

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO PERCIBIDA POR LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL UGEL - CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: COMUNICACIÓN

Presentada por:

Bachiller: MARITZA RONCAL RODRÍGUEZ

Asesor:

Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
MARITZA RONCAL RODRIGUEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA CALIDAD DEL
SERVICIO PERCIBIDA POR LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL UGEL - CAJAMARCA**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS
MENCIÓN: COMUNICACIÓN

Presentada por:
Bachiller: MARITZA RONCAL RODRÍGUEZ

JURADO EVALUADOR

Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar
Asesor

Dr. Virgilio Gómez Vargas
Jurado Evaluador

M.Cs. Irma Agustina Mostacero Castillo
Jurado Evaluador

M.Cs. Juan Francisco García Seclén
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las⁹..... de la mañana del día martes 15 de enero de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. VIRGILIO GÓMEZ VARGAS** y, **M.Cs. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, **M.Cs. JUAN FRANCISCO GARCÍA SECLÉN**, y en calidad de Asesor el **Dr. SEGUNDO RICARDO CABANILLAS AGUILAR**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA CALIDAD DEL SERVICIO PERCIBIDA POR LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL UGEL - CAJAMARCA**; presentada por la **Bach. en Periodismo MARITZA RONCAL RODRÍGUEZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó...*Aprobar*..... con la calificación de *18 Dieciocho - Excelente*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Periodismo MARITZA RONCAL RODRÍGUEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **COMUNICACIÓN**.

Siendo las *10:00*..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Segundo Ricardo Cabanillas Aguilar
Asesor

.....
Dr. Virgilio Gómez Vargas
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Irma Agustina Mostacero Castillo
Jurado Evaluador

.....
M.Cs. Juan Francisco García Seclén
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme e iluminarme cada día para concluir esta nueva etapa en mi vida profesional.

A la memoria de mi padre que cada día me inculcó la superación como parte de mi crecimiento personal.

A mi familia, lo más hermoso que me rodea, por su apoyo incondicional y aliento en cada reto propuesto.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Postgrado porque con sus enseñanzas en cada clase impulsaron mi espíritu de superación.

A mi asesor, Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar por su paciencia y tiempo que dedicó para la elaboración y revisión del trabajo de tesis.

A la UGEL Cajamarca por las facilidades y colaboración para realizar esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xv
GLOSARIO	xvi
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	xx
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Precisiones sobre el área problemática	1
1.1.2 Precisiones sobre la contextualización y descripción	4
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema principal	6
1.2.2 Problemas derivados	6
1.3 Justificación de la investigación	7
1.3.1 Justificación Teórica	7
1.3.2 Justificación Práctica	7
1.3.4 Justificación Metodológica	8
1.4 Delimitación de la investigación	9
1.4.2 Espacial	9
1.4.4 Temporal	9

1.5	Objetivos de la investigación	10
1.5.1.	Objetivo General	10
1.5.2	Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1.	Marco Legal	11
2.2.	Antecedentes de la investigación	11
2.2.1	A nivel internacional	11
2.2.2	A nivel nacional.....	14
2.2.3	A nivel regional	17
2.3.	Marco epistemológico	19
2.4.	Marco teórico-científico	19
2.4.1.	Comunicación organizacional	20
2.4.1.1	Teorías clásicas.....	20
2.4.1.2	Teoría de las Relaciones Humanas	20
2.4.1.3	Teoría de sistemas.....	21
2.4.1.4	Teoría de la contingencia	22
2.4.2.	Funciones de la comunicación organizacional	28
2.4.3.	Tipos de comunicación organizacional.....	31
2.4.3.1	Comunicación organizacional externa.....	31
2.4.3.2	Comunicación organizacional interna.....	32
2.4.3.3	Comunicación informal	35
2.4.3.4	Comunicación formal.....	35
2.4.4.	Flujos de la comunicación formal en la organización	36
2.4.4.1	Comunicación Descendente.....	36
2.4.4.2	Comunicación Ascendente.....	37
2.4.4.3	Comunicación Horizontal	37

2.4.4.4 Comunicación Diagonal.....	37
2.4.4.5 Comunicación Descendente.....	38
2.4.4.6 Comunicación Ascendente.....	38
2.4.4.7 Comunicación horizontal.....	38
2.4.4.8 Comunicación Oblicua.....	38
2.4.4.9 Comunicación Horizontal.....	39
2.4.4.10 Comunicación Descendente.....	39
2.4.4.11 Comunicación Ascendente.....	40
2.4.5. Canales de comunicación organizacional.....	41
2.4.5.1 Comunicación Verbal.....	42
2.4.5.2 Comunicación No verbal.....	43
2.4.6. Barreras de la comunicación organizacional.....	44
2.4.7. La comunicación en la administración pública.....	45
2.4.8. Percepción de la calidad del servicio.....	47
2.4.9. Modelos de medición de calidad del servicio.....	50
2.4.9.1 Modelo Nórdico o modelo de la imagen.....	50
2.4.9.2 Modelo Americano.....	51
2.4.9.3 Modelo SERVPERF (SERVice PERFormance).....	56
2.5. Definición de términos básicos.....	58
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	60
3.1. Caracterización y contextualización de la investigación.....	60
3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa.....	60
3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.....	61
3.1.2.1 Objetivos.....	63
3.1.2.2 Misión.....	63
3.1.2.3 Visión.....	64

3.1.2.4 Valores	64
3.1.3. Características, demográficas y socioeconómicas	64
3.1.4. Características culturales y ambientales	64
3.2. Hipótesis de investigación.....	65
3.3. Variables de investigación	65
3.4. Población y muestra	68
3.5. Unidad de análisis	69
3.6. Métodos de investigación.....	69
3.7. Tipo de investigación	70
3.8. Diseño de Investigación	70
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	71
3.10. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	72
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	73
4.1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio	73
4.2 Análisis y discusión.....	74
4.3. Resultados totales de las variables de estudio	93
4.3.1 Análisis de correlación de Pearson	93
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....	96
5.1 Fundamentación	96
5.3 Objetivos	97
5.3.1 Objetivo general	97
5.3.2 Objetivos específicos	97
5.4 Estrategias	97
5.4.1 Estrategia 1: Empoderamiento de funcionarios y trabajadores a través del fortalecimiento de la cultura organizacional	97
5.4.2 Estrategia 2: Mejorar actuales canales de comunicación e identificar nuevos canales	98

5.4.3	Estrategia 3: Reconocimiento y satisfacción de los trabajadores	99
5.4.4	Estrategia 4: Servicio de calidad al usuario	99
5.5	Matriz de la propuesta del plan de comunicación	100
5.6	Monitoreo y evaluación.....	101
5.7	Presupuesto.....	101
CONCLUSIONES		102
SUGERENCIAS		104
LISTA DE REFERENCIAS		1055
ANEXOS		111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Número de docentes en el sistema educativo, 2017	60
Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables:	66
Tabla 3: Personal encuestado por Áreas UGEL Cajamarca	68
Tabla 4: Comunicación Organizacional Interna por Dimensiones	73
Tabla 5: Características Sociodemográficas trabajadores UGEL Cajamarca	75
Tabla 6: Uso de las herramientas de comunicación	76
Tabla 7: Flujos de la Comunicación	77
Tabla 8: Participación en los objetivos operacionales	78
Tabla 9: Participación en la mejora de procesos y servicios	80
Tabla 10: Trabajo en Equipo.....	81
Tabla 11: Reconocimiento y Satisfacción General	82
Tabla 12: Percepción de la calidad del servicio por dimensiones	84
Tabla 13: Características Sociodemográficas	86
Tabla 14: Confiabilidad	87
Tabla 15: Capacidad de Respuesta	88
Tabla 16: Seguridad	90
Tabla 17: Empatía.....	91
Tabla 18: Elementos Tangibles.....	92
Tabla 19: Correlación de Pearson	94
Tabla 20: Propuesta del Plan de Comunicación	100

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Comunicación, Organización interna, Dimensiones y Promedios	73
Gráfico 2: Edad de los trabajadores UGEL Cajamarca	75
Gráfico 3: Sexo de los trabajadores UGEL Cajamarca	75
Gráfico 4: Promedios Percepción de la calidad del servicio por dimensiones	84
Gráfico 5: Distribución por sexo docentes.....	86
Gráfico 6: Distribución por edad docentes	86
Gráfico 7: Distribución por área geográfica docentes	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tendencias de la percepción de la calidad del servicio.....	49
Figura 2: Modelo nórdico de la calidad del servicio. Tomado de la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Setó Pamies, D. p. 40).....	51
Figura 3. Conceptos asociados al atributo general de calidad “Fiabilidad”. Fuente:	53
Figura 4: Conceptos asociados al atributo general de calidad “Capacidad de respuesta”.....	53
Figura 5. Conceptos asociados al atributo general de calidad “Seguridad”.	54
Figura 6: Conceptos asociados al atributo general de calidad “Empatía”.	55
Figura 7. Conceptos asociados al atributo general de calidad “Elementos tangibles”.	56
Figura 8: Organigrama de la UGEL Cajamarca. Tomado de UGEL Cajamarca.....	61
Figura 9: Esquema de investigación correlacional. Tomado de Hernández (2010)	71
Figura 10: Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Elaboración propia	71

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CERITS: Centros de referencia para infecciones de transmisión sexual

CIDES-UMSA: Unidad Académica Ciencias del Desarrollo - Universidad Mayor de San Andrés (La Paz – Bolivia)

DISA: Dirección de salud

DRE: Dirección Regional de Educación

ECOTEC: Universidad Tecnológica Ecuador

FEAPS: Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual

MAD: Módulo de Administración

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

PRODAC: Productos de Acero Cassado

RDR: Resolución Directoral Regional

REDMARKA: Revista digital de Marketing Aplicado (Galicia – España)

S.A: Sociedad Anónima

SERVPERF: SERVice PERFormance para la medida de la calidad del servicio

SERVQUAL: Técnica de investigación comercial para la medición de la calidad del servicio y conocer las expectativas de los clientes.

GLOSARIO

Boletín electrónico: Publicación periódica ligera para difundir información noticiosa entre los integrantes de la organización.

Comunicación ascendente: Comunicación que es emitida de un nivel jerárquico inferior hacia una persona o grupo de personas con un nivel más alto en el organigrama.

Comunicación cara a cara: También es conocida como interpersonal.

Comunicación descendente: Comunicación que ejerce un superior al personal de la organización.

Comunicación externa: Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos.

Comunicación horizontal: La comunicación que se da entre personas del mismo nivel jerárquico.

Comunicación interna: Comunicación entre la organización y sus integrantes a través de diversos medios para motivar a los trabajadores en beneficio de la organización.

Cultura organizacional: Es lo que diferencia una organización de otra por su comportamiento, expectativas, valores, símbolos, creencias, lenguaje, etc.

Estrategia de comunicación: Es el Conjunto de decisiones y acciones programadas para comunicar de una manera efectiva los intereses de la organización de acuerdo a sus objetivos

Manual de identidad corporativa: Es el documento que contiene los lineamientos que habrán de seguirse para el uso correcto de los elementos de la marca de la organización.

Misión: Es la razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

Organización: Son estructuras y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

Página Web: Es un documento de tipo electrónico que contiene información digital para transmitir datos visuales y/o sonoros, o una mezcla de ambos, a través de textos, imágenes, gráficos, audio o vídeos y otros tantos materiales dinámicos o estáticos.

Percepción: Es la interpretación del usuario sobre el trato recibido según sus necesidades.

Plan de mejora de comunicación organizacional interna: Instrumento de gestión que contiene las estrategias comunicacionales que se implementarán en la organización para mejorar la calidad de atención al usuario.

Posicionamiento: Retención de la imagen de la organización en la memoria de sus públicos.

Valores: Son la convicción de los miembros de la organización, virtudes, cualidades y principios con los cuales la organización se rige.

Visión: Explica la existencia de la organización, hacia dónde se dirige en un futuro deseado.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Cajamarca. La información se recopiló según los lineamientos del enfoque cuantitativo, del tipo descriptivo correlacional. Se enmarca en la línea de Investigación Comunicación y Trabajo Colaborativo y en el Eje Temático estudios sobre la comunicación interpersonal en las organizaciones. Los grupos de estudio estuvieron conformados por el total de trabajadores de las áreas de la UGEL Cajamarca que mantienen contacto directo con los usuarios, 84 trabajadores a quienes se les aplicó la encuesta Comunicación Organizacional Interna. El otro grupo estuvo conformado por una muestra finita de 354 docentes de Educación Básica Regular de la provincia de Cajamarca que son atendidos por la UGEL Cajamarca. Del análisis de los resultados se pudo observar que los trabajadores de la UGEL Cajamarca, practican la comunicación organizacional sin mayor orientación a la calidad de atención al usuario como generalmente ocurre en las instituciones públicas, a pesar que existe un reconocido liderazgo de los jefes inmediatos y siendo partícipes de las actividades para el logro de objetivos de la organización. Respecto a la percepción de la calidad de atención del usuario esta presenta una correlación positiva baja, es decir que los resultados de las variables están asociados de un modo débil.

Palabras clave: Comunicación organizacional interna, calidad del servicio,

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the relationship between the quality of service offered by the Local Education Management Unit-UGEL Cajamarca through their internal organizational communication group and the perception of the quality of service within their customers. The scope of this investigation was descriptive correlational. This study was set within the framework of investigation, communication and collaborative work on interpersonal communications by this organization.

The survey groups were composed of 84 administrative employees from UGEL Cajamarca who were in direct contact with customers and 354 teachers of Basic Education served by UGEL in the province of Cajamarca. Questionnaires were administered to both groups.

The results of this study have shown that the quality of service provided by UGEL Cajamarca is poor as it is not uncommon in several other public institutions. The correlation between the UGEL quality of service and customer satisfaction variables was weak positive.

Keywords: internal organizational communication, quality of service

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional interna es muy importante porque permite implementar una serie de estrategias para lograr que los trabajadores se enfoquen en los objetivos, misión y visión de la organización, empoderándolos hacia la identidad corporativa lo que se verá reflejado en la calidad de atención a los usuarios, quienes esperan encontrar una solución satisfactoria e inmediata a sus necesidades.

Teniendo en cuenta este concepto y la realidad de las instituciones públicas en Cajamarca, el proyecto tuvo como objetivo identificar la relación entre la comunicación interna que se practica en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca y la calidad del servicio percibida por los usuarios, presentando como propuesta la implementación de un plan de comunicación interna que permita la formación de la identidad corporativa en los funcionarios y trabajadores.

En esta investigación que consta de cinco capítulos se aborda el problema de la investigación, marco teórico, marco metodológico, los resultados de la investigación y finalmente una propuesta de mejora a través de un plan de comunicación organizacional interna. Tiene como propósito analizar y contrastar los planteamientos teóricos con la realidad concreta, aportando de esta manera a los estudios existentes como herramienta de evaluación de variables relacionadas directamente con las organizaciones gubernamentales y la calidad de atención que se brinda a los usuarios.

Para realizar la investigación se aplicó un cuestionario a un total de 84 trabajadores de las áreas que tienen contacto directo con los usuarios que acuden a la UGEL Cajamarca, de los cuales el 51% pertenece al sexo femenino y el 49% al sexo masculino siendo el rango de edad entre 50 a 59 años el que concentra al mayor número de trabajadores con el 31.9%.

Para conocer la calidad del servicio percibida por los usuarios, se aplicó un cuestionario a 354 docentes de la provincia de Cajamarca que diariamente acuden a la UGEL

de esta ciudad para realizar diferentes trámites obteniendo como resultados que todas las dimensiones de esta variable presentan un nivel regular porque no cubren las expectativas de sus necesidades, siendo la capacidad de respuesta la que presentan el nivel más bajo con 2.45%.

En el capítulo I referido al problema de la investigación, se determinó que los reclamos sobre la calidad de atención se presentan debido a las actitudes de los trabajadores y la capacidad de respuesta ante las necesidades de los docentes que acuden a diario desde diferentes distritos de la provincia de Cajamarca, muchas veces tienen que recorrer grandes distancias y no encuentran una solución inmediata a su problema o consulta.

El capítulo II, se enfoca en el marco teórico como antecedentes de la investigación, conceptos desarrollados por diversos investigadores sobre el surgimiento de la comunicación organizacional que tiene sus bases en las teorías de la administración y que poco a poco viene posicionándose como una materia de estudio individual, tipos, flujos, canales y barreras de la comunicación organizacional. También, se considera la calidad del servicio percibida por los usuarios de la Unidad de Gestión Educativa Local, para lo cual se utilizó el cuestionario SERVQUAL como instrumento de medición.

En el capítulo III, se describe el marco metodológico de la presente investigación que se enmarca en un diseño transversal porque se analizaron los indicadores y dimensiones de dos variables como la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios. Por su nivel, se trata de una investigación descriptivo correlacional apoyada en el tipo de diseño no experimental observando los fenómenos en un momento determinado para lo cual se utilizó el esquema correlacional aplicada por Hernández. Para analizar y procesar la información se utilizó la Técnica Descriptiva y la Técnica de Análisis de Correlación de Pearson.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación con la medición de las dos variables. En cuanto a las dimensiones analizadas sobre la variable de comunicación organizacional interna, presentan un nivel regular con tendencia a alto. Aunque los trabajadores participan en los diferentes procesos de la UGEL, utilizan herramientas de comunicación, su jefe inmediato promueve el trabajo en equipo y existen algunos reconocimientos a su labor, la falta de una planificación sobre la comunicación organizacional, impide mayores avances para lograr el empoderamiento del público interno.

Sobre la variable de la calidad del servicio percibida por los usuarios, presenta un nivel débil de relación porque al ser la organización un sistema complejo como afirman los autores de la teoría de los sistemas es necesario fortalecer las relaciones humanas para alcanzar los objetivos de la organización.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de mejora que consiste en la implementación de un plan de comunicación organizacional interna para crear la identidad corporativa a través de la construcción de la cultura organizacional que permita considerar al público externo como parte importante y la razón de ser de la UGEL Cajamarca.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Precisiones sobre el área problemática

Siendo la comunicación una herramienta indispensable en las organizaciones para su interrelación tanto al interior como al exterior de la misma, es necesario que los mensajes comunicacionales sean pertinentes utilizando los canales adecuados para el logro de objetivos planteados.

La comunicación organizacional es diferente en cada institución ya sea pública o privada, dependiendo de sus intereses y fines mientras que la satisfacción del público externo o de los usuarios obedece a diversos factores, pero lograr la eficacia deseada guarda estrecha relación con el recurso humano que compone la organización, por lo que es importante conocerla para fortalecer la apropiación de los mensajes adecuados que se van a transmitir.

En las instituciones gubernamentales son los usuarios la razón de ser de la organización y es su demanda la que induce el proceder de los empleados públicos, según los objetivos de la institución.

Esta investigación se realiza en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca y tiene como objetivo determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios. De esta manera, plantear un aporte para la solución del problema en esta institución.

Empíricamente, se pudo observar que la atención hacia los usuarios es poco adecuada generando el reclamo y rechazo por las debilidades observadas en el proceso de comunicación que se da en los diferentes niveles, desde los funcionarios hasta los trabajadores, transmitiendo un mensaje poco favorable para la institución en general.

Desde su percepción, los usuarios relacionan la calidad de atención en:

a. Falta de información adecuada sobre sus consultas

Cuando consultan por algún trámite iniciado, el personal trata con indiferencia a los usuarios indicando, en la mayoría de casos, que deben esperar a la persona responsable del tema o regresar en otro momento, sin brindarle alguna otra salida, dejando entrever que no existe interés del personal por conocer las actividades o responsabilidades de otras áreas o de sus compañeros de oficina.

b. Ausencia prolongada del personal en las oficinas de la UGEL

Se trata de otra queja constante de los usuarios quienes deben esperar, a veces por espacios prolongados, la llegada de los trabajadores sin recibir una disculpa o una explicación sobre la demora en la atención por su ausencia. En algunos casos, los funcionarios asisten a reuniones en otras instancias o dependencias, pero los usuarios no son informados oportunamente y aun teniendo cita solicitada con anticipación no son atendidos tampoco por otro funcionario. A pesar que su página web cuenta con un link para publicar la agenda de actividades del Director, esta no está actualizada, no se cuenta con esta información virtual.

c. Escasa comunicación entre funcionarios para la atención al usuario

Cuando por diferentes motivos los funcionarios o directivos no se encuentran en la institución, la mayoría de veces tampoco asignan a una persona responsable de la atención al usuario. Sólo cuando se trata de comisiones prolongadas de tiempo, que va de un día a más, se asigna a un responsable de la oficina a través de un memorando.

d. Demora en la tramitación de expedientes presentados

El tiempo de atención varía de acuerdo a la naturaleza de cada documento o proyecto presentado. La UGEL no cuenta con un formato de tiempo mínimo o máximo establecido para la atención de documentos de cada área. Sin embargo, por la experiencia y el número de trabajadores de cada oficina, hay algunos plazos que se informa verbalmente a los usuarios,

plazos que en la mayoría de casos no se cumple y los usuarios deben regresar en otra oportunidad generando su malestar.

e. Deficiencia de un sistema digitalizado para el seguimiento de expedientes

Aún, cuando existe el Módulo de Administración conocido como MAD, instalado en todas las oficinas de la UGEL Cajamarca, algunos documentos internos son derivados con un cuaderno de cargo, y si no se encuentra la persona responsable, los usuarios no tienen la información oportuna.

f. Inexistencia de un plan de comunicación

A pesar de contar con un responsable de comunicación e imagen institucional, la UGEL Cajamarca carece de un Plan de Comunicación interno y externo, en el cual se haya identificado las fortalezas y debilidades de la institución, así como las necesidades de los usuarios o las necesidades de capacitación de los trabajadores que permita brindar un mejor servicio en esta institución pública.

g. Escasa identidad de los trabajadores con la institución

Los usuarios se quejan también que la mayoría de trabajadores solo cumple con el horario de oficina y no asumen mayores responsabilidades sobre la toma de decisiones o planteamiento de propuestas para mejorar la atención al público. A esto se suma, que cuando han tenido la oportunidad para realizar alguna propuesta, los jefes inmediatos no lo han tomado en cuenta ya que el tema sobre la calidad de atención al usuario no es prioritario frente a las necesidades de atender las demandas de los docentes o padres de familia ya sea por mejoras económicas o falta de docentes en sus instituciones educativas.

