					

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Pocas ocasiones	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

MOTIVACIÓN						
		1	2	3	4	5
21	Se siente motivado para realizar adecuadamente sus labores en la gerencia:					
22	Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo:					
23	Recibe un trato justo de su jefe inmediato en su trabajo:					
24	Se realizan el reconocimiento a los trabajadores destacados en la institución:					
25	A nivel institucional se emplea algún tipo de motivación para cumplir con los objetivos de la gerencia:					

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Señor (a), la encuesta es parte de una investigación, cuya finalidad es la obtención de información para determinar el nivel de relación entre la **Comunicación Organizacional** y la **Calidad del Servicio** del personal administrativo a nivel de la institución. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Pocas ocasiones	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

CONDUCTUAL						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	¿Cómo personal administrativo conoces los objetivos de la gerencia?					
02	¿Conoces los procedimientos para la prestación de un servicio de calidad?					
03	¿Coordinas las acciones y actividades de tu labor con tu jefe y demás compañeros?					
04	¿En la gerencia se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo?					
05	¿Los objetivos de la gerencia se realizan utilizando todos los recursos disponibles?					
06	¿El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional?					
07	¿Tienes la capacidad del trabajo en equipo a nivel de la gerencia?					
08	¿Tienes la capacidad de recibir sugerencias y brindar aportes?					
09	¿Tienes la capacidad de manejar situaciones y tomar decisiones?					
10	¿Expresas tus ideas con libertad, aunque existan otras contrarias a las que planteas?					
COMUNICACIONAL						
		1	2	3	4	5
11	Efectividad de los medios de comunicación que utiliza la Gerencia de Administración Tributaria para llegar a todos los destinatarios:					
12	Claridad del lenguaje utilizado por la gerencia en sus comunicaciones a través de los diferentes medios:					
13	Disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios, grupos de interés y ciudadanía en general:					
14	Calidad de la información suministrada por la gerencia a los usuarios:					
15	Utilidad de la información suministrada para la toma de decisiones:					
16	Oportunidad en el suministro de la información:					
17	Calificación general de la efectividad de la comunicación organizacional de la Gerencia de Administración Tributaria:					
ACTITUDINAL						
		1	2	3	4	5
18	Es amable y atento para responder rápidamente a los requerimientos de los usuarios:					
19	Da apoyo a sus compañeros de trabajo para dar la mejor atención posible a los usuarios:					
20	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la gerencia:					
21	Da cumplimiento de las responsabilidades encomendadas:					
22	Es puntual en la entrega de trabajos encargados:					
23	Tiene un nivel de compromiso con el trabajo que realiza:					
24	Tiene la disposición para realizar trabajos diversos:					
25	Es confidencial y leal con el trabajo que realiza:					