Estas prácticas y actitudes de los trabajadores y funcionarios de la UGEL Cajamarca afectarán directamente la imagen de la institución por lo que es necesario analizar la calidad de atención desde la perspectiva de satisfacción del usuario para elaborar una propuesta de un plan de comunicación interna.

1.1.2 Precisiones sobre la contextualización y descripción

La comunicación organizacional y la calidad de atención al usuario son disciplinas relativamente nuevas. Se iniciaron como parte de la psicología social, sociología y ciencias administrativas, cada uno con sus propios enfoques y teorías.

Las ciencias administrativas analizan con mayor profundidad la comunicación organizacional debido a su relación con la mejora de los ingresos económicos de las empresas. Desde entonces, en el proceso de comprender los paradigmas de la organización, la investigación en estos temas se encuentra en constante evolución porque para cada solución real encontrada se generan nuevos problemas que necesitan ser resueltos.

Hernández (2011 citado en Nava, 2013) afirma que en cada década se generan nuevas herramientas que sirven de remedio momentáneo para solucionar los problemas de las organizaciones. Sin embargo, se generan otros que requieren de nuevos estudios.

Varios autores coinciden en indicar que, si bien la comunicación organizacional apareció casi simultáneamente en diferentes países en 1960, sus inicios se relacionan a Estados Unidos siendo los historiadores de este país quienes se dedicaron a profesiones formativas en relaciones públicas, como se conoció inicialmente a la comunicación organizacional.

Sus inicios estuvieron relacionados a las instituciones privadas antes que a las instituciones públicas, pero como no existían muchos estudios sobre el tema, Europa desconoció la existencia de las relaciones públicas hasta la primera mitad del siglo XX. A finales de los años 70 autores como Homs Quiroga y Fernández Collado (México) publican sus investigaciones con el concepto de desarrollo organizacional. En la mitad del siglo XX, se relaciona a la comunicación organizacional con la gestión del talento humano porque se considera que el ser humano es un ser proactivo, inteligente y creativo.

Recién en 1984 se definió por primera vez la Comunicación Organizacional como el envío y recibo de información dentro de la organización y actualmente se considera que la comunicación organizacional presenta tres dimensiones: humana, estratégica e instrumental.

Desde entonces, los conceptos de comunicación han ido cambiando con influencia de las escuelas administrativas como la norteamericana con la administración por objetivos y la escuela asiática con calidad total y con el Kaizen (Aguilera, 2007).

El siglo XXI, se conoce como la época de la información y se habla de la gestión de la comunicación interna, su efectividad y proyección de imagen. El Perú no es ajeno a esta realidad, aunque inicialmente la calidad de atención al usuario estaba relacionada a las empresas que venden productos o servicios, ahora se ha extendido también hacia las instituciones públicas.

En su investigación, Bernal Gonzáles, I., & Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015) afirman que, a partir de los años 90, la calidad de los servicios en el sector público se convierte en uno de los factores que las instituciones gubernamentales toman en cuenta para el cumplimiento de sus objetivos y regulaciones que busca satisfacer las expectativas de una ciudadanía cada día más informada y exigente.

Los cambios en la administración pública como la implementación de la Ley de transparencia y Acceso a la Información Pública y el Libro de Reclamaciones, ha generado que los usuarios hagan prevalecer su exigencia para una atención de calidad por el servicio que reciben, de acuerdo a sus necesidades de satisfacción.

Esta investigación orientó su atención en dos variables: la comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca y la calidad del servicio percibida por los usuarios de esta institución pública.

La atención de calidad al usuario está relacionada con una serie de aspectos que suceden dentro de la organización como el liderazgo, comunicación interna, cultura

organizacional, la implementación de sus instrumentos de gestión, misión, visión y valores, entre otros.

Actualmente, son pocas las instituciones públicas que implementan planes de mejora en la calidad de atención al usuario, éstas se ubican principalmente en la capital del país. En Cajamarca uno de los sectores con mayor afluencia de usuarios es Educación, a través de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL, por lo que se considera necesario analizar la satisfacción de los usuarios por la atención que reciben en las diferentes áreas y su relación con la comunicación organizacional interna, lo que permitirá elaborar una propuesta estratégica de mejora.

1.2 Formulación del problema

Cada día se incrementa el número de instituciones gubernamentales que implementan acciones sobre temas de calidad en la atención al usuario con la inclusión de herramientas para fortalecer las capacidades de los trabajadores sobre la importancia del cliente y la necesidad de ofrecerles un servicio de calidad, acorde con sus expectativas. Esta realidad, motiva el interés por conocer si en la UGEL Cajamarca se practica la comunicación organizacional interna para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

1.2.1 Problema principal

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios en la UGEL Cajamarca años 2017 - 2018?

1.2.2 Problemas derivados

- a. ¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca?
- b. ¿Cuál es el nivel de la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca?

c. ¿Cuál es la correlación que existe entre el nivel de comunicación organizacional interna y el nivel de la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca?

d. ¿Cómo mejorar la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Cajamarca?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación Teórica

Esta investigación se realiza teniendo en cuenta las bases teóricas sobre la comunicación en las organizaciones y la calidad de atención percibida por los usuarios de instituciones gubernamentales.

Aunque los estudios sobre estos temas son relativamente nuevos, han ido surgiendo ante la necesidad de profundizar en el análisis del comportamiento humano y sus relaciones con el entorno desde la organización. También, para corroborar las teorías sobre el comportamiento de los usuarios o clientes y sus expectativas ante el acceso de un bien o servicio.

Esta investigación tiene como propósito analizar y contrastar los planteamientos teóricos con la realidad concreta, aportando de esta manera a los estudios existentes como herramienta de evaluación de variables relacionadas directamente con las organizaciones gubernamentales y la calidad de atención que se brinda a los usuarios.

La sistematización de los resultados permitirá plantear una propuesta para mejorar la atención a los usuarios de las instituciones gubernamentales y podrán ser contrastados con diferentes investigaciones relacionadas sobre el tema.

1.3.2 Justificación Práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar la calidad de la atención que se brinda a los usuarios en las instituciones gubernamentales. Por lo general es un tema

que tiene mayor atención del sector privado ya que se relaciona directamente con el incremento o disminución de sus ingresos económicos.

Siendo el usuario quien impulsa la imagen de la organización, es importante que en las instituciones gubernamentales se implementen mejoras orientadas a la satisfacción del usuario como parte de la modernización que se viene promoviendo desde el campo de la comunicación organizacional.

En este proceso, el público que conforma la organización o institución juega un rol trascendental por lo que esta investigación se considera un aporte para la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca, con el fin de impulsar el cambio en la organización que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos. También se considera una guía de consulta para los estudiantes de comunicación, administración de empresas, docentes y público en general interesado en el tema.

1.3.4 Justificación Metodológica

El diseño metodológico de la presente investigación recogerá información específica sobre la comunicación organizacional que se practica en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca y a nivel externo, se recopilará información sobre la percepción de la calidad de atención recibida por parte de los usuarios de dicha organización.

La utilización de instrumentos de investigación de mercado como las encuestas permitirá medir variables, dimensiones e indicadores. Los resultados serán tomados en cuenta para el diseño e implementación de una propuesta orientada a alcanzar los resultados esperados y una vez que su validez sea demostrada, podrán ser utilizados en posteriores trabajos de investigación.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Epistemológica

La presente investigación se enmarca en el paradigma positivista de la investigación, por ser científico, comprobable, cuantificable y verificable. El paradigma positivista denominado también cuantitativo, empírico – analítico o racionalista se configura a partir de cinco supuestos interrelacionados según afirma Popkewitz (1998):

La teoría debe ser universal, no vinculada a un contexto específico ni a circunstancias en las que se formulan las generalizaciones. Los enunciados científicos son independientes de los fines y valores de los individuos. La función de la ciencia se limita a descubrir las relaciones entre los hechos.

El mundo social existe como un sistema de variables. Éstas son elementos distintos y analíticamente separables en un sistema de interacciones. La importancia de definir operativamente las variables y de que las medidas sean fiables. Los conceptos y generalizaciones sólo deben basarse en unidades de análisis que sean operativizables.

1.4.2 Espacial

La investigación se ha desarrollado en la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca ubicada el distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca y región Cajamarca en Perú. El estudio involucró a 84 trabajadores para conocer su percepción sobre la comunicación organizacional interna y 354 docentes para conocer la percepción de la calidad de atención recibida.

1.4.3 Temporal

La presente investigación se realizó en el período comprendido entre los meses de julio 2017 a marzo del 2018. Durante ese tiempo se aplicaron los instrumentos de investigación cuantitativa como la Encuesta de Comunicación Organizacional Interna dirigida los

trabajadores de la UGEL Cajamarca y la encuesta Percepción de la Calidad del Servicio para los docentes que acuden a las instalaciones de la UGEL Cajamarca.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios en la UGEL Cajamarca, años 2017 – 2018

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Identificar el nivel de comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca.
- b. Identificar el nivel de la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca.
- c. Establecer la correlación que existe entre el nivel de comunicación organizacional interna y el nivel de la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca.
- d. Elaborar una propuesta de plan de comunicación organizacional interno para mejorar la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Cajamarca.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Legal

No existe marco legal en el cual esté enmarcada este tipo de investigación.

2.2. Antecedentes de la investigación

Existe una serie de investigaciones relacionadas al tema como la comunicación organizacional, calidad de atención al usuario y clima organizacional pero la mayoría están relacionadas a estudios en empresas privadas. En el caso de las instituciones gubernamentales, las investigaciones están más orientadas al sector salud mientras que los estudios sobre educación se relacionan mayormente con la calidad del servicio en las instituciones educativas.

2.2.1 A nivel internacional

- Espinoza (2003) comunicador social estudiante de maestría de Desarrollo Humano de CIDES-UMSA, La Paz – Bolivia, publicó un artículo de investigación sobre la comunicación interpersonal en los servicios de salud, concluyendo que la atención debe estar basada en la comunicación interpersonal entre profesionales de salud y pacientes por ser uno de los componentes fundamentales de la calidad de atención, el trato dispensado a los/as pacientes refleja el estado de las comunicaciones interpersonales dentro del equipo de salud.

- Osorio (2009) desarrolló la tesis de grado “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A” de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá - Colombia. Su investigación la inicia con un diagnóstico en la organización para conocer su estructura, la comunicación y el servicio al cliente, datos que fueron utilizados para plantear

un plan estratégico de comunicaciones interno y externo con la finalidad de mejorar el servicio al cliente en esta empresa. El estudio demuestra la importancia que tienen los medios de comunicación internos y externos de la organización para el marketing de la empresa porque permite posicionarla como una organización que se preocupa por el bienestar de sus clientes aplicando diversas estrategias de comunicación.

- Alcázar y Fernández (2011) en su investigación “Mejoramiento de los procesos de comunicación interna y externa en la Unidad Médica de Cartagena de Indias – Sanidad de la Policía Nacional orientados al servicio del cliente”, para la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar – Cartagena de Indias, se centraron en analizar la eficacia de los procesos de comunicación internos y externos de la organización, identificando las debilidades y fortalezas en la realización de los procesos para lo cual se aplicaron encuestas a los trabajadores y usuarios de la Unidad Médica de Cartagena de Indias. Los resultados del análisis indican que a pesar de la existencia de un programa de comunicación interna y externa en la Unidad Médica Cartagena de Indias – Sanidad de la Policía Nacional, este no es el ideal porque los usuarios y trabajadores manifiestan que no opera de la mejor manera, pues la información interna de la institución no fluye de manera organizada por tanto se confirma la hipótesis de la investigación que afirma: las acciones de comunicación hacia el cliente interno y externo de la Unidad Médica Cartagena de Indias, no están orientadas a cumplir con los objetivos de la organización.

- Videla (2011) en la reseña de su tesis doctoral “La comunicación hospitalaria y Bases para una comunicación orientada al usuario Hospitalizado”, publicada en la Revista digital de Marketing Aplicado – REDMARKA. Galicia – España. Luego del análisis realizado en los departamentos de comunicación de los hospitales públicos y privados que se encuentran en la Comunidad Autónoma de Galicia, se confirma la importancia de la comunicación

institucional para satisfacer las necesidades en la calidad de atención de los pacientes. Se explica que el desarrollo de la comunicación institucional en los hospitales estudiados se encuentra en un nivel bajo, resultado probablemente también de la falta de una apuesta estratégica por la comunicación por parte de las gerencias hospitalarias. También se concluye que es necesario mejorar la comunicación médico-paciente para que las necesidades a nivel comunicativo e informativo de los pacientes, se vean satisfechas.

- Marrero (2013) de la universidad tecnológica ECOTEC – Ecuador, publicó el artículo “Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación” en la revista académica “Contribuciones a la Economía” en el cual afirma que las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa. Finalmente considera que las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender sus necesidades para satisfacer sus expectativas; los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización, deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal se involucre con el logro de los objetivos de la organización.

- Socarras (2014) Desarrolla el tema “La comunicación como eje del servicio al cliente en las Instituciones de Educación Superior” para lograr la Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo en Bogotá – Colombia. Confirma que la comunicación y el servicio al cliente son elementos claves en toda organización porque influye en el impacto de la marca y en la toma de decisiones de los clientes. En la investigación se destaca que “un buen servicio al cliente depende directamente de una buena comunicación organizacional, en la que toda la organización actúa de manera sistémica, conociendo sus objetivos y aplicándolos en la atención que presta en cada uno de los canales de comunicación, a través

de los cuales se dan los momentos de verdad, para construir relaciones sólidas, competir conociendo los elementos diferenciadores de la institución educativa, que la hace competir, más allá del precio y de los atributos comunes del mercado. Esto solo se logra con un trabajo encaminado al mejoramiento continuo en el que el talento humano es de vital importancia y el compromiso de las directivas juega un papel estratégico”. También se resalta que la organización es un sistema en el que todos actúan como parte de un engranaje por lo tanto prestar un servicio de calidad es un esfuerzo colectivo. Una condición para lograr la fidelización de los clientes y la sostenibilidad de una institución de educación superior consiste en crear canales de comunicación fluidos y multidireccionales entre la dirección, el personal administrativo, clientes y la dirección.

- Bernal, Pedraza, & Sánchez (2015) de la universidad ICESI, Colombia, en el artículo científico “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios Públicos de salud: diseño de un modelo teórico”, examinan la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables del clima organizacional y calidad de servicios públicos de salud, determinando que existe una relación entre ambos.

2.2.2 A nivel nacional

- Dusek (2005) desarrolló la tesis para optar el Grado de Magister en Comunicaciones “Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud.” Pontifica Universidad Católica del Perú, Lima. El análisis de esta investigación de tipo exploratoria, aplicada, experimental, descriptiva y explicativa, centrada en el ámbito de la comunicación interpersonal, permitió identificar los problemas en la comunicación organizacional e interpersonal que se dan porque no existe una entidad responsable interna que ejecute las políticas al respecto. Otra conclusión está

relacionada al discurso de la mayoría de los médicos porque se concentra en los temas técnicos mas no emocional y humano olvidando que se trata de una herramienta importante como es el grado de empatía necesaria para el mejoramiento de la comunicación médico – usuaria y por ende la medicación del paciente.

- Pelaes (2010) desarrolló la tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos denominada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”. Para analizar al público interno aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú. Para conocer la opinión del público externo o usuarios se aplicó un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. En la investigación se comprobó que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Recomienda reforzar la cooperación y comunicación entre las áreas estableciendo un sistema de trabajo más participativo entre sus colaboradores para escuchar las dudas, aportes y recomendaciones de los trabajadores.

- Veliz y Villanueva (2013) en la tesis de posgrado en gerencia social titulada “Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITS) de la DISA II Lima Sur”, Lima –de la Pontificia Universidad Católica del Perú, considera que la calidad percibida viene a ser la brecha que existe entre el valor de las expectativas antes de recibir el servicio y la percepción después de haberlo recibido. Una de las conclusiones que se resalta en cuanto al público interno, está referido al trabajo que realizan. La investigación permitió determinar que los empleados no realizan un trabajo exclusivo, es un trabajo multifuncional y rotativo.

Sin embargo, no todo el personal está capacitado para atender a este tipo de población vulnerable, afectando a la calidad de atención. En cuanto al público externo su disconformidad con la percepción del servicio está relacionado al tiempo que tienen que esperar para ser atendidos, mobiliario insuficiente en la sala de espera, falta de equipos y materiales necesarios para la prestación del servicio, disponibilidad del material informativo, limpieza en los servicios higiénicos, entre otros. En la investigación se recomienda optimizar la gestión de recursos humanos, a través de la implementación de programas de técnicas de comunicación, relaciones interpersonales y la generación de una ética laboral; con ello se desarrollará el respeto, la sensibilidad y la disponibilidad a escuchar, como características primordiales que los usuarios externos buscan en el personal de salud.

- Olivos (2014) desarrolló la investigación “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”, para obtener el Grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Siendo su objetivo determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” del distrito de Trujillo, realizó una investigación con diseño descriptivo correlacional de corte transversal. Sobre la variable de comunicación interna, se destaca en la investigación que los trabajadores conocen el uso de herramientas tecnológicas, sin embargo, son poco utilizadas para sus actividades diarias, los directivos no les otorgan la oportunidad para dar a conocer sus iniciativas y compartir mejores prácticas, las comunicaciones horizontales son poco valoradas, los canales de comunicación son informales, es poco clara. Sobre la variable de satisfacción de los socios, los atributos más valorados son la amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa, infraestructura y equipos modernos. También se indica que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y

los colaboradores de la organización. Los resultados más destacados de esta investigación concluyen que el tipo de comunicación interna que predomina en esta organización es la informal, existiendo deficiencia en la comunicación de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y que la calidad de servicio es en sus tres dimensiones (calidad de resultados, calidad del entorno físico y calidad de interacción) corresponde a un nivel medio.

- Hidalgo (2016) desarrolló la investigación “La comunicación interna y su influencia en el posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización: el caso de PRODAC en El Perú” para optar el grado de Maestría en Comunicación Estratégica en las Organizaciones de la Universidad de Piura. En el estudio resalta la importancia de implementar una estrategia de comunicación interna que genere valor compartido entre los colaboradores, presentando soluciones y oportunidades de mejora para el posicionamiento y crecimientos sostenible de la organización-PRODAC. Una de las conclusiones que guarda mayor relación con la presente investigación es que considera importante trabajar en el desarrollo de una gestión de comunicación integral que involucre y garantice la comunicación de jefatura hacia subordinados y viceversa, con el objetivo de identificar y mejorar las falencias de cada actor involucrado enfocándose en el principal activo que son los colaboradores.

2.2.3 A nivel regional

- Julcamoro & Terán (2017) desarrollaron la tesis “Nivel de satisfacción del usuario externo. Servicio de Emergencia del Hospital Regional Docente de Cajamarca”. 2017 en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo – Cajamarca. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 374 usuarios externos del servicio de emergencia a quienes se aplicó una encuesta modelo Servqual, que permitió determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles recomendando tomar medidas para implementar programas de información al

usuario sobre cuándo acudir en casos de emergencias, urgencias o atención de salud según el nivel del centro de salud para evitar conglomeraciones y dar oportunidad de atención a quienes lo ameritan prioritariamente.

- Ruiz & Jiménez (2016) desarrollaron la tesis “Niveles de la comunicación efectiva en los colaboradores de las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca 2016” para obtener el Grado de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. En esta investigación se evaluó la comunicación interpersonal entre los trabajadores de las entidades financieras de Cajamarca para analizar su conocimiento sobre la importancia de desarrollar indicadores de comunicación efectiva en las organizaciones, convirtiéndolas en equipos de trabajo multidisciplinarios que sean capaces de alcanzar resultados. Para determinar si existe la comunicación efectiva entre los trabajadores del grupo de estudio se tomó como referencia que la comunicación efectiva en las organizaciones es el eje central de las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, y que contribuye en gran medida al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las conclusiones de la investigación indican que la comunicación descendente y ascendente presenta un nivel bajo porque no se cumplen con las características de este tipo de comunicación. Lo contrario sucede con la comunicación horizontal y diagonal que presentan un nivel alto.

- Escalante (2017) desarrolló la tesis “Relación de la calidad de servicio con la satisfacción del usuario de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2017” para optar el Grado de Licenciada en Administración en la Universidad Privada del Norte - Cajamarca. El estudio se realizó con una muestra no probabilística por conveniencia a un total de 50 usuarios que realizan trámites en las áreas de licencias y visación de planos aplicando dos instrumentos de recojo de información basados en el modelo SERVQUAL para la variable de calidad del servicio y el modelo Alfa Cronbach para la variable de satisfacción del usuario. Los

resultados muestran relación significativa entre ambas variables que coinciden con la opinión de los especialistas cuando afirman que la satisfacción del usuario depende de la calidad de servicio.

2.3. Marco epistemológico

Los paradigmas sistémicos de la comunicación y del comportamiento humano son amplios y complejos que aparecen en diversas ciencias abarcando también el análisis de la comunicación organizacional y la interpretación de los niveles de satisfacción de los seres humanos.

Con esta investigación cuantitativa y descriptiva se pretende aportar un análisis de las organizaciones públicas y cómo la comunicación organizacional interna repercute en el nivel de satisfacción de los usuarios, a partir de los marcos teóricos que existen en la teoría de sistemas sociales para comprender la comunicación como un proceso, un fenómeno y un sistema, así como en las teorías del comportamiento humano.

Se busca brindar un marco epistemológico consistente a la organización, planificación y manejo de la comunicación interna en las instituciones públicas con la finalidad de obtener resultados que superen las percepciones y expectativas de los usuarios.

2.4. Marco teórico-científico

La comunicación es una ciencia y está presente en todas las etapas de la vida por tanto influye directamente en el comportamiento humano. En cualquier lugar que nos encontremos, estamos en constante y permanente comunicación, aun sin pronunciar palabra porque los gestos, las señas también comunican.

Este proceso se presenta, además, en las organizaciones en donde las relaciones interpersonales, la cultura e identidad de cada persona se combinan con todos los integrantes

del grupo convirtiéndose en un tema más complejo que ha sido punto de partida para una serie de investigaciones y teorías.

2.4.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene sus bases en las teorías de la organización, conceptos que han ido evolucionando con el tiempo y que es importante citarlas para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación.

2.4.1.1 Teorías Clásicas

Con sus máximos representantes Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, se enmarca en los finales del siglo XIX e inicios del siglo XX surgiendo simultáneamente en Europa y Estados Unidos a partir de la revolución industrial. Fue una de las primeras en intentar explicar la administración, por lo que también se le conoce como la teoría de la máquina porque surgió para analizar la problemática de las empresas industriales, es decir cómo deben marchar las organizaciones.

2.4.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas

(Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957). Se desarrolló entre 1920 y 1966 y surgió como una oposición a las teorías de la administración que en su objetivo por incrementar los ingresos de las fábricas llegaron al extremo de explotar a sus trabajadores.

Esta teoría promovió un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización para alcanzar la eficiencia en la producción pero en un ambiente de armonía entre el obrero y el patrón impulsando el crecimiento de las destrezas, conocimientos y habilidades de los trabajadores, considerando temas como motivación, liderazgo, relaciones y comunicación informal.

2.4.1.3 Teoría de sistemas

Esta teoría surgió en el campo de la biología ampliándose al campo de la ciencia de los sistemas, en especialidades como la teoría de la información, de la cibernética, teoría de juegos y la teoría el caos. Posee un carácter dinámico, multidimensional y multidisciplinario, es decir prioriza las interrelaciones con el entorno, flujos de comunicación multidireccionales, el trabajo en equipo y la retroalimentación.

Esta teoría se conoció a finales de los años 50 con las obras de March y Simon en 1958 y Katz y Kahn en 1966, quienes afirmaron que la organización es un sistema complejo, abierto y viviente con subsistemas que constituyen un todo e interactúan con el medio ambiente, lo que la convierte en un sistema social abierto determinante en sí mismo.

En 1990, Kreps se refiere a los cambios que suceden al interior de la organización destacando que se debe prestar mayor atención al recurso humano que a las técnicas y otros recursos con la finalidad de realizar los cambios precisos para el desarrollo de la organización.

Fernández Collado (citado en Irene Trelles, 2001) afirma: "... esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí con el todo, y con los elementos externos más importantes".

La compiladora Irene Trelles, en su libro *Comunicación Organizacional*, destaca el rol protagónico de la comunicación con su enfoque sinérgico relacionada a la máxima dirección de la organización con el uso de canales formales e informales, balance en la producción de mensajes sobre tareas y temas del personal, garantiza la retroalimentación con la interrelación de los flujos de la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal porque cualquier deficiencia en algún componente 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” (Trelles, 2001, p. 11).

Fisher (1993 citado en Félix 2014) confirma que cada organización tiene su propia cultura, es decir un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas, leyes, discursos, actos y artefactos siendo la interacción de estos elementos la que define la identidad de la organización.

Nosnik (1996) (citado en Soria 2008) propone que para lograr una comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, esta debe ser abierta siendo su objetivo comunicarse con el exterior haciendo referencia al medio más usado para enviar mensajes al público interno y externo; evolutiva referida a la comunicación que surge de improviso dentro de la organización; flexible sobre la comunicación oportuna formal e informal; multidireccional es decir comunicación ascendente, descendente, transversal, interna, externa; instrumentada debido al uso de herramientas como soportes y dispositivos.

Por su definición, es la teoría de los sistemas la que guarda mayor relación con la presente investigación, la UGEL Cajamarca es el subsistema abierto de un conjunto mayor que es el público externo quien percibe la calidad de atención producto de las relaciones, flujos de comunicación y mensajes que se dan al interior, teniendo en cuenta que está constituida por un equipo humano con valores, creencias, ideas y costumbres.

2.4.1.4 Teoría de la contingencia

Se refiere a la empresa como un sistema abierto, enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo y depende de algún factor. Cada empresa es única, no existe

un modelo para organizar y administrar a todas por igual, las situaciones y condiciones de cada una depende del medio ambiente.

Uno de los protagonistas de esta teoría es Joan Woodward, quien investigó a 100 empresas británicas para examinar la aplicación de los principios clásicos concluyendo que existen diferencias en la forma de aplicarlos.

Teniendo como base a la organización, son diferentes los autores que intentan explicar el concepto de comunicación organizacional, quienes han compartido sus conceptos y enfoques en diversos artículos, libros y revistas que han sido considerados en esta investigación.

Entre ellos, destaca la compiladora cubana Irene Trelles (2001) y otros investigadores quienes hacen un recuento cronológico de la evolución sobre la definición de Comunicación Organizacional como se detalla a continuación:

Redding y Sanborn (1964) por primera vez definen a la Comunicación Organizacional, en su libro *Business and Industrial Communication*, como el envío y recepción de información dentro de una organización. Es decir, comunicados de trabajo, incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

Zelko & Dance (1965) la perciben como interdependiente entre las comunicaciones internas y las comunicaciones externas.

Katz y Kahm (1966) afirman que la comunicación puede analizarse en dos niveles diferentes. Desde la organización total, a través de cuatro funciones generales como producción, mantenimiento, adaptación y dirección. También desde un nivel más específico, examinando sus funciones dentro de un contexto diádico, es decir relación superior-subordinado.

Thayer (1968) aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento.

Bormann y otros (1969) (citado en Catalán, E. 2014) limitan su estudio de la comunicación organizacional a la comunicación oral.

Lesikar (1972) habla de una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

Jablin (1986) (citado en Eduarte R., 1993) "un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados" (p.36).

Goldhaber (1994) (citado en la revista electrónica Razón y Palabra. 2014) enumera tres definiciones sobre la comunicación organizacional: "Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización". (Revista Razón y palabra, 2014:p25), seguidamente, también: "Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización". (Revista Razón y Palabra, 2005:p25) y finalmente:

Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones), reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación).

Nosnik (1995) (citado en Gámez, Soria y López, 2006) lo define como “un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, deben planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. (p.160) lo incluye como sí se tratase de un proceso de producción en la organización.

Fernández Collado (1997) (citado en Rodríguez, 2005). La comunicación organizacional es:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” y 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, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.
(Rodríguez, 2005:p25)

Quintana (1999) considera a la comunicación organizacional como “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (p.25) Este flujo de mensajes es constante y consiste en el intercambio permanente de mensajes vitales tanto para la empresa como para el cliente considerando cuatro factores que influyen en la efectividad de dicha comunicación como los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información.

Noguero (2000) (citado en Montes de Oca, 2016) la define como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia.

Trelles (2001) “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” . Agrega que, si bien esta disciplina empieza a destacar en los años 50, recién una década después se la ubica como disciplina independiente en las ciencias sociales cuando el norteamericano Charles Reedding, considerado como el padre de la comunicación organizacional, publica el libro *Communication Within Organizations*.

Martín Martín (2006) (Citado en la revista *Razón y Palabra*) define como el:

Conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora.

Rebeil (2010) (citado en Balarezo, 2014) “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

Castro (2012) (citado en Balarezo, 2014) “la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución”.

Para el fin de la presente investigación se considerará el concepto de Horacio Andrade que en su libro comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, presenta uno de los conceptos más completos en relación a este estudio.

Andrade (2005) afirma que no existe una solución matriz para todas las empresas porque cada empresa y organización tiene su particularidad y es única por ello es importante la comunicación interna para reforzar e integrar sus componentes. “El nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones”.

También define a la comunicación interna como un conjunto de actividades efectuadas por la 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.

Nos habla de tres formas de comprender a la comunicación organizacional: como un proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades. Un proceso social porque es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos externos. Como disciplina porque es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Como un conjunto de técnicas y actividades porque los conocimientos generados a través de la

investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno

Se refiere a la comunicación externa 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 actividades, productos o servicios.

2.4.2. Funciones de la comunicación organizacional

Ingrids Rodríguez Guerra especialista de comunicación del Ministerio de Cuba resalta los conceptos de autores más relacionado con el público externo y cita a:

Martín Martín (1995) (citado en Trelles, 2001)

Las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (p.4)

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana:

Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito. (p25)

Trelles considera tres funciones: descriptiva porque “investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización”, función evaluadora porque: “Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo”. (p25) Función de desarrollo: “analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo”. (p.25)

En una entrevista publicada por la revista electrónica especializada en comunicación Razón y Palabra, Abraham Nosnik afirma:

La comunicación organizacional se refiere al flujo de información y manejo de diálogos dentro de las organizaciones para que éstas puedan cumplir mejor con

los objetivos y metas de los individuos, equipos y áreas y en su conjunto, con el propósito de las propias organizaciones (expresados en términos de misión, visión y valores corporativos).

Para que la Comunicación Organizacional sea efectiva dentro y fuera, Nosnik considera que debe ser:

Abierta: Para comunicarse con el público interno y externo.

Evolutiva: en referencia a la comunicación no planificada que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos.

Daniel Katz y Robert Kahn (1966) plantean que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes:

En el nivel de la organización total: es decir en cuatro funciones generales como producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

En el nivel más específico: aquí las funciones de la comunicación son de instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

Gámez (citado en Gómez, 2012) destaca que “la comunicación penetra a todas las actividades, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales”. (p. 83).

2.4.3. Tipos de comunicación organizacional

Para Fernández Collado, la comunicación organizacional se divide en:

2.4.3.1 Comunicación organizacional externa

Fernández 1999 (citado en Orellana, Bossio y Carhuallanqui, 2015), define a la comunicación externa 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.

Gómez (2007) en su investigación sobre la comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, afirma que el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas, hace una recopilación de los conceptos de diferentes autores sobre la comunicación externa según el detalle:

Pozo, M. (1997) describe que la comunicación externa está dirigida principalmente a la comunicación con los medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, etc.

Ramírez (1995) en la comunicación externa se incluyen las relaciones profesionales directas que el gabinete de comunicación mantiene habitualmente con los medios de difusión (relaciones informativas, campañas de publicidad, etc.), como todas aquellas iniciativas tendentes a estrechar los vínculos de la organización con el conjunto de la sociedad.

Krepps, 1990 (citado en Trelles I.):

Coordinar los sistemas de comunicación interna y externa en las organizaciones. Las funciones de estos dos sistemas primarios de mensajes están relacionadas, y los canales son mutuamente dependientes. Los sistemas de comunicación interna y externa deben estar

armonizados: Los líderes de la organización deben propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes y coordinar sus funciones interdependientes. (p.123)

Trelles, 2001 (citada en Aguirre S. 2013) afirma que los miembros de la organización que tienen el mayor contacto con representantes del entorno relevante, son conocidos como “cosmopolitas” y realizan dos importantes funciones de comunicación externa: envía información de la organización al entorno y canalizar la información del entorno hacia la organización, siendo los actores de la comunicación externa: el departamento de comunicación, clientes, comunidad local, gobierno central, gobierno local, instituciones educativas, proveedores de bienes y servicios, grupos financieros, medios de comunicación social, otras instituciones del entorno, competencia, entre otros.

2.4.3.2 Comunicación organizacional interna

Fernández, (1999), citado en Orellana, Bossio y Carhuallanqui (2015) define a la comunicación organizacional interna 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

Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna (2008) publicada por la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS), se considera que “la comunicación interna debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que intenta transmitir. Es decir, que debe ser una comunicación transversal”. (p. 20).

Para N. Stanton (citado en Gómez, 2007) “la comunicación interna es un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común” (p. 193).

Max Tello (citado en Vásquez, 2010) define a la comunicación interna como el acto de transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás.

La Porte 2001 (citado en Charry, 2017) se refiere a la comunicación interna como el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Tiene como objetivo mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión.

Además, afirma que la gestión de la comunicación en las entidades del Estado ya no puede reducirse solo a la aparición en medios de comunicación, se trata de una participación activa y fundamental en la gestión de la comunicación interna con todo el personal interno que lo conforma, para ser soporte y base de la comunicación externa.

Chiang (2012) (citado en Balarezo, 2014), afirma que el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización.

García (2011) (citado en Balarezo, 2014), indica que la comunicación organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Por su parte, la Confederación Española de Organizaciones en favor de las personas con capacidad intelectual de España - FEAPS resalta en la Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Externa, las ventajas de una buena comunicación interna y detalla sobre los inconvenientes que se pueden presentar en las organizaciones debido a la falta de comunicación interna que se detallan a continuación.

La guía también considera las siguientes ventajas de la Comunicación Organizacional:

- Los trabajadores se sentirán partícipes de la organización porque conocen sus decisiones, proyectos e iniciativas.

- Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones

- Se conseguirá una mayor motivación, por tanto, se darán más opiniones.

- Tendremos mayor información para la toma de decisiones

- Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.

- Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.

- La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirá que existe “algo oculto”.

- Las entidades del entorno con las que tiene relación percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio. La transparencia en una organización evidencia la falta de transparencia de otra.

- Conseguiremos una organización ética.

Los inconvenientes están referidos a:

- Rumorología “radio patio” se hace líder de audiencia

- Secretismo: como “la información es poder”, aquí nadie informa.
 - Desmotivación: los miembros de la organización no se involucran
 - Apaga fuegos, actuamos sólo en caso de conflicto.
 - Conflictividad: no comunicar correctamente puede generar malentendidos y conflictos
 - Exaltación o crítica lo poco que se comunica es para halagar o criticar al interlocutor.
 - Incoherencia, no se corresponde lo que se dice con lo que en realidad se hace (lo que comúnmente se conoce como “vender una moto”).
- Técnica parapeto, la realidad no es buena y no se enseña.
 - Autobombo, informar sólo de lo bueno y de manera exagerada. No se informa o comunica lo que hay que mejorar.

En la Comunicación Organizacional Interna se consideran dos tipos de comunicación:

2.4.3.3 Comunicación informal

Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Túñez (citado en Gómez, 2012), “Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones. No es que se establezca un único flujo de información, ni que todos los miembros compartan el mismo mensaje. Quiere decir que la comunicación interna es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización” (p.86).

2.4.3.4 Comunicación formal

Es la comunicación oficial de la organización, se utiliza para transmitir órdenes o instrucciones relacionadas a las actividades diarias en la que se respetan los niveles jerárquicos de la

organización, las indicaciones diarias se pueden transmitir vía oral pero cuando se trata de un tema de mayor relevancia se utiliza la comunicación escrita.

Charry H. (2017) afirma que el contenido está referido netamente a los aspectos laborales En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

2.4.4. Flujos de la comunicación formal en la organización

De Castro (2016) en el Manual práctico de comunicación organizacional indica que “la considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma” (p.16), clasificándolas en: descendente, ascendente, horizontal y diagonal como lo grafica en el siguiente cuadro.

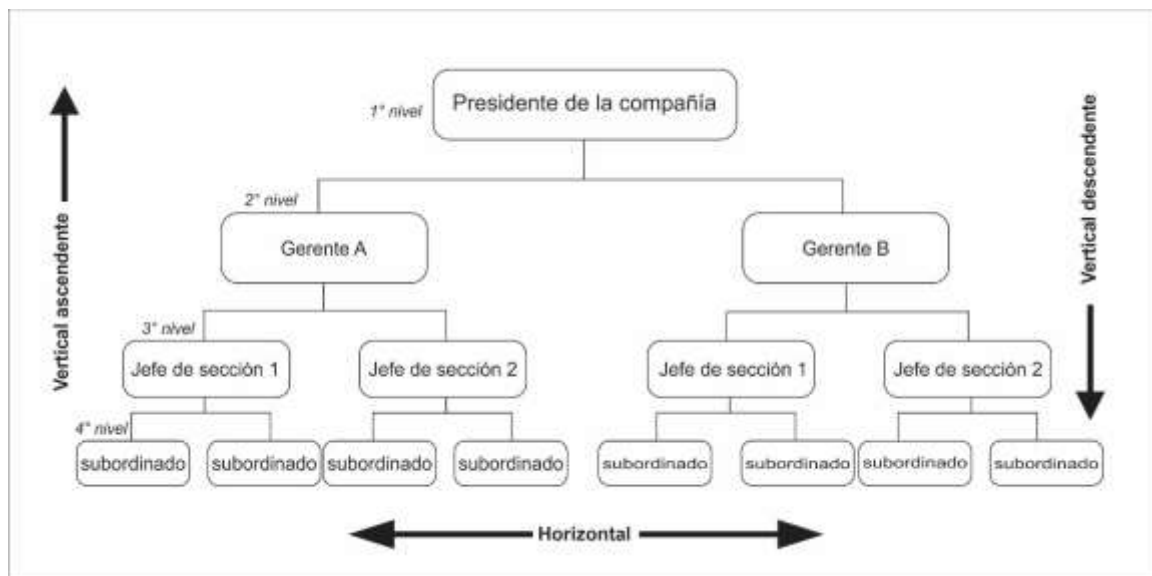


Figura 1. Proceso de la comunicación organizacional formal.

Fuente: Recuperado de “Manual práctico de comunicación organizacional” de De Castro, A.,2015, p.16, Barranquilla, Colombia: Editorial Verbum.

2.4.4.1 Comunicación Descendente

Es la comunicación que se produce de la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos, etc.

2.4.4.2 Comunicación Ascendente

Es la comunicación que va del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incommunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias ampliamente subvalorado y los procesos de apelación.

2.4.4.3 Comunicación Horizontal

Es el tipo de comunicación que se da entre el personal de igual jerarquía o pares. Es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje y para no duplicar funciones ni malgastar tiempo o dinero en la repetición de procesos administrativos.

2.4.4.4 Comunicación Diagonal

Cuando se presenta entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta; por ejemplo, contraloría solicita – urgente- a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar de forma directa”.

Para Fernández 2010 (citado en Balarezo, 2014), afirma que la comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

2.4.4.5 Comunicación Descendente

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar.

Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas

2.4.4.6 Comunicación Ascendente

Al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

2.4.4.7 Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico y se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento y tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

2.4.4.8 Comunicación Oblicua

Se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación

intergruppal, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Trelles (citado por Balarezo, 2014), considera la existencia de tres tipos de comunicación formal en la empresa: horizontal, descendente y ascendente.

2.4.4.9 Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos.

Las principales funciones de la comunicación organizacional son:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
- Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas. Permite que los colegas se apoyen mutuamente.

En algunos casos la comunicación horizontal se relega al plano de la comunicación informal por diversas causas como la falta de interés de los involucrados, falta de tiempo por acciones de coordinación y la falta de canales establecidos para este fin.

2.4.4.10 Comunicación Descendente

La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea y la más interesante de transmitir información en las organizaciones.

Trelles afirma que las funciones de la comunicación descendente son: enviar ordenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar información relacionada con el trabajo a los

miembros de la organización; facilitar un resumen del trabajo realizado; adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Trelles resalta algunos problemas de la comunicación descendente como:

- La saturación de los canales de comunicación con exceso de mensajes generando confusión y frustración a los subordinados.
- A veces los superiores imparten órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes causándoles confusión y ansiedad.
- Con frecuencia esta comunicación es poco clara porque muchas órdenes son comunicadas con prisas e imprecisión dejando a los subordinados inseguros de lo que deben hacer.
- Pueden presentarse dificultades por los términos utilizados, muy técnicos o cargados de jerga, haciendo que la comunicación sea poco precisa.
- Pueden existir comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la consiguiente distorsión acumulativa.
- Puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

2.4.4.11 Comunicación Ascendente

Es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Por lo general está acompañada de una diversidad de pequeñas dificultades que la hacen prácticamente inexistente.

En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce cada vez más estrecho.

La comunicación ascendente adecuada está basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un método de selección de la información de interés. Su mantenimiento exige una cierta institucionalización, es decir buzones de sugerencia, concursos de ideas, participación en los beneficios de mejoras, etc.

Trelles destaca que existe una creciente valoración de la comunicación ascendente, por considerar que realiza varias funciones importantes en la vida organizativa como:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
- Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos.

Sin embargo, los canales de comunicación ascendente pueden presentar los siguientes problemas: riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable, solo se comunican a los jefes los mensajes favorables provocando el aislamiento de los ejecutivos; La poca receptividad de los directores e insuficiencia de canales.

2.4.5. Canales de comunicación organizacional

Para la presente investigación se tomará en cuenta la clasificación de los canales de comunicación en la organización planteada por Katz & Kahn (1995) que pueden ser: orales, escritos y electrónicos.

Canales orales, son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral y permiten una rápida retroalimentación. Su principal inconveniente guarda relación con la

distorsión al pasar por varias personas o grupos. La comunicación oral generalmente va acompañada de la no verbal, es decir señales o gestos que pueden reforzar el mensaje cuando son armónicos, pero si son contradictorios se puede confundir al receptor disminuyendo la claridad del mensaje. En los canales orales se tiene los mensajes transmitidos durante las reuniones, conversaciones personales y llamadas telefónicas.

Canales escritos, son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. Utilizar estos canales permite contar con un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir. Es más complejo contar con evidencia de retroalimentación para confirmar si el mensaje ha sido recibido y comprendido.

Canales tecnológicos o electrónicos son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico, por ejemplo, circuitos cerrados de televisión videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas a Internet. Las tecnologías vinculadas a Internet sin duda son los canales electrónicos que han tenido un mayor crecimiento en las últimas décadas, pero una desventaja es la proliferación incontrolada de mensajes ya sea a nivel externo como interno. En esta comunicación se puede citar el correo electrónico, grupos de chat, redes sociales, servicios de video llamadas o video conferencias y blogs, entre otros.

2.4.5.1 Comunicación Verbal

Baez (citado en Gonzáles, Reyes y Flores), se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar a conocer el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza. Puede ser oral o escrita, como lo menciona Baez (2000) en una gran parte de nuestras interacciones utilizamos las palabras, cuando hablamos las utilizamos, cuando escribimos las usamos. En su obra *The Expression of Emotion in Man and Animals* (1872) afirma que la manifestación de las emociones es la fuente de la comunicación.

En el siglo XVIII se desarrollaron varios estudios sobre la expresión humana dirigidos por Lavater, Lessing, Johann Jakob Engel y Lichtenberg.

En 1900, la obra sobre el lenguaje escrita por Wilhem Wundt también presenta aportes sobre la comunicación verbal, seguido de Th. Piderit y Charles Bell así como Guillaume Benjamin Duchenne, Ludwig Kalges y Louis Pierr Gradiolet.

2.4.5.2 Comunicación No verbal

Su origen está relacionado a Darwin y a la investigación que realizó sobre las expresiones no verbales del hombre y su relación con el comportamiento animal. Recién hace 60 años, la comunidad científica vuelca su atención a la comunicación no verbal, siendo el cine y luego la televisión en donde el lenguaje gestual adquiere su mayor auge. A ellos les siguieron la publicidad, los negocios y la política.

También estudiaron la comunicación no verbal Efron, Gregory Bateson y Margaret Mead. Los dos últimos autores junto con Paul Watzlawick, Don Jackson, Edward T. Hall, Erving Goffman y Ray Birdwhistell formaron la Escuela de Palo Alto como exponentes de la corriente denominada “nueva comunicación” quienes proponían que la comunicación verbal y no verbal forman parte de un todo integrado. Entre los estudiosos destacan también Ray Birdwhistell, padre de la kinésica y Edgar T. Hall, padre de la proxémica.

El primer libro en donde apareció la expresión comunicación no verbal fue escrito por Jurgen Ruesch y Weldon Kees. Hasta la fecha son diversos los aportes que se han realizado sobre la comunicación no verbal desde el campo de las artes, antropología, sicología, lingüística, etología y sociología.

McEntee Hielen (1996) (citado en Dusek M., 2005) afirma que “la comunicación no verbal se refiere a todas aquellas señas o señales relacionadas con la situación de comunicación que no son palabras escritas u orales. Una seña o señal se refiere a un elemento

del comportamiento y presencia de un organismo que es recibido por los órganos sensoriales de otro organismo y que afecta su comportamiento. (p.32)

2.4.6. Barreras de la comunicación organizacional

Chiavenato, 2004 (citado en Estrada M. y Jorges J, 2009), afirma que se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso, provocando que el mensaje recibido sea diferente al enviado.

Krohln, 2002 (citado en Estrada M. y Jorges J, 2009), son “ruidos” que perjudican la eficacia comunicacional. Estas barreras generales pueden ser mecánicas, fisiológicas, semánticas o psicológicas:

a. Barreras mecánicas o físicas: son las que están relacionadas con los aparatos de transmisión, bulla, ambientes y equipos poco adecuados que dificultan o impiden que la comunicación ocurra.

b. Barreras fisiológicas: están relacionadas a los problemas genéticos o malformaciones de los órganos de vida.

c. Barreras semánticas: ocurren al usar inadecuadamente el lenguaje común para el receptor y el emisor.

d. Barreras psicológicas: son los preconceptos y estereotipos que hacen que la comunicación pueda verse perjudicada. Tienen relación con actitudes, creencias, valores y la cultura de la persona.

Sin embargo, Krohln (2002) afirma que las barreras más importantes de la Comunicación Organizacional son:

a. Administrativas/burocráticas: se deben a las formas cómo las organizaciones actúan y procesan sus informaciones.

b. Barreras por exceso de información: la sobre carga de información en las empresas cada vez es mayor, proliferan los papeles administrativos e institucionales, las reuniones innecesarias e inútiles. La falta de priorización de la información confunde al público e impiden que la comunicación sea eficaz.

c. Barreras comunicacionales incompletas o parciales: son producto de las informaciones fragmentadas, distorsionadas o sujetas a dudas que ocurren dentro de la organización y que impiden que el fin de la comunicación sea el deseado.

Baguer (2009) indica que las barreras de la comunicación pueden ser:

d. Por parte del emisor: Falta de claridad en el mensaje o realización de suposiciones que no comunica.

Por parte del receptor: El receptor sólo oye aquello que le interesa

Físicas: Ruidos

Semánticas: Existencia de una variedad de símbolos y sinónimos en el proceso de comunicación son significados distintos.

Por exceso de información: El exceso de información o su reiteración puede generar desconfianza y malestar.

Emocionales: El estado de ánimo del emisor o receptor puede distorsionar el **proceso de comunicación.**

2.4.7. La comunicación en la administración pública

Gómez M. (2007) afirma que “la diferencia fundamental entre la comunicación en el sector privado y en el sector público es la obligatoriedad de transparencia y comunicación que tienen las administraciones públicas. Como entidades elegidas por el pueblo y ejecutoras de su soberanía, su actividad será nítida y accesible al ciudadano.

Martínez, 2011 (citado en Martínez y Telles, 2013) sostiene que la comunicación en las organizaciones debe tener en cuenta que: (...) la interacción con la sociedad que le rodea y a la que pretende servir resultará fundamental para todo gabinete de comunicación que quiera mantener un adecuado nivel de influencia en aquella. Según el tipo de institución de que se trate, primarán las comunicaciones de servicio público (información, formación, educación, etc. De los ciudadanos) o bien las de imagen de la organización y de sus productos y servicios (incluidas entidades públicas).

Gutiérrez, 2006 (citado en Reig R., 2010) “toda institución realiza y precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios -internos y externos. Para ello, elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer demandas de información”

La Porte, (citado en Reig R., 2010) afirma que:

La actividad comunicacional realizada de forma organizada por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

David Redoli especialista en comunicación organizacional, afirma en su artículo sobre “la comunicación pública y su importancia para los nuevos directivos públicos” que se trata de un nuevo paradigma macroeconómico y social que está provocando cambios significativos y profundos en los modelos de gestión y relación de las empresas y en las instituciones públicas con su entorno. Tanto el sector privado como el sector público tienen por delante el

reto de responder a una crisis de confianza, de credibilidad y de valores, que afecta directamente a la democracia y a sus instituciones como sistema político. Un sistema político que se ve afectado por tres lógicas comunicaciones inéditas en la historia de la humanidad:

La inmediatez: nunca se había podido comunicar con la rapidez con la que lo hacemos ahora, vía imágenes, textos y sonidos.

La globalidad: nunca se había podido transmitir información de forma masiva a cualquier punto del planeta en cuestión de segundos.

La facilidad: nunca había estado en las manos de tantas personas (ciudadanos) la posibilidad de generar información y de transmitirla en tiempo real a cualquier punto del planeta con costes muy bajos.

2.4.8. Percepción de la calidad del servicio

La calidad y la satisfacción se basan en las percepciones del usuario sobre un servicio recibido.

Duque Oliva y Ramiro Chaparro, en su artículo científico sobre medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama” (2012) basados en los conceptos de Kotler, Parasuraman, Lovelock y Grönroos, sostienen que “la calidad de un bien o servicio está constituida por todos los atributos o propiedades que lo conforman y que le otorgan valor. La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad”.

También son diversos los autores que plantean una definición de servicio:

Lehtinen & lehtinen (1982) (citado en Oliva D. y Chaparro R., 2012): “la calidad del servicio, como bien describen, se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización prestadora del servicio.

Lewis y Brooms (1983) definen por primera vez el concepto de calidad de servicio como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Plantean que la calidad del servicio depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido. Esta definición es esencial en el tema de gestión del marketing de servicios porque a partir de aquí se desarrolló un constructo que recoge los fundamentos de una nueva forma de comprender cómo perciben los clientes los servicios ofrecidos. Todos los demás autores se apoyan en esta teoría para ir describiendo sus propios conceptos de calidad del servicio.

Zeithaml (1988) (citado en Villalba C., 2013) la calidad queda supeditada “al juicio que el consumidor emite sobre la excelencia y superioridad de un producto”. Es decir, la calidad dentro de los servicios está supeditada a la calidad percibida por el usuario o cliente, que es subjetiva.

Fisher y Navarro (1994) (citado en Villalba C., 2013) considera que el servicio es “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”

Vásquez (1996) (citado en Oliva D. y Chaparro R., 2012): “la calidad objetiva es una visión interna de la calidad con un enfoque neto en la producción y que busca eficiencia; y la calidad subjetiva es una visión externa conseguida con la determinación y cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Kotler (1997) (citado en Oliva D. y Chaparro R., 2012): “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

Fox y Kotler (1985) proponen la elaboración de escalas multidimensionales que cobran alto valor para el mundo académico y organizacional en la medida en que medir la calidad del servicio suele incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes.

En la búsqueda de la medición de la calidad del servicio se han establecido dimensiones que según la definición de Bou (1997) se trata de elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los diferentes objetos. Con base en dichas dimensiones, que son abstracciones, el usuario emite un juicio global sobre la calidad, con el propósito de hacer más entendible el constructo, menos elusivo y más fácil de identificar, gestionar y conseguir. La literatura del marketing considera que la calidad del servicio es un constructo multidimensional.

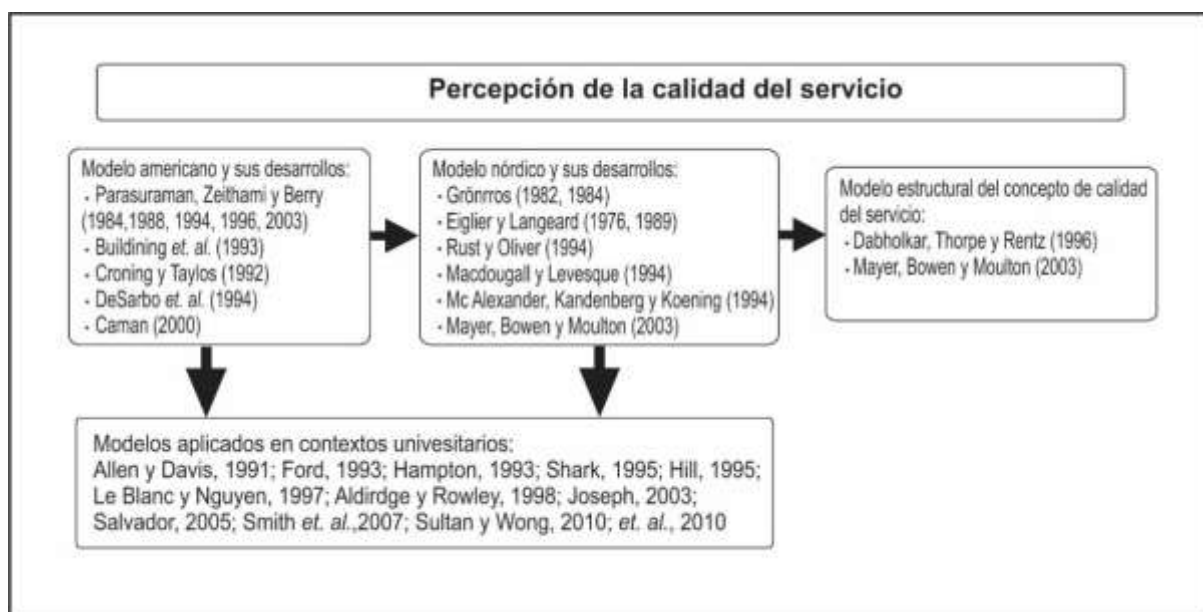


Figura 1. Tendencias de la percepción de la calidad del servicio.
 Fuente: Tomado de Duque (2005, p.227)

Ruiz-Olalla (2001) (citado por Jorge Luis Valera Gálvez, 2012) la calidad del servicio es un término con significados diversos. Entiende por servicio al “conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya sea ésta en producto o en un servicio”. (p.20). A medida que las organizaciones tengan dificultades para encontrar ventajas con las que tienen que competir, mayor atención tendrá que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

Albrecht (2005) (citado en Valera J., 2012) afirma que la calidad de servicio es “la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un

problema o agregar un valor para alguien”. (p.20). Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o Standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un Standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Según Fontalvo (2007) también citado por Jorge Luis Valera, servicio es un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes. En toda organización, los servicios son aquellas que dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracterizan por “desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes”. Muchas organizaciones, aunque suministran un bien tangible, se distinguen en el mercado porque ofrecen un servicio adicional que las caracteriza (servicio intangible).

2.4.9. Modelos de medición de calidad del servicio

Cristina Villalba (2013) afirma que autores como Kolelemeijer (1992), Bigne et al. (1997), Capalleras y Veciana (2001) y Gómez y Cristóbal (2003), concluyen que al utilizar cualquiera de los modelos van a existir resultados disímiles; así, lo verdaderamente importante no es el modelo, “sino que las dimensiones a tener en cuenta y los ítems a evaluar correspondan a los momentos de verdad y permitan contrastar realmente las expectativas de los clientes contra el servicio prestado y/o desempeño” (Duque, 2005).

2.4.9.1 Modelo Nórdico o modelo de la imagen

Este modelo, representado principalmente por Gronroos (1982, 1994) se encarga de relacionar la calidad con la imagen corporativa, teniendo en cuenta que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización. El modelo plantea que la calidad total percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da), la calidad funcional (cómo se da) y la imagen corporativa.

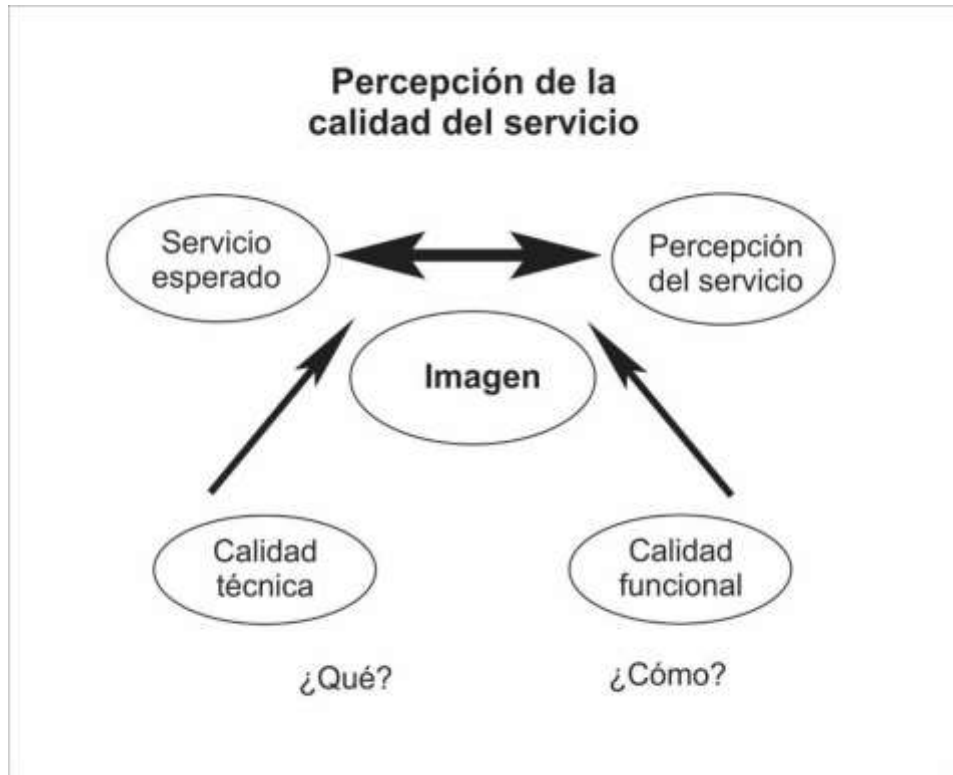


Figura 2: Modelo nórdico de la calidad del servicio. Tomado de la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Setó Pamies, D. p. 40)

Se considera que, en el ámbito académico las herramientas para la medición de la calidad del servicio más utilizadas son las escalas Servqual y Servperf, siendo los exponentes de dichos modelos Parasuraman, Zeithaml y Berry (1984, 1988, 1991, 1994), y Gronroos (1982, 1994).

2.4.9.2 Modelo Americano

Se basa en el Modelo SERVQUAL fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry con el propósito de mejorar la calidad del servicio ofrecida por una organización. Es adecuado para conocer las necesidades y expectativas de los clientes respecto a un servicio, como para evaluar la percepción de los clientes sobre la prestación del mismo. Es un instrumento con un alto nivel de fiabilidad y validez, proporciona la guía a seguir para identificar las necesidades y expectativas de los clientes. Cualquiera que sea el método y la técnica utilizada, es preciso utilizar los atributos generales de la calidad del servicio del Modelo SERVQUAL, para

conocer exactamente las expectativas que tienen los clientes y la importancia relativa que conceden a cada uno de estos criterios en el servicio determinado de que se trate. Asimismo, también se puede utilizar el modelo SERVQUAL para conocer la percepción que tiene el cliente respecto a un servicio entregado.

Los atributos de la calidad pueden variar de un servicio a otro, las grandes dimensiones de la calidad de servicio son atributos generales utilizados por los usuarios para juzgar la calidad del servicio según el modelo SERVQUAL. Inicialmente Parasunaman, Zeithaml y Berry hicieron referencia a 10 atributos generales determinantes de la calidad de servicio, pero en la revisión del modelo del año 1988 estos 10 atributos pasaron a ser 5: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos Tangibles.

La Municipalidad de Castellón – España, a través de la Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales publicó en el 2014, un manual para la aplicación de encuestas de satisfacción en el marco de la calidad de la modernización y calidad de los servicios municipales. En este manual se detallan los cinco atributos del modelo SERVQUAL.

a. Fiabilidad

Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable cuidadosa; acierto y precisión; ausencia de errores.

Este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen.



Figura 3. Conceptos asociados al atributo general de calidad “Fiabilidad”. Fuente: Tomado de Dirección de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales – Castellón – España

b. Capacidad de respuesta

No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. El servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. La capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución.

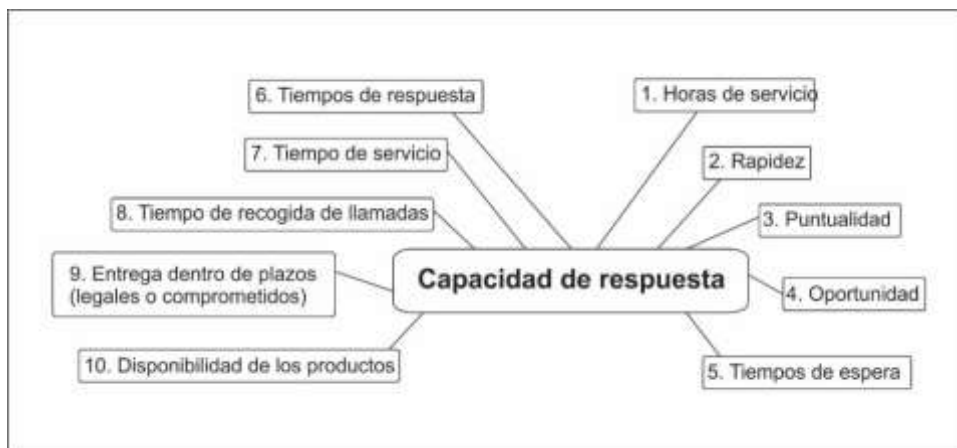


Figura 4: Conceptos asociados al atributo general de calidad “Capacidad de respuesta”. Fuente: Tomado de Dirección de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales – Castellón – España.

c. Seguridad

El usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del servicio, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización o Unidad Organizativa adecuada. La profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados. Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

d. Profesionalidad

O competencia técnica. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

e. Cortesía

Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto con el cliente.

f. Credibilidad

Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.

g. Seguridad

Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.



Figura 5. Conceptos asociados al atributo general de calidad "Seguridad".

Fuente: Tomado de Dirección de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales – Castellón – España

h. Empatía

Un servicio es una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo. Esta dimensión agrupa los siguientes criterios: accesibilidad, servicio accesible y fácil de contactar, comunicación, comprensión del cliente. Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos y capacidad para explicar lo sucedido. : Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

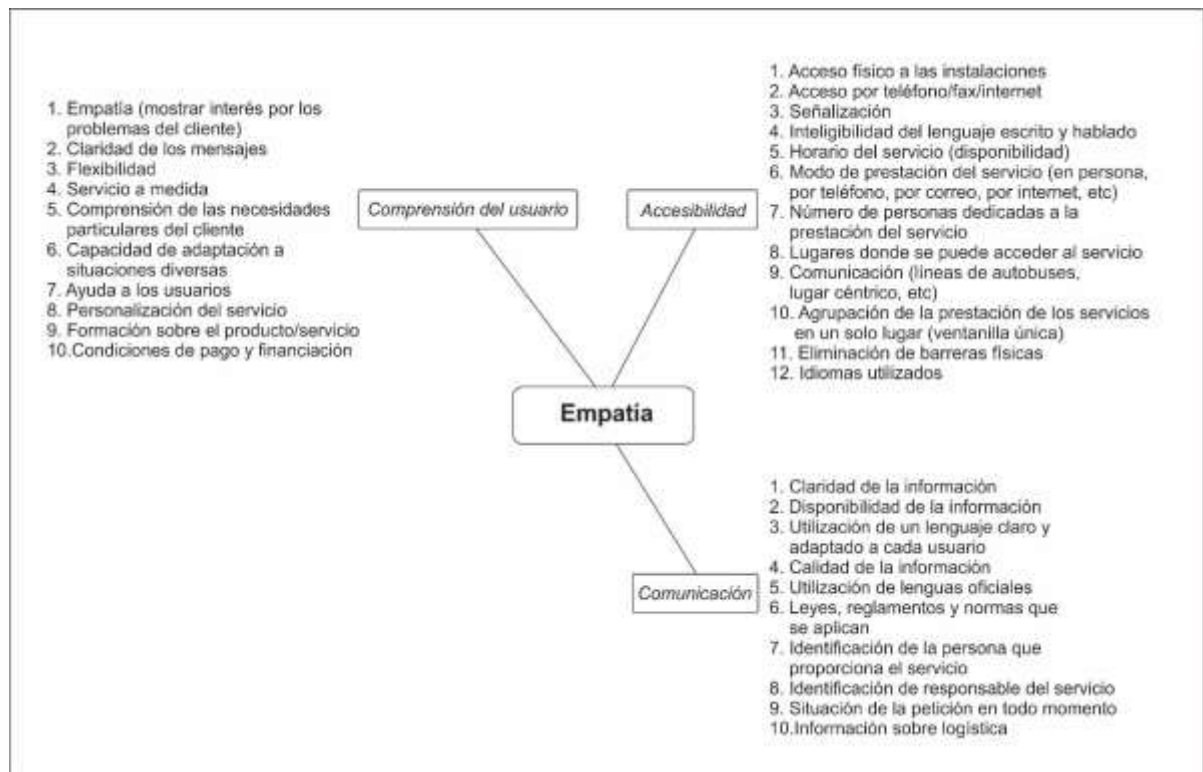
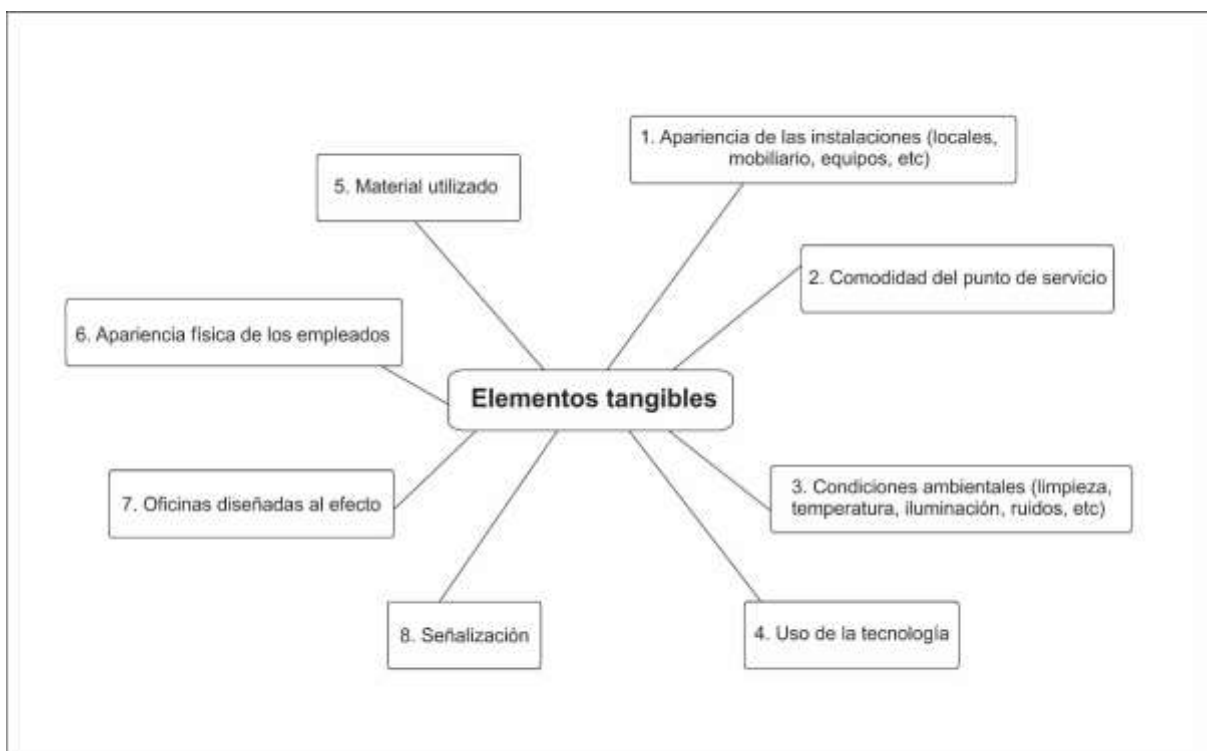


Figura 6: Conceptos asociados al atributo general de calidad “Empatía”.

Fuente: Tomado de Dirección de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales – Castellón – España

i.Elementos tangibles

Son la parte visible del servicio y del proceso correspondiente y lo conforman la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, la documentación y otros materiales de comunicación. Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con



la realidad del mismo por parte del usuario.

Figura 7. Conceptos asociados al atributo general de calidad “Elementos tangibles”.

Fuente: Tomado de Dirección de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales – Castellón – España

2.4.9.3 Modelo SERVPERF (SERVice PERFormance)

Este modelo fue propuesto por Cronin y Taylor (1992, 1994) y se basa sólo en las valoraciones, es decir las percepciones del cliente sobre el desempeño de los servicios. Según este modelo la calidad ya no debe ser medida a partir de las diferencias entre expectativas y

desempeño. Emplea únicamente 22 oraciones o afirmaciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, planteadas en el SERVQUAL, dejando de lado la medición de las expectativas del usuario por lo que para esta investigación realizaremos la medición de la calidad del servicio percibido por los usuarios de la UGEL Cajamarca con el modelo SERVQUAL que nos permitirá realizar un mejor análisis.

La puntuación SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de Percepción:

$$\text{SERVPERF} = \sum P_j$$

Este modelo se plantea examinar las relaciones entre Calidad del Servicio, Satisfacción del Consumidor e Intenciones de Compra. Para cubrir este objetivo se pretende proveer a gerentes e investigadores mayor información sobre: el orden causal de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del consumidor y, el impacto de calidad del servicio y satisfacción del consumidor sobre las intenciones de compra.

Cronin y Taylor dirigieron su investigación en base a cuatro cuestionamientos básicos correspondientes a tres pasos de investigación: el primero involucra directamente la medición de la calidad del servicio y está basado exclusivamente en el desempeño. El segundo objetivo del estudio es examinar las relaciones entre calidad del servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra. El tercer cuestionamiento está relacionado a medir si nivel de satisfacción de los consumidores con un proveedor de servicios afecta sus intenciones de compra hacia la empresa. El último cuestionamiento se refiere que si las percepciones de los consumidores de la calidad del servicio afecta a sus intenciones de compra.

2.5. Definición de términos básicos

Comunicación: Proceso de interacción social, de carácter verbal o no-verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión. (Hernández, 2005, p. 32).

Organización: Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el uso de recursos materiales como tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, recursos financieros y recursos humanos (Dávila, 2001, p. 6).

Comunicación Organizacional: Conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005, p. 17).

Comunicación interna: Determina que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global (Pizzolante 2004).

Usuario: El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el concepto de usuario con simpleza y precisión: un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.

Calidad: Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad. (Crosby, 1988).

Servicio: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la prestación del mismo (Publicaciones Vértice S.L, 2009, p. 03).

Percepción: La percepción debe ser entendida como relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones. (Vargas, 1994, p. 50).

Satisfacción del usuario: Es uno de los resultados más importante de prestar servicios de buena calidad, dado que influye de manera determinante en su comportamiento. (Delbanco T. y Daley J., p. 73).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Caracterización y contextualización de la investigación

3.1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa

La Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca, se ubica en la calle Los Pinos N° 1110, urbanización La Alameda, al lado oeste de la ciudad de Cajamarca, distrito, provincia y región del mismo nombre (referencia vía de evitamiento - cruce Santa Bárbara). El acceso hacia la UGEL Cajamarca puede ser a pie o en unidad vehicular utilizando los servicios de transporte público como combi, mototaxi y taxi.

El local es alquilado, cuenta con 6 pisos construido de material noble. Para el acceso al interior existe una sola escalera que va desde el primer al quinto piso. En cada piso, se han habilitado oficinas de las diversas áreas como se muestra en los siguientes gráficos:

Según el censo escolar 2017 del Ministerio de Educación (MINEDU), la UGEL Cajamarca atiende a un total de 6496 docentes de Educación Básica Regular (EBR) entre instituciones públicas y privadas de la zona urbana y rural de los niveles inicial, primaria y secundaria; 233 docentes de Educación Básica Alternativa (EBA) y 39 docentes de Educación Básica Especial. Los docentes de educación superior técnico productiva y superior no universitaria son atendidos directamente en la Dirección Regional de Educación DRE Cajamarca.

Tabla 1: *Número de docentes en el sistema educativo, 2017*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	7,435	5,078	2,357	5,67	1,765	3,528	1,55	2,142	215
Básica Regular	6,496	4,518	1,978	4,738	1,758	2,975	1,543	1,763	215
Inicial 1/	1,317	872	445	966	351	529	343	437	8
Primaria	2,821	2,102	719	1,944	877	1,253	849	691	28
Secundaria	2,358	1,544	814	1,828	530	1,193	351	635	179
Básica Alternativa	233	130	103	233	0	130	0	103	0
Básica Especial	39	39	0	39	0	39	0	0	0
Técnico-Productiva	136	60	76	129	7	53	7	76	0
Superior No Universitaria	531	331	200	531	0	331	0	200	0
Pedagógica	66	56	10	66	0	56	0	10	0
Tecnológica	436	246	190	436	0	246	0	190	0
Artística	29	29	0	29	0	29	0	0	0

Fuente: Ministerio de Educación - Censo Escolar 2017

El organigrama de la UGEL Cajamarca fue aprobado mediante Ordenanza Regional N° 038-2011-GR.CAJ-CR

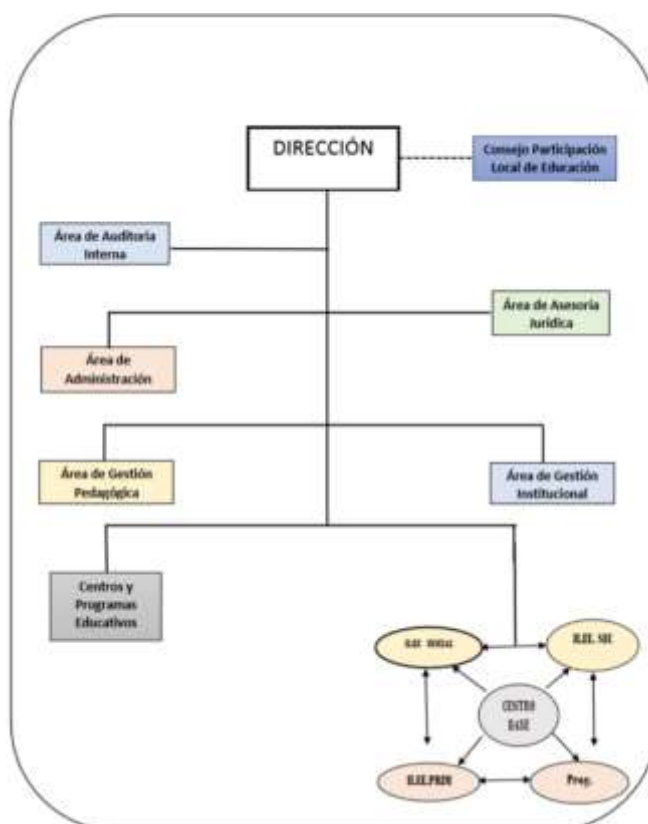


Figura 8: Organigrama de la UGEL Cajamarca. Tomado de UGEL Cajamarca

3.1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa

La Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional Cajamarca, con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia de Cajamarca. Su constitución y funcionamiento se sustenta en lo dispuesto por la Ley N° 28044, Ley General de Educación, Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de La Ley General de Educación , y en el marco de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y modificatoria, Ley N° 27902, así como en los dispositivos conexos.

Su creación como Unidad Ejecutora del Gobierno Regional de Cajamarca, conllevó un proceso de acciones que se detallan a continuación.

a. 26 junio del 2009, la DRE Cajamarca emite la RDR N° 3042-2009/ED-CAJ mediante la cual se autoriza la implementación y funcionamiento de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cajamarca.

b. 29 de setiembre del 2009, El Gobierno Regional de Cajamarca mediante la RER-466-2009-GR.CAJ/P dispone en vía de regularización, que la Unidad de Gestión Educativa Local, UGEL Cajamarca, emita actos administrativos, en primera instancia, mediante Resolución Directoral de UGEL, en asuntos de su competencia. El artículo 2 de esta Resolución también dispone que a partir del 26 de junio del 2009 el Director de la UGEL Cajamarca queda facultado para realizar las siguientes acciones administrativas: autorizar la adquisición de bienes y servicios, autorizar los gastos del fondo para pagos en efectivo y suscribir contratos de arrendamiento de bienes inmuebles. Se agrega en la RER que las rendiciones a que diere lugar las acciones antes indicadas, deberán efectuarse, de manera oportuna, y bajo responsabilidad, ante la Unidad Ejecutora 300: Educación Cajamarca.

c. 09 diciembre 2010, La ley 29626 de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2011 establece la creación de la UGEL Cajamarca como Unidad Ejecutora en el pliego del Gobierno Regional.

d. 04 de noviembre del 2011 el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) emite opinión favorable para la creación de la Unidad Ejecutora Educación- UGEL Cajamarca, recomendando su implementación a partir del año fiscal 2012.

e. 26 de diciembre del 2011, con RER N° 630-2011-GR.CAJ/P, resuelve conformar las comisiones de transferencia en materia presupuestal, contable, patrimonio, personal y acervo documentario. También conformar una comisión Ad hoc de monitores y asistencia técnica encargada de realizar las acciones del proceso de transferencia.

f. Fue designado como primer Director el profesor Héctor Enrique Núñez Roncal, en el año 2010 este cargo fue asumido por el profesor Cornelio Núñez Díaz, seguido del

profesor Bonifacio Mariñas Casahuamán. Actualmente, la Dirección de la UGEL Cajamarca está a cargo del Dr. Luis Alfredo Llaque Silva.

3.1.2.1 Objetivos

- a. Formular, ejecutar y evaluar el presupuesto de UGEL en atención a las necesidades de las instituciones y programas educativos y gestionar su financiamiento local, Regional y Nacional.
- b. Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- c. Identificar las necesidades de capacitación de personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- d. Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionar ante las instituciones de cooperación nacional e internacional

3.1.2.2 Misión

La Unidad de Gestión Educativa Local - Cajamarca tiene como misión, asegurar ofertas educativas pertinentes de calidad, sustentadas en el trabajo concertado con la sociedad civil y centradas en la formación integral de todos los cajamarquinos, guiados con una perspectiva de interculturalidad, equidad, cohesión social y desarrollo humano sostenible, que permita formar personas capaces de desarrollar su identidad, autoestima y capacidades para integrarse adecuada y críticamente a la sociedad, en armonía con su entorno.

3.1.2.3 Visión

La Unidad de Gestión Educativa Local - Cajamarca será la Instancia descentralizada líder del Gobierno Regional que lidera una sociedad educadora con la participación y vigilancia de la sociedad civil, para garantizar una educación integral, pertinente y de calidad que constituya el desarrollo pleno de las personas a lo largo de su vida. Ejecutan políticas que aseguren a los niños y jóvenes de toda la provincia con iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato sin ninguna forma de discriminación, en un sistema educativo flexible, adecuado a las necesidades y exigencias de la diversidad y el logro de competencias básicas para que todas las personas se desenvuelvan social y laboralmente, tiendan a la creatividad e innovación, orienten su comportamiento por los valores democráticos, promueven el desarrollo humano integral y sostenible, la justicia social y la cultura de paz; así como para que ejerzan el derecho a aprender en forma continua y con autonomía.

3.1.2.4 Valores

Honestidad, lealtad, respeto, solidaridad, justicia, pertenencia, tolerancia, responsabilidad institucional, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

3.1.3. Características, demográficas y socioeconómicas

La jurisdicción territorial de la Unidad de Gestión Educativa Local Cajamarca, comprende el ámbito territorial de la provincia de Cajamarca, de la Región del mismo nombre.

3.1.4. Características culturales y ambientales

La UGEL Cajamarca promueve la conservación de la cultura regional a través de diferentes actividades. Recientemente fue reconocida por obtener el segundo lugar en el IV Concurso Buenas Prácticas Interculturales en la Gestión Pública, organizado por el Ministerio de Cultura, felicitamos y agradecemos por el buen trabajo y desempeño pedagógico.

3.2. Hipótesis de investigación

Existe relación significativa entre la comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibido por los usuarios de la UGEL Cajamarca.

3.3. Variables de investigación

Variable 1: La comunicación organizacional interna

Variable 2: Calidad del servicio percibido por los usuarios

Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables:

<i>Variable 1</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
V1.- La comunicación organizacional interna	Andrade (2005, p 17) define a la comunicación organizacional, como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.	Aplicación de un cuestionario de preguntas dirigido a los trabajadores de la UGEL Cajamarca que tienen contacto directo con los usuarios, para el análisis de la comunicación organizacional interna.	Uso de las herramientas de comunicación	Uso de herramientas tecnológicas	Cuestionario
				Medios informales de comunicación	
				Medios formales de comunicación	
			Flujos de la comunicación	Comunicación descendente	
				Comunicación ascendente	
				Comunicación horizontal	
				Retroalimentación	
				Relaciones interpersonales	
			Participación en los objetivos operacionales	Identidad con objetivos operacionales	
				Construcción objetivos operacionales	
				Seguimiento a los objetivos operacionales	
				Toma de decisiones	
				Instrumentos de gestión	
			Participación en la mejora de procesos y servicios	Autonomía en la toma de decisiones	
				Planteamiento de propuestas	
				Recepción de propuestas	
				Cambio en los procesos	
			Trabajo en equipo	Cooperación	
Relacionamiento interpersonal					
Liderazgo					
Reconocimiento y satisfacción general	Reconocimiento				
	Capacitación				
	Motivación				

<i>Variable 2</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
V2.- Percepción de la calidad del servicio	Zeithaml, Parasuraman y Berri (1990) definen la percepción de la calidad del servicio como la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones.	Resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de la UGEL Cajamarca para medir la percepción de la calidad del servicio recibido.	Confiabilidad	Nivel de atención de los directivos	Cuestionario
				Nivel de atención de los trabajadores	
				Ética en las funciones de los directivos	
				Ética en las funciones de los trabajadores	
				Confianza, credibilidad	
			Capacidad de respuesta	Tiempo de espera	
				Puntualidad	
				Atención oportuna	
				Conocimiento	
			Seguridad	Imparcialidad	
				Cortesía	
				Credibilidad	
				Interacción	
			Empatía	Apertura	
				Claridad en la información	
				Comprensión	
			Elementos tangibles	Ambientes o espacios de espera	
Orden e higiene del personal					
Uso de tecnología					
Estado de las instalaciones (mobiliario, equipos)					
Señalización del ambiente					

Fuente Elaboración propia

3.4. Población y muestra

La población y muestra objeto de la investigación es:

N1: La población está conformada por el personal que labora en la UGEL Cajamarca mientras que la muestra está representada por el total de trabajadores de las áreas de la UGEL Cajamarca que mantienen contacto directo con los usuarios, siendo un total de 84 a quienes se les aplicó la encuesta Comunicación Organizacional Interna.

Tabla 3: Personal encuestado por Áreas UGEL Cajamarca

Área	N° trabajadores
Dirección	2
Área de Gestión Administrativa (AGA)	33
Área de Gestión Institucional (AGI)	19
Área de Gestión Pedagógica (AGP)	21
Actas y Certificados	2
Trámite Documentario	6
Imagen Institucional	1
Total trabajadores por áreas	84

Fuente: elaboración propia

N2: La población está conformada por 4518 docentes de Educación Básica Regular de la provincia de Cajamarca que son atendidos por la UGEL Cajamarca. La muestra se calculó utilizando la fórmula del muestreo de proporciones para poblaciones finitas, según recomienda Mantilla (2015, p.128). La muestra está representada por 354 docentes de la provincia de Cajamarca que acuden a la UGEL a quienes se les aplicó el cuestionario Percepción de la Calidad del Servicio.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza (95%)

p = probabilidad a favor (50%)

q = Probabilidad en contra (50%)

N = Población en estudio (4518 docentes)

e = Error permisible (0.05)

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 4518}{0.0025 (4517) + 3.8416 \times 0.05 \times 0.5}$$

$$n = \frac{4339.0872}{12.2529}$$

n = 354

3.5. Unidad de análisis

Estará conformada por:

84 trabajadores de la UGEL Cajamarca.

354 docentes de la provincia de Cajamarca que son atendidos en la UGEL Cajamarca.

3.6. Métodos de investigación

Los métodos utilizados en la presente investigación cuantitativa son:

Deductivo, va de lo general a lo particular y de lo complejo a lo simple. En esta investigación se utilizó el método deductivo para describir y explicar la realidad de la población en estudio y su relación con los fundamentos teóricos con el objetivo de llegar a una conclusión. En este caso, partiendo de la premisa de la comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca para identificar la calidad de atención percibida por los usuarios y obtener una conclusión.

Analítico – sintético, a través de este método se logró descomponer el problema de investigación en sus elementos. Es decir, en variables, dimensiones e indicadores para estudiarlos en forma individual y luego realizar el análisis estadístico en forma integral con el fin de demostrar la verdad del conocimiento a través de las conclusiones de la investigación.

3.7. Tipo de investigación

Por su finalidad, se trata de una investigación básica porque parte de un marco teórico que tiene como propósito incrementar los conocimientos científicos de teorías basadas en principios y leyes a través de la recolección de datos. En este estudio sobre las teorías de la comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca y la calidad de atención percibida por el usuario

Por su alcance temporal, es una investigación transeccional o transversal porque se analiza la relación entre dos variables, abarcando también dimensiones e indicadores, en un tiempo y lugar determinado. Siendo las variables: la comunicación organizacional interna y la percepción de la calidad del servicio, el estudio se realizó en el período de julio 2017 a marzo del 2018, en la UGEL Cajamarca.

Por su profundidad o niveles, se enmarca en el tipo de investigación descriptivo – correlacional. Descriptivo porque busca reunir datos precisos y cuantificaciones de las variables y correlacional porque tiene como objetivo determinar el grado de relación entre las variables del estudio como la comunicación organizacional interna de la UGEL Cajamarca y la calidad de atención percibida por los usuarios.

3.8. Diseño de Investigación

La investigación se apoyará en el tipo de diseño correlacional entre ambas variables y no experimental que se realiza sin manipular las variables y observando los fenómenos en un momento determinado. En este estudio se tiene como propósito investigar la relación que

existe entre la comunicación organizacional interna en la UGEL Cajamarca y la calidad del servicio percibida por los usuarios.

La investigación no experimental también conocida como investigación Ex Post facto porque los cambios en las variables independiente ya ocurrieron por tanto el investigador tiene que limitar su intervención a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

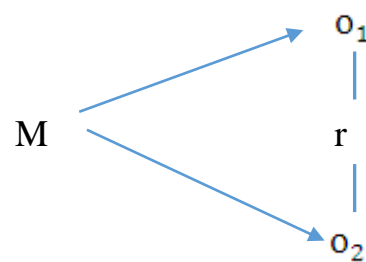


Figura 9: Esquema de investigación correlacional. Tomado de Hernández (2010)

Donde:

M = Muestra.

O₁ (Variable independiente) = Comunicación organizacional interna

O₂(Variable dependiente)= Percepción de la calidad del servicio

r = Relación de variables de estudio

3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos



Figura 10: Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Elaboración propia

3.10. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Para analizar y procesar la información se utilizó la Técnica Descriptiva y la Técnica de Análisis de Correlación de Pearson, siguiendo las siguientes etapas:

- a. Edición de la información: se procedió a revisar y analizar toda la información recolectada.

- b. Codificación de la información: Se procedió a enumerar cada uno de los cuestionarios para facilitar el procesamiento y tabulación de los datos.

- c. Procesamiento de datos: Se realizó utilizando el programa Excel y el software estadístico SPSS v.20 que nos presentaron los porcentajes, promedios, tablas y gráficos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

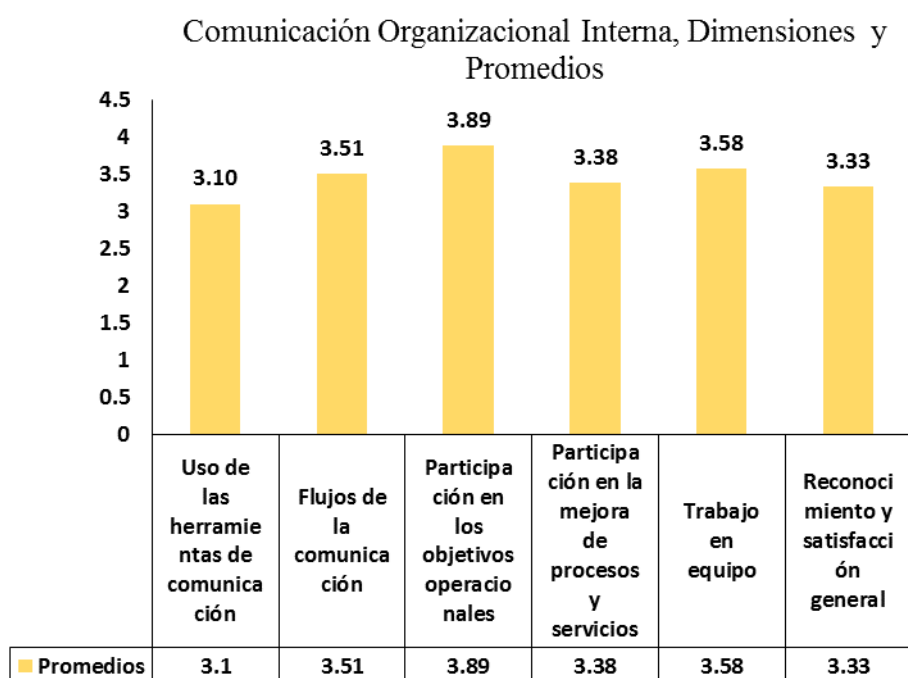
4.1. Resultados por dimensiones de las variables de estudio

Tabla 4: *Comunicación Organizacional Interna por Dimensiones*

	Uso de las herramientas de comunicación	Flujos de la comunicación	Participación en los objetivos operacionales	Participación en la mejora de procesos y servicios	Trabajo en equipo	Reconocimiento y satisfacción general
N	84	84	84	84	84	84
Media	3,10	3,51	3,89	3,38	3,58	3,33
Moda	3	4	4	4	4	4
Desv. estándar	0,652	0,668	0,640	1,029	1,055	1,057
Rango	3	3	3	5	5	5
Mínimo	2	2	2	0	0	0
Máximo	5	5	5	5	5	5
P25	3	3	4	3	3	3
P50	3	4	4	4	4	4
P75	3	4	4	4	4	4

Aplicación de cuestionario

Gráfico 1: Comunicación, Organización interna, Dimensiones y Promedios



Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis y discusión

Según el resultado, se puede observar que el promedio de puntajes oscila entre 3.10 y 3.89, es decir las dimensiones de la comunicación interna en la UGEL Cajabamba se ubican en un nivel de regular con tendencia a alto.

El 50% de estas dimensiones tiene el valor 4, es decir valor Alto. Los trabajadores entrevistados manifiestan mantener un nivel alto de comunicación en los diferentes niveles de la organización.

La tabla 3 y la gráfica 1, muestran que la dimensión: Participación en los objetivos operacionales presenta la media más alta con 3.89 puntos con tendencia a un nivel alto, mientras que el uso de herramientas de comunicación presenta el puntaje promedio más bajo de 3.10, o sea de un nivel regular. Si bien es cierto se consideran partícipes en los diferentes procesos que implementa la UGEL Cajamarca por la educación es esta provincia, el uso de las herramientas comunicacionales para optimizar su participación no alcanza el mismo nivel.

Estos resultados confirman la investigación de Marrero (2013) cuando afirma que las organizaciones dependen de los usuarios por lo tanto deben comprender sus necesidades, siendo el líder quien crea el ambiente interno adecuado para lograr los objetivos de la organización.

También guarda relación con la investigación de Olivos (2014), cuando se refiere a la variable de comunicación interna sobre el escaso uso de las herramientas de comunicación a pesar de su conocimiento y en donde las comunicaciones horizontales no se ponen en práctica con mucha frecuencia. De igual forma, coincide con las dimensiones de participación en los objetivos operacionales y en la mejora de procesos y servicios cuando se afirma que los directivos no brindan oportunidades suficientes a los trabajadores para conocer sus iniciativas y compartir mejores prácticas, pues las comunicaciones horizontales son poco valoradas y los canales de comunicación más utilizados son los informales.

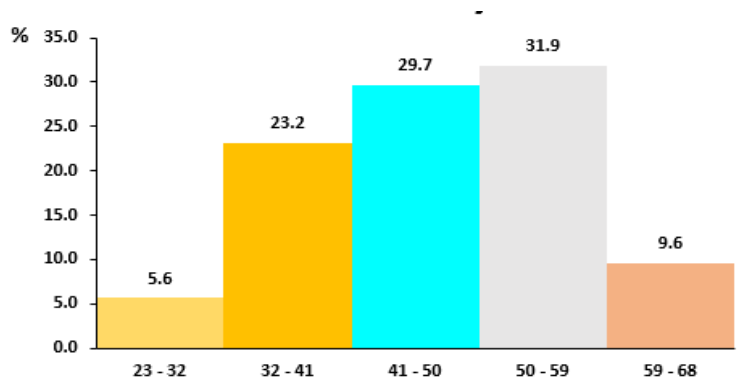
Tabla 5: Características Sociodemográficas trabajadores UGEL Cajamarca

		Frec.	%
Sexo	Femenino	32	38.10
	Masculino	52	61.90
	Total	84	100.0
Edad		Frec.	%
	20 - 29	25	29.80
	29 - 38	28	33.30
	38 - 47	13	15.50
	47 - 56	14	16.70
	56 - 65	4	4.80
	Total	84	100

Aplicación de cuestionario

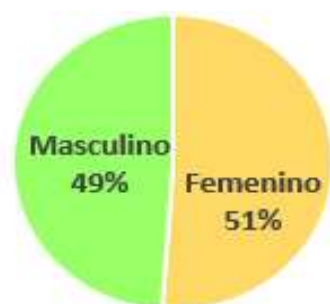
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Edad de los trabajadores UGEL Cajamarca



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Sexo de los trabajadores UGEL Cajamarca



Fuente: Elaboración propia

Se debe indicar que para el presente estudio se aplicó un cuestionario a una muestra de 84 trabajadores de la UGEL Cajamarca, 32 de sexo femenino y 52 de sexo masculino, representados por el 38.1% y el 61.9% respectivamente, igualmente las edades de los encuestados oscilaron entre 20 y 65 años.

Tabla 6: *Uso de las herramientas de comunicación*

	¿Cómo califica el uso de herramientas tecnológicas para una comunicación fluida en su centro de trabajo?	¿Cuál es el nivel de comunicación que recibe a través de medios formales en la UGEL?	¿Cuál es el nivel de comunicación que recibe a través de medios informales en la UGEL?
N	84	84	84
Media	3,46	3,19	2,74
Mediana	3,00	3,00	3,00
Desviación estándar	0,740	0,848	0,866
Mínimo	2	1	1
Máximo	5	5	5
P25	3	3	2
P50	3	3	3
P75	4	4	3

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 5, muestra que el ítem ¿Cómo califica el uso de herramientas tecnológicas para una comunicación fluida en su centro de trabajo?, se encuentra en un nivel ligeramente mejor que regular o aceptable, con un puntaje promedio de 3.46 puntos. Los demás ítems se encuentran en un nivel de regular hacia abajo.

Sobre la variable comunicación interna, se corroboran los resultados obtenidos por Olivos en su investigación, si bien los trabajadores de la UGEL Cajamarca entrevistados conocen el uso de las herramientas tecnológicas, éstas son poco utilizadas en sus actividades diarias para mantener una comunicación más fluida, aun cuando predomina la comunicación a través de canales formales sobre los medios informales, a través de las cuales se practica mayormente la comunicación formal; reflejada en documentación como cartas, memorando, oficios usando como plataforma los correos electrónicos.

Al igual que en la investigación de Olivos (2014) se reafirma que los trabajadores conocen sobre el uso de las herramientas tecnológicas, pero son poco utilizadas para sus actividades diarias, las comunicaciones horizontales son poco valoradas.

Sobre la variable percepción de la calidad del servicio, los resultados confirman la posición de Socarras (2014) y Escalante (2017) quienes afirma que un buen servicio al cliente depende directamente de una buena comunicación organizacional por lo que es importante tomar en cuenta también el concepto de Andrade (2005) quien confirma que el logro de los objetivos organizacionales se consigue manteniendo a los trabajadores, motivados, integrados e informados, a través de los diferentes medios de comunicación.

Tabla 7: *Flujos de la Comunicación*

	¿Con qué frecuencia se toman en cuenta sus opiniones?	¿Con qué frecuencia recibe una orden directa del director de la UGEL?	¿Cuál es su nivel de diálogo con sus compañeros?	¿Cómo califica el nivel intervención que se le permite cuando pregunta sobre alguna información que recibe?	¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en la UGEL?
N	84	84	84	84	84
Media	3,23	2,73	4,07	3,64	3,86
Mediana	3	3	4	4	4
Desv. Estándar	0,816	1,129	0,793	0,655	0,747
Mínimo	2	1	2	2	1
Máximo	5	5	5	5	5
P25	3	2	4	3	3
P50	3	3	4	4	4
P75	4	4	5	4	4

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 6 sobre el flujo de la comunicación nos demuestra que el ítem ¿Cuál es su nivel de diálogo con sus compañeros?, se ubica en un nivel alto con un puntaje promedio de 4.07 puntos, seguido de ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en la UGEL?, con 3.86 puntos, con tendencia a ubicarse en un nivel más alto.

Con estos resultados se reafirma que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son más frecuentes e influyen o guardan estrecha relación en el proceso comunicacional de este mismo público, siendo más lejana la comunicación de jefes a trabajadores o la comunicación descendente.

Sobre los flujos de la comunicación interna en la UGEL Cajamarca, los resultados coinciden con la investigación de Olivos (2014), siendo regular la participación de los trabajadores para dar a conocer sus ideas o propuestas en temas referidos a la organización. Sin embargo, el nivel de comunicación con sus compañeros es más alto que con su jefe inmediato.

Estos resultados están muy relacionados con las teorías de la comunicación organizacional humanista, de sistemas y contingente. Humanista porque rescata aspectos como liderazgo, formación de grupos, habilidades y rol de los líderes de la organización, entre otros. De Sistemas porque en la actitud de los trabajadores de la UGEL Cajamarca repercute mucho la influencia del entorno tanto al interior como al exterior. De Contingencia porque se trata de un medio cambiante y dinámico según las características del momento.

Tabla 8: *Participación en los objetivos operacionales*

	¿Cómo califica su nivel de identidad con los objetivos de la UGEL?	¿Cómo considera su participación en la construcción de los objetivos operacionales de la UGEL?	¿Cuál es su nivel de participación en el seguimiento para el cumplimiento de los objetivos operacionales de la UGEL?	¿Con qué frecuencia motiva su participación en la toma de decisiones sobre los objetivos de la UGEL?	¿Cómo considera su nivel de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de la UGEL?
N	84	84	84	84	84
Media	4,11	3,83	3,81	3,96	3,57
Mediana	4	4	4	4	4
Desv. Estándar	0,792	0,734	0,833	0,828	0,765
Mínimo	2	2	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
P25	4	3	3	4	3
P75	5	4	4	4	4

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 7 muestra que el Item ¿Cómo califica su nivel de identidad con los objetivos de la UGEL?, se sitúa en un nivel alto con un puntaje promedio de 4.11, también tiende a ubicarse en un nivel alto el Item ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato motiva su participación en la toma de decisiones sobre los objetivos de la UGEL?.

El nivel de identidad de los trabajadores con la organización es alto y está relacionado a la motivación que sus jefes inmediatos ejercen para ser partícipes en la toma de decisiones en cuanto los objetivos de la UGEL. Sin embargo, su participación en la elaboración de los instrumentos de gestión como en la construcción y seguimiento de los objetivos solamente es regular. Es decir, su nivel de involucramiento en todo el proceso no es uniforme. Ello debido al tipo de servicio que se brinda; vale decir que existe personal nombrado, contratado y servicio de terceros, cada uno con un rol e inconscientemente con un compromiso. No se maneja una inducción de la entidad por lo que no se motiva al personal para asumir un mayor compromiso de identidad con la organización.

La relación de esta dimensión en la variable sobre comunicación organizacional interna, coinciden parcialmente con los resultados obtenido por Olivos (2014) en su investigación porque afirma que los directivos no otorgan a los trabajadores la oportunidad para dar a conocer sus iniciativas y compartir mejores prácticas. Si bien, los resultados se ubican sobre la media regular, su identidad con los objetivos de la UGEL mantiene un nivel más óptimo que su participación en la elaboración de los instrumentos de gestión.

Se encuentra una relación más estrecha con Marrero (2013) al considerar que las organizaciones dependen de sus clientes por lo que deben comprender sus necesidades para satisfacer sus expectativas, agregando que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización involucrando al personal con el logro de los objetivos.

Se puede afirmar entonces, que la participación de los trabajadores en los objetivos operacionales de la UGEL Cajamarca guarda una estrecha relación con la motivación que promueve el líder de la organización teniendo en cuenta que la organización es un sistema que funciona en base a la información que recibe del entorno.

Tabla 9: *Participación en la mejora de procesos y servicios*

	¿Tiene autonomía en su área para la toma de decisiones relacionadas a la mejora del servicio?	¿Cuál es la frecuencia de propuestas que usted sugiere relacionadas a la mejora del servicio?	¿Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar el servicio que brinda la UGEL?	¿Cuál es el nivel de información que recibe sobre cambios relacionados a su área?
N	84	84	84	84
Media	3,56	3,44	3,42	3,45
Mediana	4	3	3	4
Desv. estándar	0,884	0,764	0,744	0,980
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
P25	3	3	3	3
P75	4	4	4	4

Aplicación de entrevista

Análisis y discusión

La tabla 8 muestra que el Item ¿Tiene autonomía en su área para la toma de decisiones relacionadas a la mejora del servicio?, se encuentra en un nivel regular con tendencia a alto con un puntaje de 3.56, también tiende a ubicarse en un nivel alto el Item ¿Cuál es el nivel de información que recibe sobre cambios relacionados a su área?, con un puntaje promedio de 3.45 puntos.

Los entrevistados afirman que el nivel de información que reciben sobre los cambios de la UGEL relacionados a su área, es de regular hacia alto por lo que el nivel de autonomía para tomar decisiones respecto a la mejora del servicio que brindan, también es alto. Se puede apreciar la estrecha relación que existe en los indicadores de esta dimensión.

Los resultados en la dimensión participación en la mejora de procesos y servicios se relaciona parcialmente con los resultados obtenidos por Olivos (2014) cuando afirma que los directivos no otorgan la oportunidad a los trabajadores para conocer sus iniciativas y compartir mejores prácticas. En la UGEL Cajamarca, se motiva la participación de los trabajadores, pero sus opiniones o sugerencias para mejorar el servicio que brinda la UGEL a los docentes, presenta un nivel regular a pesar de contar con un nivel alto de autonomía en la toma de decisiones.

Es importante resaltar las afirmaciones de Socarras (2014) porque considera que un buen servicio al cliente depende de una buena comunicación organizacional, en la que todos los integrantes de la organización actúan en equipo dando importancia al mejoramiento continuo del talento humano porque prestar un servicio de calidad es un esfuerzo colectivo.

Tabla 10: Trabajo en Equipo

	¿Cómo califica su nivel de cooperación en las actividades de la UGEL?	¿Cómo considera su nivel de relacionamiento con los demás trabajadores de la UGEL?	¿Cuál es el nivel de liderazgo que promueve su jefe inmediato?
N	84	84	84
Media	3,88	3,83	3,99
Mediana	4	4	4
Desv. estándar	0,802	0,689	0,845
Mínimo	2	2	1
Máximo	5	5	5
P25	3	3	4
P75	4	4	5

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 9 muestra que el Item ¿Cuál es el nivel de liderazgo que promueve su jefe inmediato?, se encuentra en un nivel promedio con tendencia a alto, con un puntaje de 3.99. También tiende a ubicarse en un nivel alto el Item ¿Cómo califica su nivel de cooperación en las actividades de la UGEL?, con un puntaje promedio de 3.48 puntos.

Según los resultados se puede apreciar que los jefes inmediatos ejercen un nivel alto de liderazgo en cada área, lo que repercute también en el nivel de cooperación que muestran los trabajadores quienes presentan un alto compromiso de cooperación en las diferentes actividades organizadas por la UGEL Cajamarca. Sin duda el liderazgo es imperativo para el logro de los objetivos. Está claro que un buen líder logrará rápidamente los objetivos a diferencia de un equipo sin liderazgo; de ahí que se ha podido apreciar amplia capacidad de quienes dirigen las áreas para liderar a sus grupos.

Según Marrero (2013), los líderes son quienes motivan al personal para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización. Esta investigación confirma tal afirmación, los resultados demuestran que el nivel de liderazgo que promueven los jefes inmediatos en la UGEL Cajamarca es alto, motivando el trabajo en equipo para lograr la cooperación de los trabajadores quienes mantienen un nivel de relacionamiento sobre la media.

Ruiz & Jiménez (2016) toman como referencia que la comunicación afectiva es el eje central de las relaciones interpersonales entre sus trabajadores por ello los resultados de la investigación confirman un nivel con tendencia hacia alto en los indicadores nivel de cooperación y nivel de relacionamiento entre los trabajadores de la UGEL.

Tabla 11: Reconocimiento y Satisfacción General

	¿Cómo considera el nivel de reconocimientos por su desempeño laboral en la UGEL?	¿Cuál es el nivel de capacitación oportuna que recibe por parte de la UGEL para mejorar sus habilidades profesionales?	¿Cuál es el nivel de motivación que recibe de sus jefes para un mejor desempeño en sus actividades diarias?
N	84	84	84
Media	3,33	2,75	3,54
Mediana	3	3	4
Desviación estándar	0,888	1,037	0,980
Mínimo	1	1	1
Máximo	5	5	5
P25	3	2	3
P75	4	3,75	4

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 10 muestra que el Item ¿Cuál es el nivel de motivación que recibe de sus jefes para un mejor desempeño en sus actividades diarias?, se encuentra en un nivel promedio con tendencia a alto con un puntaje de 3.5, seguido del Item ¿Cómo considera el nivel de reconocimientos por su desempeño laboral en la UGEL? que se ubica en un nivel regular con un puntaje promedio de 3.33 puntos.

Los trabajadores entrevistados consideran que la motivación que reciben de sus jefes inmediatos es regular con tendencia a incrementarse, resultado similar al reconocimiento que reciben de la organización por su desempeño laboral. Sin embargo, consideran que el nivel de capacitación oportuno para mejorar sus habilidades profesionales es un poco bajo todavía ya que no se cuenta con un plan permanente de capacitación. Los liderazgos y las motivaciones están entrelazados para lograr una eficiente productividad por parte de los colaboradores. Sin duda implica, entre otras estrategias, capacitaciones; que en este caso es lo que más se ha referido, el grupo estudiado. Ello dependerá mucho del liderazgo y cómo éste, se enmarca en las políticas de toda la institución.

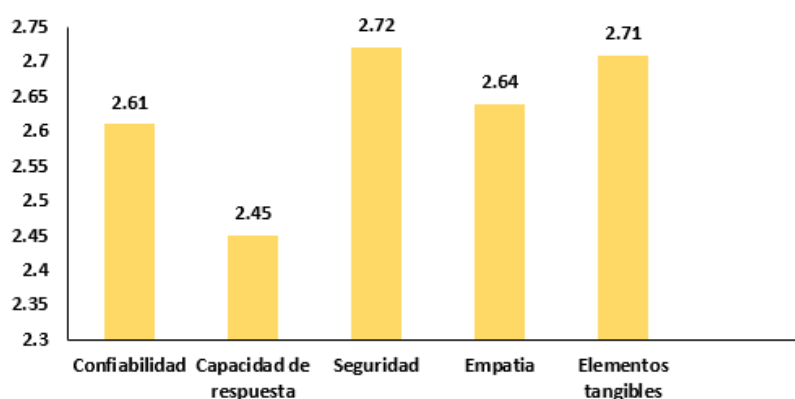
Siendo la motivación y el reconocimiento dos temas importantes para lograr la identidad del trabajador con la organización, no han sido analizados profundamente por los diferentes autores que han investigado la relación entre la comunicación interna y la calidad de atención al usuario.

Tabla 12: *Percepción de la calidad del servicio por dimensiones*

	Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Elementos tangibles
N	354	354	354	354	354
Media	2,61	2,45	2,72	2,64	2,71
Moda	3	3	3	3	3
Desv. Estándar	0,775	0,821	0,819	0,821	0,749
Rango	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
P25	2	2	2	2	2
P50	3	2	3	3	3
P75	3	3	3	3	3

Aplicación de cuestionario

Gráfico 4: Promedios Percepción de la calidad del servicio por dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Análisis y discusión

La tabla 11 y la gráfica 4, muestran que todas las dimensiones en promedios se ubican en nivel Regular como Seguridad (2.72), Elementos Tangibles (2.71), Confiabilidad (2.61) y Empatía (2.64 puntos), ubicándose en nivel Bajo la capacidad de respuesta de los trabajadores (2.45).

Para medir el nivel de calidad de atención percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca, se utilizó el modelo SERVQUAL elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry

que considera 5 dimensiones como confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Respecto a la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios que acuden a realizar algún trámite en la UGEL Cajamarca, el nivel es Regular ya que los usuarios sienten que la atención recibida no cumple sus expectativas en cuanto a empatía, seguridad, confiabilidad y elementos tangibles. Mientras que la Capacidad de Respuesta sobre sus consultas, la consideran en un nivel Bajo.

Entender el comportamiento de la organización hoy más que nunca tiene gran importancia. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y/o instituciones y la reducción de costos son factores de productividad; la competitividad global requiere que los colaboradores sean más flexibles enfrenten rápidamente los cambios y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades.

Es claro que aún, en el caso de estudio, no se logra unificar los objetivos internos con los externos; de ahí que, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que realiza. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza, por consiguiente, el usuario es mejor atendido.

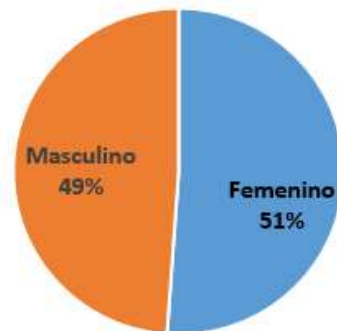
Veliz y Villanueva (2013) consideran que la calidad percibida es la brecha que existe entre el valor de las expectativas antes de recibir el servicio y la percepción después de haberlo recibido.

Tabla 13: Características Sociodemográficas

		Frec.	%
Sexo	Femenino	181	51.10
	Masculino	173	48.90
	Total	354	100.0
Edad		Frec.	%
	23 - 32	20	5.60
	32 - 41	82	23.20
	41 - 50	105	29.70
	50 - 59	113	31.90
	59 - 68	34	9.60
Total	354	100.0	
Área		Frec.	%
	Rural	96	27.1
	Urbano	258	72.9
Total	354	100.0	

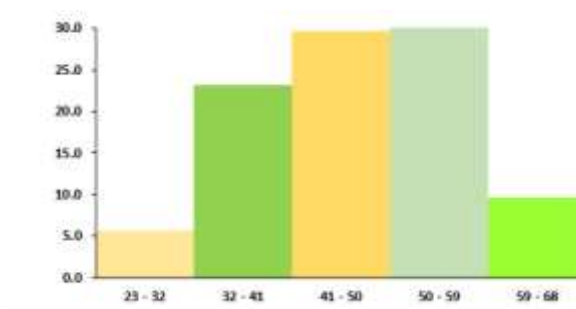
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Distribución por sexo docentes



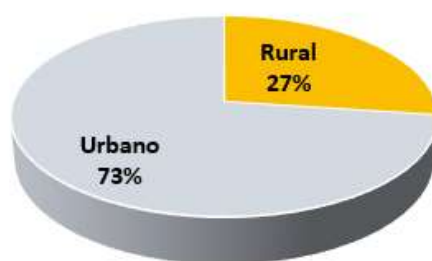
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Distribución por edad docentes



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Distribución por área geográfica docentes



Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 y la gráfica 6, muestran que la distribución de encuestados por sexo fue de la siguiente manera: 51.1% de sexo femenino y 48.9% de sexo masculino

En cuanto a las edades de los encuestados, estos oscilan entre 23 y 68 años, con una mayor incidencia entre el rango de 41 y 59 años.

Los encuestados manifestaron ser del Área Rural (27.1%) y del Área Urbana (72.9%).

Tabla 14: *Confiabilidad*

	¿Cómo califica el nivel de atención que recibió por parte de los directivos de la UGEL?	¿Cómo califica el nivel de atención que recibió por parte de los trabajadores de la UGEL?	¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de los directivos de la UGEL en cuanto a la ética de sus funciones en la atención al usuario?	¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de los trabajadores de la UGEL en cuanto a la ética de sus funciones en la atención al usuario?	¿Cuál es el nivel de confianza y credibilidad que le brinda a usted la UGEL en la atención al usuario?
N	354	354	354	354	354
Media	2,69	2,58	2,62	2,58	2,57
Moda	3	3	3	3	3
Desv. estándar	0,888	0,797	0,895	0,836	0,851
Rango	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5
P25	2	2	2	2	2
P50	3	3	3	3	3
P75	3	3	3	3	3

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 14, muestra que todos los Items se encuentran en un nivel por debajo del nivel regular (promedios menores a 3) siendo el Item ¿Cuál es el nivel de confianza y

credibilidad que le brinda a usted la UGEL en la atención al usuario? el que se ubica en el nivel más bajo con un puntaje promedio de 2.57 puntos y el Item ¿Cómo califica el nivel de atención que recibió por parte de los directivos de la UGEL? el de mayor puntaje con 2.69 puntos.

El nivel de confianza de los usuarios respecto a la calidad de atención que perciben por parte de los trabajadores de la UGEL Cajamarca es bajo porque no cubren sus expectativas cuando acuden para realizar algún trámite o consulta. Estos resultados indican que es necesario implementar un plan de capacitación dirigido al personal que labora en la UGEL para mejorar la calidad de atención al usuario.

La confianza es el factor más importante para forjar relaciones exitosas. Una persona que tiene a alguien en quien confiar cuando se siente vulnerable puede tener la seguridad de que todo va a estar bien. Se puede construir confianza en tus relaciones si estás dispuesto a hacer el esfuerzo. El estigma de la entidad pública, referente a la confianza, es negativo; claro está, es un arrastre de años pasado, que en muchos de los casos se mantienen, enquistan y generan una mala imagen a la entidad. Se debe tener en cuenta que la imagen institucional tiene una base importante en la generación de confianza.

Tabla 15: Capacidad de Respuesta

	¿Cómo califica usted el tiempo que esperó para que atiendan su trámite?	¿Cómo califica la puntualidad de los trabajadores de la UGEL para atender los trámites?	¿Cómo califica a los trabajadores en cuanto a la atención oportuna para atender su trámite?	¿Cómo califica el nivel de conocimiento de los trabajadores de la UGEL para resolver su trámite en el plazo establecido?
N	354	354	354	354
Media	2,35	2,38	2,34	2,41
Mediana	2	2	2	2
Moda	2	3	2	2
Desv. estándar	0,978	0,873	0,864	,868
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
P25	2	2	2	2
P75	3	3	3	3

Aplicación de entrevista

Análisis y discusión

La tabla 15, presenta resultados promedios bajos, por debajo de la línea de Regular siendo el Item ¿Cómo califica el nivel de conocimiento de los trabajadores de la UGEL para resolver su trámite en el plazo establecido? el que presenta un mayor puntaje con 2.41 puntos y el Item ¿Cómo califica a los trabajadores en cuanto a la atención oportuna para atender su trámite? El que presenta un menor puntaje de 2.34 puntos; por lo que se recomienda incluir un plan de capacitación como parte de la propuesta del plan de comunicación interno para mejorar la calidad de atención al usuario que se presentará en esta investigación.

Los usuarios entrevistados consideran que el conocimiento por parte de los trabajadores de la UGEL sobre sus temas en consulta es bajo lo que repercute en la atención oportuna, puntualidad y tiempo que deben esperar para obtener una respuesta.

En su investigación, Olivos (2014) considera que las variables amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa son los atributos más valorados por los usuarios. Sin embargo, debido a la deficiencia de un plan de comunicación organizacional, la calidad del servicio corresponde a un nivel bajo.

Se debe considerar que es fundamental como estrategia de posicionamiento y mejora de la imagen, la conexión exitosa entre el usuario y la entidad. Para el caso de estudio; los usuarios son el principal activo de las organizaciones, por lo tanto, cuidar de ellos es prioritario, sobre todo cuando hay un alto número de atenciones y multiplataformas virtuales que se pueden aprovechar. Estos hacen que las estrategias de atención tengan que ser eficientes y persuasivas logrando que la fidelización y por ende buena imagen estén a la orden del día y pensando siempre cómo satisfacer mejor a los usuarios.

Tabla 16: Seguridad

	¿Cómo califica el nivel de atención imparcial y sin favoritismo por parte de los trabajadores de la UGEL?	¿Cuál es el nivel de cortesía que le mostraron los trabajadores de la UGEL mientras realizaba su trámite?	¿Cuál es el nivel de credibilidad de los trabajadores que lo atendieron?	¿Cómo evalúa la interacción mostrada por la persona que lo atendió?
Media	2,39	2,73	2,66	2,72
Mediana	2	3	3	3
Moda	3	3	3	3
Desv. estándar	0,948	0,887	0,865	0,856
Rango	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5
P25	2	2	2	2
P75	3	3	3	3

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 16, presenta resultados debajo de la línea de Regular, por lo que se hace necesario implementar las diferentes acciones que se proponen en el plan de comunicación interno para mejorar la calidad de atención al usuario que se presentará en esta investigación.

La atención imparcial y sin favoritismo es el nivel más bajo que consideran los usuarios con 2.39 mejorando un poco la cortesía, credibilidad y la interacción que les muestran los trabajadores durante la atención.

Si bien los trabajadores interactúan con los usuarios, éstos consideran que el favoritismo y la imparcialidad a la hora de la atención se antepone a sus intereses, situación que repercute negativamente en la cortesía y credibilidad.

La razón de ser de las entidades públicas son los usuarios por tanto es importante que cuenten con una estrategia de orientación hacia el cliente, ya que éstos son los que día a día en el cambio del buyer journey (Reconocimiento, Consideración y Decisión) demuestran su alternabilidad en la toma de decisión para determinar si la entidad tiene una buena atención, entre otras cosas. De aquí nace la necesidad de establecer estudios sobre la base de las decisiones emocionales de los usuarios.

Lewis y Brooms (1983) afirman que la calidad del servicio depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido de ahí la importancia del enfoque de la teoría de la

contingencia que considera que cada organización tiene su propia particularidad y no hay nada absoluto en las organizaciones.

Tabla 17: *Empatía*

	¿Cómo considera el nivel de apertura mostrado por los trabajadores de la UGEL para la atención de su caso?	¿Cómo califica el nivel de claridad de la información recibida por parte de los trabajadores que lo atendieron en la UGEL fueron claros?	¿Cómo califica el nivel de comprensión al usuario en cuanto al trato igualitario y sin discriminación?
N	354	354	354
Media	2,60	2,59	2,65
Mediana	3	3	3
Moda	3	3	3
Desv. estándar	0,834	0,860	0,874
Rango	4	4	4
Mínimo	1	1	1
Máximo	5	5	5
P25	2	2	2
P75	3	3	3

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 17, presenta resultados promedios en los tres ítems por debajo del nivel Regular, es decir puntajes menores a 3, referidos a la apertura, claridad y comprensión que los usuarios por parte de los trabajadores de la UGEL Cajamarca.

Estos resultados guardan relación estrecha con las otras dimensiones respecto a la calidad de atención percibida por parte de los usuarios, lo que conllevaría a la acción de los directivos de la UGEL para mejorar los estándares de calidad en cuanto a la atención del usuario, en este caso de los docentes de la provincia de Cajamarca, a través de la implementación del plan de comunicación interno que se presentará en esta investigación.

Según el modelo SERVQUAL, sobre esta dimensión es necesario mantener informados a los usuarios durante todo el proceso con información relevante sobre los criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

Tabla 18: *Elementos Tangibles*

	¿Cómo califica el nivel de los ambientes o espacios de espera para el público en cuanto a ser confortable?	¿Cómo califica el estado físico de los empleados que lo atendieron en cuanto a vestimenta e higiene?	¿Cómo califica usted las condiciones físicas e iluminación de las instalaciones de la UGEL?	¿Cómo califica el uso de la tecnología por parte de los trabajadores mientras lo atendieron?	¿Cómo califica el estado de las instalaciones de la UGEL en cuanto a mobiliario, equipos?	¿Cómo califica el nivel de señalización de las instalaciones de la UGEL?
N	354	354	354	354	354	349
Media	1,98	3,04	2,49	2,76	2,62	2,78
Moda	1	3	3	3	3	3
Desv. estándar	0,959	0,938	0,886	0,866	0,822	0,901
Rango	4	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5
P25	1	3	2	2	2	2
P50	2	3	3	3	3	3
P75	3	4	3	3	3	3

Aplicación de cuestionario

Análisis y discusión

La tabla 18, muestra también resultados por debajo del nivel Regular, sólo el Ítem ¿Cómo califica el estado físico de los empleados que lo atendieron en cuanto a vestimenta e higiene? presente un nivel Regular (3.04 puntos), en los demás Ítems debe haber mejoras sustanciales, más aún cuando se viene promoviendo la implementación transversal del enfoque de gestión de riesgos de desastres.

Los usuarios entrevistados consideran que el nivel sobre los elementos tangibles es Bajo ya que la actual infraestructura de la UGEL Cajamarca, así como las instalaciones, espacios y la señalización, no reúnen las condiciones de seguridad necesaria en una institución pública.

De igual forma, el nivel bajo del uso de la tecnología aún es una limitante para mejorar la atención al público.

“Logística” y “Estrategia” son conceptos interrelacionados en una entidad. La simbiosis de ambos otorgará múltiples ventajas a cualquier institución o empresa. La

organización RLEC (Reverse Logistics Executives Council) define la actividad logística como “el proceso de planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados y la información relacionada con ellos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”. Ello nos permite entender que una entidad con una buena logística e infraestructura, sumado al trabajo de comunicación interna e interiorización de la esencia de la entidad en cada colaborador, permitirá satisfacción, fidelizar y sobre todo desarrollar una buena imagen institucional en la percepción de los usuarios.

4.3. Resultados totales de las variables de estudio

4.3.1 Análisis de correlación de Pearson

En esta sección se trata de analizar y medir el grado de asociación que existe entre la Comunicación Organizacional Interna y Percepción de la calidad de Servicio. Se usó como herramienta estadística: El coeficiente de correlación de Pearson, que brinda una idea de cómo las variables se asocian o se relacionan arrojando como resultado que, la relación entre ambas variables es de nivel bajo.

Alcázar y Fernández (2011) concluyeron en su investigación en la Unidad Médica de Cartagena de Indias, que las acciones de comunicación hacia el cliente interno y externo no están orientadas a cumplir con los objetivos de la organización, al igual que en la UGEL Cajamarca en donde existe el área de imagen institucional pero su trabajo está mayormente enfocado en posicionar la imagen de los directivos de turno, dejando para última instancia la atención al usuario.

Implementar acciones de la teoría de la contingencia es importante para obtener los resultados esperados porque considera a la organización como un sistema abierto en donde todo es relativo y depende de algún factor en particular presentado en un momento determinado.

Tabla 19: *Correlación de Pearson*

		PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO				
		Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Elementos tangibles
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	Uso de la Herramienta de comunicación	0.182	0.264	0.214	0.164	0.215
	Flujos de la comunicación	0.102	- 0.012	0.204	0.156	0.054
	Participación en los Objetivos Operacionales	0.129	0.045	0.082	0.093	0.174
	Participación en la mejora de procesos y servicios	- 0.017	0.079	0.149	0.204	0.112
	Trabajo en Equipo	0.033	0.143	0.215	0.243	0.171
	Reconocimiento y satisfacción General	0.025	0.108	0.145	0.205	0.065

Fuente: Elaboración propia

Análisis y discusión

Se puede observar que la correlación entre las dimensiones de las variables: Comunicación Organizacional Interna y Percepción de la calidad de servicio es débil ya que el valor del coeficiente de correlación de Pearson (r) es pequeño.

La escasa implementación de acciones de comunicación interna en la UGEL Cajamarca se ve reflejada en la débil relación entre variables ya que los usuarios perciben un nivel regular sobre la calidad del servicio que se les brinda durante la atención.

Es necesario realizar un trabajo más permanente y continuo en la organización que permita el funcionamiento de la organización como un sistema abierto teniendo en cuenta la parte social y psicológica del ser humano, tal como la definen en las teorías de los sistemas y de contingencia.

A lo largo de la investigación se ha reiterado que la comunicación es transversal; así mismo, que; un buen trabajo de comunicación interna se reflejará en la satisfacción del cliente y por lo tanto en una mejor percepción de la entidad estudiada. El liderazgo es sumamente importante para la toma de decisiones de cambio; sobre todo, debe darse un liderazgo con una gestión enfocada en el usuario. Para el caso de las instituciones públicas a diferencia de las privadas; el enfoque de satisfacción del cliente o usuario no tiene correlación con las políticas de trabajo; he ahí la necesidad de lograr el cambio de comportamiento de los funcionarios y trabajadores para lograr resultados positivos en favor de la entidad.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

Plan de comunicación interna de la UGEL Cajamarca para mejorar la atención al usuario

5.1 Fundamentación

Las organizaciones son sistemas en donde el tema comunicacional está presente tanto en sus procesos internos como externos. Por tanto, es necesario el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores para que se vea reflejado en la atención que se brinda a los usuarios quienes tienen sus propias necesidades de satisfacción pero que influye en la percepción de la calidad de atención que reciben.

La comunicación dinamiza todos los momentos de vida de las organizaciones. Por ello, una buena comunicación interna es un punto estratégico que se debe fortalecer principalmente en las instituciones gubernamentales en donde la capacidad de atención al usuario ha pasado a un segundo plano, tanto por público interno como por el público externo.

La propuesta de este Plan de Comunicación surge ante las debilidades y limitaciones de la UGEL Cajamarca en donde predomina la comunicación interna informal, como se demuestra en los resultados de la presente investigación.

El investigador de la comunicación organizacional Fernández Collado, afirma que “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre éste y su medio”. Por lo tanto, es importante fortalecer la comunicación interna como pilar de éxito de la organización para mejorar la percepción sobre la calidad de atención que reciben los usuarios que diariamente acuden a la UGEL Cajamarca.

Entre las estrategias para mejorar la comunicación interna se considera la comunicación de 360° orientado a informar, persuadir y motivar para el buen desempeño de los colaboradores en términos de calidad de servicio.

5.2 Alcance

El presente plan de comunicación interna será implementado en todas las áreas de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo general

Implementar estrategias comunicacionales para mejorar la calidad de atención al usuario a través del empoderamiento de los funcionarios y trabajadores de la UGEL Cajamarca.

5.3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la cultura organizacional para lograr el empoderamiento de los funcionarios y trabajadores de la UGEL Cajamarca.
- Mejorar los actuales canales de comunicación interna e identificar nuevas alternativas
- Impulsar actividades de reconocimiento y satisfacción de los trabajadores.
- Promover un servicio de calidad por parte de los funcionarios y trabajadores hacia los usuarios.

5.4 Estrategias

5.4.1 Estrategia 1: Empoderamiento de funcionarios y trabajadores a través del fortalecimiento de la cultura organizacional

Objetivo: Impulsar el sentido de pertenencia en la UGEL Cajamarca

Actividades

1. Difusión de la cultura corporativa, es decir de la misión, visión, valores y objetivos de la UGEL Cajamarca, para lo cual se utilizará los diferentes medios de comunicación digital, impreso y audiovisual identificados, como correos electrónicos, memorandos, paneles informativos de cada oficina y mensajería telefónica, pues la constante repetición del mensaje

sobre la razón de ser de la organización permitirá un mejor desempeño de los funcionarios y trabajadores.

2. Elaboración de un decálogo de bienvenida para los nuevos trabajadores que permitirá hacerlos sentir parte de un equipo que aporta el logro del objetivo de la organización.

3. Elaboración de un video institucional para enviarlo a través de las redes sociales y mensajería personalizada de todos los funcionarios y trabajadores de la UGEL Cajamarca.

4. Implementación de actividades lúdicas y de entretenimiento para aprender como jugando el sentido de pertenencia de la UGEL Cajamarca.

5.4.2 Estrategia 2: Mejorar actuales canales de comunicación e identificar nuevos canales

Objetivo: Mejorar los actuales canales de comunicación interna e identificar nuevas alternativas para optimizar la calidad de mensajes

Actividades

1. Elaborar un manual de identidad corporativa que permita uniformizar los mensajes, colores y diseño de la papelería, publicaciones impresas y electrónicas, así como producciones audiovisuales.

2. Mejorar el diseño de la página web con contenido de interés y de uso amigable.

3. Crear un grupo de WhatsApp para las comunicaciones internas oficiales dirigidas a los trabajadores y funcionarios.

4. Implementar redes sociales para difundir y promocionar las actividades de la UGEL Cajamarca con ética y responsabilidad.

5. Creación de correos electrónicos corporativos para agilizar la comunicación.

6. Diseño y elaboración de un boletín electrónico para difundir las actividades y jornadas internas de la UGEL Cajamarca.

5.4.3 Estrategia 3: Reconocimiento y satisfacción de los trabajadores

Objetivo: Promover actividades de reconocimiento y satisfacción de los trabajadores.

Actividades

1. Implementar jornadas de formación continua según las necesidades de cada profesional, a través de convenios con instituciones de enseñanza en la ciudad de Cajamarca.
2. Reconocimiento del trabajador del mes con una resolución directoral.
3. Jornadas de integración trimestral por áreas de trabajo para identificar vivencias y aprendizajes que podrían ser replicadas a nivel de toda la organización.

5.4.4 Estrategia 4: Servicio de calidad al usuario

Objetivo: Lograr que los funcionarios y trabajadores brinden un servicio de calidad hacia los usuarios

Actividades

1. Talleres mensuales sobre calidad de atención al usuario con la participación de los funcionarios y trabajadores.

5.5 Matriz de la propuesta del plan de comunicación

Tabla 20: Propuesta del Plan de Comunicación

Estrategia	Actividad	Objetivo	Meta	Público	Materiales/Medios	Características	Indicadores de verificación	Indicadores de impacto	Presupuesto S/.	Plazo	Responsables
Empoderamiento de funcionarios y trabajadores a través del fortalecimiento de la cultura organizacional	Difusión de la cultura corporativa	Lograr que todos los funcionarios y directivos de la UGEL Cajamarca conozcan y practiquen la cultura corporativa como parte del sentido de pertenencia	100% de funcionarios y trabajadores conocen y practican la cultura corporativa	Funcionarios y trabajadores	correos electrónicos, memorandos, paneles informativos, mensajería telefónica, redes sociales	Se publicará la misión, visión y valores en los espacios de uso común y en lugares visibles de las oficinas. También se difundirá en las redes sociales y mensajería personalizada de los funcionarios y trabajadores.	Contenido de la filosofía corporativa	Encuesta por muestreo de oficinas	100.00	Permanente	Personal de imagen institucional
	Decálogo de bienvenida	Crear un acercamiento del personal nuevo con la cultura corporativa de la UGEL Cajamarca	100% de trabajadores y funcionarios se conocen	Personal nuevo	Decálogo impreso	Se entregará el manual a los nuevos trabajadores y se lo presentará en cada oficina	Número de personal nuevo	Encuesta a los nuevos trabajadores sobre el contenido del decálogo	50.00	2 semanas para la impresión de material	Personal de imagen institucional
	Elaboración de un video institucional Actividades lúdicas y de entretenimiento	Presentar el quehacer de la UGEL Cajamarca en forma didáctica Utilizar el juego como estrategia de aprendizaje para el empoderamiento	100% de trabajadores y funcionarios 100% de trabajadores y funcionarios	Funcionarios y trabajadores Funcionarios y trabajadores	Video institucional Dinámicas sobre cultura organizacional	Se encargará al área de imagen institucional la elaboración de un video institucional Se realizarán actividades lúdicas cada 15 días con los funcionarios y trabajadores	Contenido del video Actividades lúdicas	Nº de reproducciones Número de actividades lúdicas	0.00 0.00	1 mes para la grabación y edición 2 semanas para la preparación de contenidos	Personal de imagen institucional Personal de recursos humanos
Mejorar actuales canales de comunicación e identificar nuevos canales	Manual de identidad corporativa	Contar con un formato estandar para contribuir a la identidad corporativa	100% de áreas realizan publicaciones según manual de identidad corporativa	Funcionarios y trabajadores	Se diseñarán los formatos oficiales teniendo en cuenta el tipo de letra, color, logos para los mensajes al interior y exterior de la UGEL Cajamarca	Se compartirá con todas las áreas el manual de identidad corporativa	Número de manuales	Número de publicaciones utilizando el formato de identidad corporativa	0.00	1 mes para la elaboración del manual	Personal de imagen institucional
	Diseño de la página web	Crear un espacio virtual de interacción para el público interno	1 página web oficial	Funcionarios y trabajadores	Diseño de una página web	Se diseñará una página web institucional	Número de contenido en la página web	Número de visitas	500.00	1 mes para elaborar el diseño y contenido	Personal de imagen institucional
	Crear un grupo de WhatsApp	Promover el uso responsable de las TICs para actividades laborales	100% de funcionarios y trabajadores integran el grupo de WhatsApp	Funcionarios y trabajadores	Se creará un grupo de WhatsApp	Se encargará al área de informática la creación del grupo	Contenido de los mensajes	Número de mensajes compartidos		1 mes	Personal de informática
	Implementar redes sociales	Impulsar el uso de las redes sociales para agilizar la comunicación en la organización	100% de funcionarios y trabajadores utilizan las redes sociales	Funcionarios y trabajadores de la UGEL Cajamarca	Se creará un facebook y twitter institucional	Se encargará al área de informática la creación del Facebook y twitter	Contenido de redes sociales	Número de mensajes publicados	Número de mensajes publicados	1 mes	Personal de informática
	Correos electrónicos corporativos	Impulsar el uso del correo electrónico como medio de comunicación oficial contribuyendo al cuidado del medio ambiente	100% de funcionarios y jefes de área UGEL Cajamarca utilizan el correo electrónico corporativo	Funcionarios y trabajadores	Se creará los correos electrónicos corporativos	Se encargará al área de informática la creación del correo corporativo de todos los funcionarios y jefes de área	Número de correos electrónicos corporativos creados	Número de mensajes compartidos	0.00	1 mes	Personal de informática
Boletín electrónico	Difundir las diferentes actividades en las que participan los trabajadores	100% de funcionarios y trabajadores acceden al boletín electrónico		Se diseñará un boletín electrónico	Se encargará al área de imagen institucional la elaboración del boletín electrónico	Diseño de un boletín	Número de boletines elaborados	0.00	1 mes para el diseño del boletín	Personal de imagen institucional	
Reconocimiento y satisfacción de los trabajadores	Jornadas de formación continua	Contribuir al desarrollo profesional de los funcionarios y trabajadores de la UGEL Cajamarca	1 capacitación semestral	Funcionarios y trabajadores	Auditorio de la UGEL	Se realizarán eventos de capacitación según las necesidades identificadas por los funcionarios y trabajadores	Número de capacitaciones	Número de participantes	2,500.00	Semestral	Personal de recursos humanos
	Reconocimiento del trabajador del mes	Motivar a los trabajadores por su desempeño	1 reconocimiento mensual	Trabajadores	Resolución Directoral de reconocimiento	Se realizará una ceremonia de reconocimiento	Número de Resoluciones Directorales	Número de reconocimientos	0.00	12 meses	Área de personal
	Jornadas de integración trimestral	Integrar al personal mediante actividades de entretenimiento	100% de funcionarios y trabajadores	Funcionarios y trabajadores	Auditorio y materiales didácticos	Se realizarán jornadas de integración	Número de jornadas	Número de asistentes	2,000.00	Trimestral	Personal de recursos humanos
Servicio de calidad al usuario	Talleres mensuales sobre calidad de atención al usuario	Empoderar a los funcionarios y trabajadores sobre la importancia de la calidad de atención al usuario	100% de funcionarios y trabajadores	Funcionarios y trabajadores	Auditorio	Se realizarán talleres mensuales	Número de talleres	Número de asistentes	12,000.00	Mensual	Capacitaciones contratadas
TOTAL DE PRESUPUESTO ANUAL									17,150.00		

Fuente: matriz plan de comunicación para la UESMM

5.6 Monitoreo y evaluación

Una vez implementadas las estrategias propuestas, se iniciará un proceso de evaluación por cada actividad realizada para lograr un monitoreo más efectivo que permita mejorar las técnicas identificadas. Los responsables de cada área involucrada serán los encargados de elaborar los instrumentos de monitoreo, mientras que el área de imagen institucional será la responsable de implementar las mejoras respectivas que permitan lograr el empoderamiento de los funcionarios y trabajadores para mejorar la calidad de atención al usuario.

5.7 Presupuesto

Debido a la falta de presupuesto de las instituciones públicas y siendo la implementación del plan de comunicación interno una necesidad en la UGEL Cajamarca para mejorar la calidad de atención al usuario, se promoverá la implementación de las actividades gestionando la participación de los aliados estratégicos del sector educación.

CONCLUSIONES

Se puede observar que la correlación entre las dimensiones de las variables: Comunicación Organizacional Interna y Percepción de la calidad de servicio, es débil según la correlación de Pearson (r). Esta situación se debe a la escasa y débil implementación de acciones comunicacionales internas para lograr el empoderamiento de los trabajadores con la identidad corporativa de la UGEL lo que se refleja en los resultados de percepción de calidad de atención por parte de los usuarios.

Conociendo el uso de diversas herramientas de comunicación, los trabajadores de la UGEL Cajamarca priorizan la comunicación informal, por tanto, sus opiniones o intervenciones no siempre son consideradas en el logro de objetivos de la UGEL presentando mayormente el tipo de comunicación descendente, a lo que se suma la falta de un plan de comunicación organizacional interna que permita un trabajo más enfocado con el público interno.

Son los jefes inmediatos quienes ejercen un nivel alto de liderazgo que mantiene la motivación de los trabajadores, sin embargo, sus habilidades profesionales no han sido atendidas en su mayoría ya que no se cuenta con un plan de capacitación profesional y como se afirma en la teoría de los sistemas, la organización es un sistema tanto al interno como al externo que considera las necesidades de los individuos como tema importante para el logro de los objetivos.

Sobre la variable de percepción de la calidad del servicio, los resultados generales se ubican por debajo del nivel regular, los usuarios consideran que el escaso conocimiento de los trabajadores de la UGEL sobre los diferentes temas de consulta, así como la débil capacidad de respuesta, impiden la empatía adecuada y la una atención oportuna ya que sus intereses personales se anteponen a los objetivos de la organización generando su malestar.

La dimensión elementos tangibles, es el que presenta los niveles más bajos de la medición de la calidad de atención percibida por los usuarios. Consideran que la actual infraestructura, así como las instalaciones, espacios y señalización no reúnen las condiciones de seguridad óptimas guardando una relación directa con la investigación de Veliz y Villanueva (2013) cuando afirman que la disconformidad del público externo está relacionado al tiempo que tienen que esperar para ser atendidos, mobiliario insuficiente en la sala de espera, falta de equipos, entre otros.

SUGERENCIAS

- Al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL Cajamarca para poner en marcha un programa de gestión de la calidad con la finalidad de mejorar la atención al usuario que es la principal razón de ser de las instituciones gubernamentales.
- Fortalecer el área de comunicaciones e imagen institucional.
- Al personal del Área de Imagen Institucional, implementar el Plan de Comunicación Organizacional Interna propuesto como parte de esta investigación, para lograr el empoderamiento de los funcionarios y trabajadores en la construcción de una cultura organizacional como base para la buena imagen de la organización.
- A los trabajadores de la UGEL Cajamarca, participar activamente en la implementación de estrategias y actividades para el logro de los objetivos de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aduarte, A. (1993). Comunicación Organizacional: Una perspectiva democrática, 1 (2), 35. Recuperado de: www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n21993/art5.pdf
- Aguilera Jorge. (2007, julio 13). *Evolución de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucin-comunicacion-organizacional/>
- Aguirre Jiménez, S. Y, & León López, P. L. (2013). *Estudio de la Comunicación Externa e Imagen de la Universidad ECOTEC en un nuevo escenario educativo* (Tesis Maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2047/1/T-UCSG-POS-MCO-5.pdf>
- Alcázar Alfaro, K. & Fernández Castellón, Raúl. (2011). *Mejoramiento de los procesos de comunicación interna y externa en la unidad médica Cartagena de Indias – Sanidad de la Policía Nacional orientados al servicio al cliente* (Disertación para Especialista). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. Colombia. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063102.pdf>
- Andrade, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo
- Balarezo Toro, B. D., (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis Pregrado). Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Becerra M. (2010). Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01-Lima Sur-2009 (Tesis Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230>
- Bernal Gonzáles, I., & Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 8-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043002>
- Blanco C. (2016) Historia de la Comunicación Organizacional. Recuperado de <https://line.do/es/historia-de-la-comunicacion-organizacional/1208/vertical>
- Brandolini, A., & Gonzales, M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom
- Catalán Agüero. E. (2014). *Descripción de las relaciones comunicacionales formales e informales en organizaciones de salud pública: el caso de un establecimiento hospitalario chileno* (Tesis Maestría). Universidad de Chile, Santiago. Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133644/Descripci%C3%B3n%20de%20las%20relaciones%20comunicacionales%20formales%20e%20informales.pdf?sequence=1>

- Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS). (2008). *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna*. Madrid: Autor.
- Costa, J. (1998). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. España: Machi
- Charry Córdor, H. O. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional* (Tesis Maestría). Universidad Nacional Mayo de San Marcos, Lima. Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- De Castro, A. (2015), *Manual práctico de comunicación organizacional*. Recuperado de <https://editorialverbum.es/producto/manual-practico-comunicacion-organizacional>
- Dirección del Plan de Modernización y Gestión de la Calidad de los Servicios Públicos (2015). Ayuntamiento de Castellón – España. Recuperado de http://www.castello.es/web20/archivos/menu1/60/PMMG_SSPP.pdf
- Duque, O. (2005) *Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/818/81802505/>
- Duque, O. & Chaparro P. (2012) *Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama*. *Revista Criterio Libre*, 10 (16), 159-192
- Dusek Paz, M.J. (2005). *Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/69>
- Echeverría Petit, E. E. (2003). *La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto* (Tesis Maestría). Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado, Lara. Venezuela. Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P300.pdf
- Editorial Unión de Periodistas de Cuba (sin fecha de publicación). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de https://www.academia.edu/7734647/ComunicacionC3B3n_Organizacional_Tomado_de_within_C_Brown_Company_Publishers
- Eduarte Ramírez, A. (1993). *Comunicación Organizacional: Una perspectiva democrática*, 1 (2), 35. Recuperado de: www.binasss.sa.cr/revistas/rcfss/v1n21993/art5.pdf
- Espinoza M. (2003). *La Comunicación Interpersonal en los Servicios de Salud*. *Punto Cero*, 8 (7), 20 – 30. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762003000200005&script=sci_arttext
- Escalante Tavera, K. (2017). *Relación de la calidad de servicio con la satisfacción del usuario de la municipalidad provincial de Cajamarca, 2017* (Tesis Pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12378/Escalante%20Tavera%20Karol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Estrada, M. & Jorges J. (2009). *Diagnóstico de las comunicaciones del centro comercial City Market, con miras a proponer una estrategia de comunicación interna* (Tesis Pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7220.pdf>
- Favaro, D. (sin fecha de publicación). Comunicación Organizacional. Planificación de la Comunicación en Grupos y Organizaciones. Recuperado de: www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf
- FEAPS (sin año de publicación). Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna. Recuperado de www.feaps.org/...buenas-practicas/120-guia-de-buenas-practicas-de-com
- Félix, A. (sin fecha de publicación). La Comunicación en las Teorías de las Organizaciones. cruzar el siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19 (Esp. Febrero), 195 – 210. Recuperado de http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Trillas.
- Ferrer, P. Luis (2003). *Desarrollo organizacional*. Ed. Trillas. Quinta reimpresión. México, D.F.
- Gámez Gastélum, R., & Soria Romo, C., & López Portillo, C. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas: una mirada desde el noroeste*. México. Edición electrónica. Recuperado en www.eumed.net/libros/2006b/192/
- Gámez, R. (2007). Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas. P. 19. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Gobierno de la Provincia de Salta (sin año de publicación). La Calidad en los Servicios Públicos. Recuperado de http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Gómez de la Fuente. M. C. (2012) *AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES “Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México” (Tesis Doctorado)*. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. España.
- Gómez M. (2012). Auditoría de Comunicación en las Organizaciones “aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México” (Tesis Doctoral). Universidad Santiago de Compostela/ Facultad de Ciencias de la Comunicación. España. Recuperado de https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7512/Rep_389.pdf;jsessionid=404B47440CD0637A79713C9A05D5D25A?sequence=1
- Gómez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (2014). PRESENTE DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PYME ESPAÑOLA. *Razón y Palabra*, 18 (86). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>

- González A., Reyes J. & Flores G. (2014). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tepeji del Río. Lenguaje Corporal en la comunicación: su importancia en las organizaciones mexicanas. Recuperado de <https://prezi.com/878z46ixwefz/comunicacion-no-verbal-su-importancia-en-las-organizaciones/>
- Guajardo Díaz, A., & Porras Melo, Y. M., (2013). Dime qué comunicas y te diré quién eres. Análisis del discurso del sitio web de grupo bimbo. *Razón y palabra* (84). Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/04_GuajardoPorras_V84.pdf
- Hernández, A. (2005) Fundamentos de la psicología del deporte. Recuperado de <http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2000). **Metodología de la investigación**. Segunda edición; Editorial McGRAW HILL; México
- Hidalgo Izaguirre, P. (2016). *La comunicación interna y su influencia en el posicionamiento y crecimiento sostenible de la organización: el caso de PRODAC en el Perú* (Tesis Maestría). Universidad de Piura, Piura. Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2861/MAS_CEO_001_REST.pdf
- Julcamoro Alcántara, M. A. & Terán Novoa, A. M. (2017). *Nivel de satisfacción del usuario externo. Servicio de emergencia del hospital regional docente de Cajamarca. 2017* (Tesis Pregrado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/436>
- Martínez Heredia K. & Téllez Balcázar S. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Revista Anagrama*, 11 (22). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v11n22/v11n22a06.pdf>
- Marrero, O. (2013). Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/calidad-servicios.html>
- Ministerio de la Administración Pública. (1999). *Guía de autoevaluación para la administración pública*. España: Acebes, Ángel.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montes de Oca Suárez, L. (2016). Diagnóstico de comunicación organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 1 (1), 41-46. Recuperado de <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>
- Nava, V. A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8 (2), 101-111. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Orellana Méndez, G., & Bossio Suárez, S. G., & Carhuallanqui Carhuamaca, J. R., (Sin fecha), *Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú**. Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1179/Articulo->

Comunicacion%20Organizacional%20en%20la%20fcc-uncp-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Osorio Madero, Santiago. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, corredores de seguros s.a.* (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis293.pdf>
- Palacios Chavarro, J. A. (2014). DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA: MODELO PROPUESTO POR ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK. *Razón y palabra* (87). Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf
- Pazmay, S. G., Pardo, E. L. & Ortiz, A.R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7. doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Popkewitz, T.S. (1988) “*Los paradigmas en la ciencia de la educación: sus significados y la finalidad de la teoría*”. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/111141714/Popkewitz-Paradigma-e-ideologia-en-investigacion-educativa>
- Real Academia Española. (2014). Disquisición. En *Diccionario de la lengua española*. (23.^a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Reig, R. (2010). La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: el caso del gabinete de comunicación del departamento de periodismo II de la universidad de Sevilla (España). Recuperado de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1025/fisec_estrategias_n14m2pp69_97.pdf
- Rodríguez Guerra, I. (2005, febrero 17). *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Romero I. (2011) Paradigmas de investigación Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos87/paradgmas-investigacion/paradgmas-investigacion.shtml#ixzz5BumtpIdz>
- Ruiz Huamán, R. J. & Jiménez Salas, J. E. (2017). *Niveles de la comunicación efectiva en los colaboradores de las entidades financiera de la ciudad de Cajamarca 2016* (Tesis Pre Grado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/268>
- Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Setó Pamies, D. (2004). De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9Nk8sWMjoBcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Socarras Sánchez, E. (2014), *La comunicación como eje del servicio al cliente en las instituciones de educación superior* (Disertación Especialidad). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Colombia. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13075/1/>
- Torres, S. (2003). Teoría y práctica del desarrollo organizacional. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-practica-del-desarrollo-organizacional/>
- Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3185/1/C.%20Organiz.%20Irene%20Trelles.pdf
- Valera Gálvez, J. L. (2012). Percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio de una institución educativa de ventanilla – callao (Tesis Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1337/1/2012_Valera_Percepcion
- Vásquez Aguilar Javier. (2010, agosto 24). *La comunicación interna*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/>
- Vásquez J. (2010). La comunicación interna. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-interna/>
- Veliz Rojas, M. I., & Villanueva Aparco, R. (2013). *Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITS) de la DISA II Lima Sur” (agosto a octubre del 2011)* (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4657>
- Videla, J. (2011, Julio 29). La Comunicación Hospitalaria y Bases para una Comunicación Orientada al Usuario Hospitalizado. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01 (6), 117-120. Recuperado de <https://revistas.udc.es/index.php/REDMARKA/article/view/redma.2011.01.06.4725>
- Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista V IV*, (7). Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TheServiceQuality-4776917.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Estimado (a) docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación titulada La Comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca, desarrollando el cuestionario sobre Comunicación Organizacional Interna.

SEXO: (F) (M) EDAD: _____ Área _____

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto

USO DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica el uso de herramientas tecnológicas para una comunicación fluida en su centro de trabajo?					
2	¿Cuál es el nivel de comunicación que recibe a través de medios formales en la UGEL?					
3	¿Cuál es el nivel de comunicación que recibe a través de medios informales en la UGEL?					
FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN						
4	¿Con qué frecuencia se toman en cuenta sus opiniones?					
5	¿Con qué frecuencia recibe una orden directa del director de la UGEL?					
6	¿Cuál es su nivel de diálogo con sus compañeros?					
7	¿Cómo califica el nivel de intervención que se le permite cuando pregunta sobre alguna información que recibe?					
8	¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en la UGEL?					
PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS OPERACIONALES						
11	¿Cómo califica su nivel de identidad con los objetivos de la UGEL?					
12	¿Cómo considera su participación en la construcción de los objetivos operacionales de la UGEL?					

13	¿Cuál es su nivel de participación en el seguimiento para el cumplimiento de los objetivos operacionales de la UGEL?					
14	¿Con qué frecuencia su jefe inmediato motiva su participación en la toma de decisiones sobre los objetivos de la UGEL?					
15	¿Cómo considera su nivel de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de la UGEL?					
PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS						
16	¿Tiene autonomía en su área para la toma de decisiones relacionadas a la mejora del servicio?					
17	¿Cuál es la frecuencia de propuestas que ud. sugiere relacionadas a la mejora del servicio?					
18	¿Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar el servicio que brinda la UGEL?					
19	¿Cuál es el nivel de información que recibe sobre cambios relacionados a su área?					
TRABAJO EN EQUIPO						
20	¿Cómo califica su nivel de cooperación en las actividades de la UGEL?					
21	¿Cómo considera su nivel de relacionamiento con los demás trabajadores de la UGEL?					
22	¿Cuál es el nivel de liderazgo que promueve su jefe inmediato?					
RECONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN GENERAL						
23	¿Cómo considera el nivel de reconocimientos por su desempeño laboral en la UGEL?					
24	¿Cuál es el nivel de capacitación oportuna que recibe por parte de la UGEL para mejorar sus habilidades profesionales?					
25	¿Cuál es el nivel de motivación que recibe de sus jefes para un mejor desempeño en sus actividades diarias?					

Anexo 2: CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Estimado (a) docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación titulada La Comunicación organizacional interna y la calidad del servicio percibida por los usuarios de la UGEL Cajamarca, desarrollando el cuestionario sobre Calidad del servicio.

SEXO: (F) (M) EDAD: _____ ZONA: Rural () Urbana ()

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas

2. No deje preguntas sin contestar

3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto

CONFIABILIDAD		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo calificaría el nivel de atención que recibió por parte de los directivos de la UGEL?					
2	¿Cómo calificaría el nivel de atención que recibió por parte de los trabajadores de la UGEL?					
3	¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de los directivos de la UGEL en cuanto a la ética de sus funciones en la atención al usuario?					
4	¿Cómo califica el nivel de cumplimiento de los trabajadores de la UGEL en cuanto a la ética de sus funciones en la atención al usuario?					
5	¿Cuál es el nivel de confianza y credibilidad que le brinda a ud. la UGEL en la atención al usuario?					
CAPACIDAD DE RESPUESTA						
6.	¿Cómo califica ud. el tiempo que esperó para que atiendan su trámite?					
7.	¿Cómo califica la puntualidad de los trabajadores de la UGEL para atender trámite?					
8.	¿Cómo califica a los trabajadores en cuanto a la atención oportuna para atender su trámite? (*)					
9.	¿Cómo califica el nivel de conocimiento los trabajadores de la UGEL para resolver su trámite en el plazo establecido?					
SEGURIDAD						
11.	¿Cómo califica el nivel de atención imparcial y sin favoritismo por parte de los trabajadores de la UGEL?					
12.	¿Cuál es el nivel de cortesía que le mostraron los trabajadores de la UGEL mientras realizaba su trámite?					
13.	¿Cuál es el nivel de credibilidad de los trabajadores que lo atendieron?					

14.	¿Cómo evalúa la interacción mostrada por la persona que lo atendió?					
EMPATÍA						
15.	¿Cómo considera el nivel de apertura mostrado por los trabajadores de la UGEL para la atención de su caso?					
16.	¿Cómo califica el nivel de claridad de la información recibida por parte de los trabajadores que lo atendieron en la UGEL. Fueron claros?					
17.	¿Cuál califica el nivel de comprensión al usuario en cuanto al trato igualitario y sin discriminación?					
ELEMENTOS TANGIBLES						
18.	¿Cómo califica el nivel de los ambientes o espacios de espera para el público en cuanto a ser confortables?					
19.	¿Cómo califica el estado físico de los empleados que lo atendieron en cuanto a vestimenta e higiene?					
20.	¿Cómo califica ud. las condiciones físicas e iluminación de las instalaciones de la UGEL?					
21.	¿Cómo califica el uso de la tecnología por parte de los trabajadores mientras lo atendieron?					
22.	¿Cómo califica el estado de las instalaciones de la UGEL en cuanto a mobiliario, equipos?					
23.	¿Cómo califica el nivel de señalización de las instalaciones de la UGEL?					

(*) Para la pregunta 8, se consideró los niveles de medición sobre la atención oportuna con las siguientes puntuaciones:

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto