



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE  
SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO, 2019**

**Para obtener el Título Profesional de  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por la Bachiller:  
ESTEPHANY FIORELLA GARCIA DOMINGUEZ**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Huánuco, siendo las 11:00 horas del día 03 de Setiembre de 2019, en las instalaciones del local de la Universidad Alas Peruanas – Filial Huánuco, se inició la Sesión Pública de Sustentación de Tesis, ante el Jurado constituido por los señores:

**PRESIDENTE** DR. PABLO ESPINOZA JARA  
**SECRETARIO** DR. EDUARDO ANATOLIO, MELGAREJO LEANDRO  
**MIEMBRO** MG. ZOSIMO E. CASTILLO LOVATON

La postulante al Título Profesional de Licenciado em Administración y Negocios Internacionales:

**BACHILLER: GARCIA DOMINGUEZ, ESTEPHANY FIORELLA**

Procedió a la Sustentación de Tesis Titulada:

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019”**

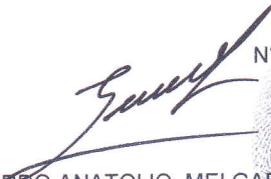
Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formulados por los señores miembros del Jurado, de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias y concluido este acto, se realizó la votación correspondiente, resultando el ponente:

*aprobado por unanimidad.*

En fe de lo cual se asentó la presente Acta que firman el Señor Presidente y los demás miembros del Jurado.

  
DR. PABLO ESPINOZA JARA  
Presidente

N° Colegiatura: 208635

  
DR. EDUARDO ANATOLIO, MELGAREJO LEANDRO  
Secretario  
N° Colegiatura: 022

  
MG. ZOSIMO E. CASTILLO LOVATON  
Miembro  
N° Colegiatura: CPPe 0217305

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por su amor inmensurable, comprensión y por haberme formado como la persona que soy ahora; muchos de mis logros se los debo a ella entre lo que se incluye este, me formo con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas me motivo constantemente para poder alcanzar mis metas, también por el apoyo emocional que ha brindado a lo largo de este tiempo que he venido desarrollando la presente tesis.

**Estephany Fiorella**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por acogerme en sus aulas para realizarme como profesional.

A los docentes de la Universidad Alas Peruanas por sus conocimientos y consejos permanentes.

A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado por su apoyo desinteresado en la realización de la presente investigación.

A mis familiares, colegas de trabajo y amigos en general por sus consejos oportunos.

**La autora**

## RESUMEN

La presente investigación titulada COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019, cuya finalidad fue determinar la relación o grado de asociación que existe entre la comunicación organizacional y de sus dimensiones con la calidad de servicio. La investigación es de tipo no experimental de alcance descriptivo correlacional con un diseño también correlacional-transversal. La población lo constituyeron los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado que suman 260 entre nombrados y contratados. La muestra es de tipo probabilístico y lo conformarán 71 trabajadores. La técnica a utilizada fue la encuesta y como instrumentos se aplicó dos cuestionarios que midieron a las dos variables, comunicación organizacional y calidad de servicio conformado por 18 y 20 preguntas respectivamente ente.

Los resultados de la presente investigación indican que la comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dichas variables tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.887. Así mismo la comunicación organizacional se encuentra en una valoración de ni inadecuada ni adecuada, es decir esta variable poco o nada interesa a los trabajadores; sin embargo, la calidad de servicio se encuentra en una valoración de poco adecuada.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, calidad de servicio, empatía responsabilidad, comunicación horizontal

## ABSTRACT

This research entitled ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND QUALITY OF SERVICE IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF LEONCIO PRADO, 2019, whose purpose was to determine the relationship or degree of association that exists between organizational communication and its dimensions with the quality of service. The research is of a non-experimental type with a correlational descriptive scope with a correlational-transversal design. The population constituted the workers of the Provincial Municipality of Leoncio Prado that add 260 between named and contracted. The sample is probabilistic and will consist of 71 workers. The technique used was the survey and as instruments two questionnaires were applied that measured the two variables, organizational communication and quality of service consisting of 18 and 20 questions respectively.

The results of the present investigation indicate that the organizational communication with the quality of service in the Provincial Municipality of Leoncio Prado, 2019, are significantly related, since the level of significance or p-value equal to zero is lower than the estimated error (0.01) then the research hypothesis is accepted. In the same way, these variables have a strong positive correlation coefficient whose value is 0.887. Likewise, the organizational communication is in a valuation of neither inadequate nor adequate, that is, this variable little or nothing interests the workers; however, the quality of service is found in an inadequate assessment.

**Keywords:** Organizational communication, quality of service, empathy, responsibility, horizontal communication

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	x
 <b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Objetivos de la investigación	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación del estudio	16
1.5 Limitaciones de la investigación	17
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	19
2.2 Bases Teóricas	22
2.3 Definición de términos básicos	42
2.4 Hipótesis	43
2.4.1 Hipótesis general	43
2.4.2 Hipótesis específica	44
2.5 Variables	44
2.5.1 Definición conceptual de la variable	44
2.5.2 Definición operacional de la variable	45
2.5.3 Operacionalización de la variable	46
 <b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo y nivel de investigación	48
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	49
3.3 Población y muestra	50

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	51
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	52
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	54
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación e interpretación de los resultados	55
4.2 Prueba de hipótesis	70
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	76
<b>CONCLUSIONES</b>	78
<b>RECOMENDACIONES</b>	79
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	80
<b>ANEXOS.</b>	
ANEXO 1: Instrumentos	84
ANEXO 2: Matriz de consistencia	88
ANEXO 3. Ficha de validación	90
ANEXO 4. Propuesta de comunicación organizacional	96

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	57
Tabla 02. Comunicación descendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	59
Tabla 03. Comunicación ascendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	60
Tabla 04. Comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	62
Tabla 05. Calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	63
Tabla 06. Tangibilidad de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	65
Tabla 07. Confiabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	66
Tabla 08. Responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	67
Tabla 09. Empatía en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	69
Tabla 10. Capacidad de respuesta en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	71
Tabla 11. Medidas de tendencia central de la comunicación organizacional, calidad de servicio y sus dimensiones	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	58
Gráfico 02. Comunicación descendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	59
Gráfico 03. Comunicación ascendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	61
Gráfico 04. Comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	62
Gráfico 05. Calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	64
Gráfico 06. Tangibilidad de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	65
Gráfico 07. Confiabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	67
Gráfico 08. Responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	68
Gráfico 09. Empatía en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	70
Gráfico 10. Capacidad de respuesta en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019	71

## INTRODUCCIÓN

Dentro de un contexto organizacional, el adecuado funcionamiento de la comunicación organizacional puede causar una diferencia contundente entre el éxito y el fracaso de toda institución teniendo en cuenta que así como es de vital importancia en todas las áreas o gerencias al interior de una organización, de la misma manera, debe ser valorada y evaluada la comunicación en la calidad de servicio que se brinda. En este sentido se puede afirmar que muchas organizaciones empezando por los gobiernos locales, regionales y nacionales ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al empleo de gestiones estratégicas enmarcados en una comunicación asertiva y oportuna motivando al equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores y sobre todo de los usuarios.

Es por este motivo, que toda institución debe reconocer la trascendencia, así como, las causas y efectos negativos que puede ocasionar una mala administración de la comunicación organizacional al interior su organización y el impacto que esto conlleva en el desarrollo normal de los procesos misionales, afectando y obstaculizando de esta forma, el alcance de sus objetivos propuestos.

La presente investigación tiene las siguientes partes: El problema de investigación que comprende el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Marco teórico que contiene los antecedentes del estudio, tanto internacionales, nacionales y regionales o locales; bases teóricas, definición de términos; hipótesis tanto la general como las específicas, variables, con sus definiciones conceptual y operacional, así como la operacionalización. Metodología que comprende el tipo y nivel de la investigación, descripción del

ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y plan de recolección y procesamiento de datos. Resultados que comprende la presentación e interpretación de los resultados y la prueba de hipótesis. Discusión que se refiere a la comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes y aportes teóricos. Luego se tiene las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La comunicación organizacional es considerada como componente y fundamental en toda organización garantizar el cumplimiento de la misión, visión potenciando su desarrollo, crecimiento, vigencia e imagen en toda institución ya sea pública o privada.

A través de la comunicación los colaboradores planifican, organizan, toman decisiones intercambiando opiniones o dando soluciones a los problemas institucionales. Del mismo modo la comunicación hace posible la creación de un ambiente favorable para los trabajadores en donde sienten que son valorados como personas, se evitan y se resuelven conflictos, es decir, la comunicación es un medio fundamental en el proceso de desarrollo de la vida institucional y familiar

La comunicación organizacional interna tiene como propósito fundamental conocer la realidad de las organizaciones, así como su identidad y compromiso de sus colaboradores, por lo que su función se centra en una serie de opciones de procesos, mensajes y sobre todo de los medios en la trasmisión de la información por parte de todos los miembros de la organización, es decir, no se refiere únicamente a meros mensajes, sino sobre todo a la actitud, al comportamiento de hacer conocer lo que ocurre en una institución.

En el mundo globalizado, competitivo y de alta tecnología de los medios de comunicación en que vivimos, la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta para el logro de los objetivos para la institución descuidando en muchos casos la comunicación con el trabajador. Es así que se evidencia que los funcionarios, directivos y/o autoridades usan los instrumentos de comunicación externo para atender mejor la demanda de los clientes externos pero dejan de lado al cliente interno que son los trabajadores y que se les debe atender igual o mejor que a los clientes externos.

Una buena comunicación organizacional interna genera motivación, calidad de servicio, clima laboral saludable, optimiza la productividad y mejora el desempeño laboral de los trabajadores que conlleva al cumplimiento de metas y objetivos institucionales y cumplimiento de las promesas electorales en el caso de los gobiernos nacionales, regionales y locales.

Las instituciones públicas deberían darle la debida importancia a la comunicación organizacional no solo con el público externo sino también con su público interno con la finalidad de conseguir un impacto positivo en términos de identidad, compromiso y actitudes a favor de la institución.

Siendo uno de los roles principales del Estado de servir a la ciudadanía, resolviendo sus problemas para dotarle de una mejor calidad de vida con seguridad, saneamiento y esparcimiento; sin embargo se observa en que los gobiernos municipales de algunos países del mundo no cumplen con sus roles que la ciudadanía les encomienda por voto popular en algunos casos por el centralismo que existe puesto que no se da una independencia económica completa y en muchos casos es porque no existen habilidades comunicativas sobre todo que la comunicación es horizontal y muy cerrada en asuntos que tienen que ver con la programación y ejecución presupuestal.

En nuestro país cada institución pública tiene su forma de abordar las comunicaciones, algunas planifican sus estrategias comunicacionales o ponen en manos de comunicadores sociales profesionales mientras que otras no le dan la debida importancia y ponen en manos de personal no calificado con poco esfuerzo y escasa creatividad. El sistema de comunicación interna debidamente gestionado permite mejorar el rendimiento de los empleados que repercute directamente en una buena calidad de servicio

A nivel nacional y local en los gobiernos locales no se tiene un panorama alentador, ya que los diferentes municipios cuentan con una oficina de comunicaciones o imagen institucional que se limitan a elaborar y publicar las actividades que realizan el alcalde y sus allegados, descuidando la comunicación que deben tener con sus trabajadores.

Muchos problemas de los municipios tienen que ver con una adecuada y pertinente gestión de comunicación organizacional interna donde se evidencia por ejemplo que cada oficina, área o gerencia trabaja por su lado y no les interesa las demás oficinas, creando descontento en el usuario porque muchas veces, los reclamos, peticiones no se canalizan convenientemente. Del mismo modo podemos indicar que no existe un seguimiento adecuado a los actos administrativos y no son resueltos en un plazo determinado a excepción si son de carácter de urgente u orden superior.

En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado se evidencia que no se cuenta con herramientas o instrumentos de comunicación interna, como por ejemplo: Manual del funcionario, Buzón de sugerencias, y boletín informativo.

La Municipalidad tiene diversos problemas para establecer una gestión favorable de la comunicación organizacional carece de una política comunicacional interna, falta de recursos, escaso compromiso

y liderazgo de las autoridades esta problemática indudablemente repercute en una adecuada calidad de servicio que el municipio brinda, puesto que según la Ley Orgánica de Municipalidades los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades.

En la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado se puede observar que existe trato inadecuado de algunos trabajadores hasta el punto de faltar el respeto a los usuarios, se ha evidenciado también que algunos servidores públicos que solicitan sobornos para aceleración de trámites documentarios, otros ignoran o desvían a personas con cierto desconocimiento, así mismo no siempre se evidencia un trato preferencial a personas de la tercera edad y aquellas con habilidades especiales y consideramos que todo ello tiene relación estrecha con la comunicación organizacional, tema que es materia de la presente investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general:**

¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?

### **1.2.1. Problemas específicos**

¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Descendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?

¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Ascendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?

¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Horizontal con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Determinar cómo se relaciona la Comunicación Organizacional con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Descendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.

Determinar cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Ascendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.

Determinar cómo se relaciona la Comunicación Organizacional Horizontal con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.

### **1.4 Justificación del estudio**

#### **Justificación Práctica**

Los resultados aportarán información actualizada para la formulación e implementación de planes, estrategias y acciones que permitan llevar a cabo una comunicación organizacional más efectiva que irá en beneficio de la calidad de servicio y por ende del desarrollo de la provincia; de tal forma se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicancias. Así como dichos resultados podrán ser

utilizados como una fuente de consulta sobre la relación que tiene las variables investigadas.

Los datos obtenidos durante el estudio servirán también como fuente de futuras investigaciones y como antecedentes que permitirán otros estudios referentes a temas afines o complementarios.

### **Justificación teórica**

Esta investigación permitirá aportar teorías y conocimientos actualizados sobre comunicación organizacional y calidad de servicio con precisión y con mayor profundidad sobre el conocimiento de estas variables y sus dimensiones los cuales son de suma importancia para el logro de las metas institucionales. Del mismo modo su importancia radica en establecer la correlación o grado de asociación que existe entre las variables investigadas, puesto que se ha focalizado e identificado deficiencias con respecto a la comunicación organizacional esto permitirá plantear estrategias de mejora, convirtiéndose en una acción clave para optimizar la gestión referente a la calidad de servicio

### **Justificación Metodológica.**

El estudio permitirá conocer las técnicas para recoger y procesar la información. Del mismo modo la investigación ofrecerá instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de acción de la variable que sustentan este estudio, como son la comunicación organizacional y la calidad de servicio y aplicarlos en otros contextos.

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

Las limitaciones del presente proyecto de investigación se refieren sobre todo al tiempo disponible ya que la responsable trabaja de acuerdo a las normas laborales 40 horas semanales de lunes a

viernes en el municipio materia de la presente investigación y también la distancia que existe desde la ciudad de Tingo María a la Filial de la Universidad Alas Peruanas que está en la ciudad de Huánuco, para realizar los trámites respectivos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **Internacionales:**

Echeverría (2003), en su tesis para optar el grado de magíster titulado “La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto”, planteando como objetivo general establecer el grado de relación entre la comunicación organizacional y la calidad de servicio, llega la siguiente conclusión:

- Los recorridos o flujos de mensajes que se dan en las comunicaciones descendentes usadas por los gerentes y jefes de departamento con sus subordinados, se manejan de una manera adecuada, utilizando herramientas de última tecnología como lo es el correo electrónico, proporcionando fluidez en las informaciones e interacción de los trabajadores con el personal directivo.

Se puede apreciar en esta investigación un adecuado flujo de los mensajes sobre todo de los descendentes entre los funcionarios o directivos u los demás trabajadores, que es un hecho que en otras organizaciones no se da con la fluidez y la oportunidad del caso, puesto que en muchos casos los objetivos o metas que se consiguen

no llegan al conocimiento de los colaboradores de mando medio o de planta

Cabrera, D. (2013) en su investigación "Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: Caso Petroquímica de Venezuela, S.A", donde el objetivo general es proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva. El autor llega a la conclusión principal:

- El flujo interno y externo de comunicación obstaculiza los procesos de la organización, reconociendo tres puntos críticos, a) en el área de recursos humanos, b) en los procesos y c) en el cliente, que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Estos tres puntos han sido considerados como base para mejorar con el desarrollo de la propuesta.

#### **Nacionales:**

Daniel (2015) en su tesis titulada: La comunicación organizacional y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Huancavelica, año 2014; proponiendo el objetivo general de determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Huancavelica. El autor llega a la siguiente conclusión:

- La relación encontrada entre las variables comunicación organizacional y calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-año 2014 es de 0.52, la cual resulta ser positiva, es decir a medida que mejora la comunicación organizacional también mejora la calidad de servicio.

Díaz (2001), en su tesis titulada: Comunicación organizacional y desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos, cuyo objetivo principal es demostrar que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional y desarrollo de la Imagen Institucional. El autor llega a la siguiente conclusión principal:

- Existe una relación positiva las variables investigadas, es decir, entre la comunicación y la satisfacción laboral que son factores básicos de una buena cultura organizacional y que repercute directamente en el compromiso, identidad, y productividad de los colaboradores en torno a mantener procesos comunicativos internos y externos pertinentes y adecuados.

#### **Locales:**

Ramos (2013) en su investigación titulada “Sistemas de Comunicación en las Universidades de Huánuco y Grado de Satisfacción de los Usuarios Período 2011 – 2012” tesis para optar el grado de Doctor en Administración, Huánuco 2013. La tesis tuvo como objetivo determinar, evaluar y sistematizar el nivel de influencia de los sistemas de comunicación en la satisfacción de los usuarios de las universidades de Huánuco durante el período 2011 - 2012. La población fue de 1838 personas y Tuvo como muestra a 318 encuestados conformados por alumnos, profesionales y personal administrativo de las carreras profesionales de Administración, Contabilidad y Economía de las dos universidades: Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco y la Universidad de Huánuco. El autor concluye que:

- La unidad de medida expresada por la muestra, en mayoría concuerda en que si existe influencia positiva de los sistemas de comunicación en la satisfacción de los usuarios. Se deduce que a mejor utilización de los sistemas de

comunicación en las universidades mayor grado de satisfacción en los usuarios.

Cabrera, A. (2007) en su tesis “Comunicación organizacional y su influencia en la calidad de atención al paciente en el centro de salud Monte Alegre periodo 2006” Ucayali Perú 2007, tesis para obtener el grado de Magister en Gestión Pública, estudio de tipo correlacional, prospectivo y transversal con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación organizacional sobre la calidad de atención al paciente en el centro de salud Monte Alegre periodo 2006 con una población de 20 trabajadores del centro de salud y 100 pacientes. El autor concluye que:

- Esta característica de la comunicación interfiere en la dimensión técnico científico y administrativa de la calidad de atención.
- La prueba utilizado para conocer la influencia de la comunicación organizacional sobre la atención del paciente nos indica la correlación entre comunicación organizacional y calidad de atención la que resulta positiva perfecta, concluyendo que a menor comunicación organizacional menor calidad de atención

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Comunicación organizacional**

Gonzalez (1996, p.32) define a la comunicación como un proceso fundamental por medio del cual todos los seres humanos se relacionan entre sí, con el propósito de transmitir sentimientos, pensamientos, acciones , sueños, anhelos, es decir, transmiten y reciben una información. Señala también señala las condiciones necesarias para que exista la comunicación, las mismas que son:

- Que el canal o medio físico para que funcionen correctamente y no existan interferencias en el medio. Las interferencias puede ser la distracción del receptor; la ilegibilidad de un determinado tipo de letra o los errores lingüísticos que podrían anular al propio acto comunicativo; que se les conoce como ruido en la Teoría de la Comunicación.
- Que el receptor y el emisor conozcan el mismo código en el que se cifra el mensaje

La comunicación por lo tanto es el intercambio de experiencias y conocimientos y es a través de este proceso que los seres humanos tienen una existencia social comunitaria. Como se sabe el proceso de transmisión del mensaje tiene siete elementos básicos:

- Emisor: es el sujeto que envía la información
- Codificación es el lenguaje.
- Mensaje: lo que el emisor pretende informar
- Canal: es el medio físico portador del mensaje
- Decodificación: es la traducción por el receptor
- Receptor: sujeto que recibe la información.
- Retroalimentación: es la respuesta, es lo que permite al emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje.

Este proceso siempre está sujeto a diversas barreras o ruidos que deben ser conocidos por el que lo administra.

**Las barreras de la comunicación:** Son factores que impiden la comunicación, obstaculizando su proceso, así tenemos: (Vargas y Aldana, 2009).

- **Barreras semánticas:** sucede cuando no precisamos el correcto significado de las palabras dando lugar a diferentes interpretaciones, y que el receptor capte lo que indica su contexto y no lo que dice el emisor. También cuando hablamos en un idioma que no dominamos o usamos terminología que desconocemos.
- **Barreras físicas:** son interferencias que se presentan en el medio ambiente, ruidos que no permiten escuchar nítidamente al receptor y que se pueden evitar corte de línea telefónico al navegar por internet, interferencias en la radio, teléfono, etc.
- **Barreras fisiológicas:** son deficiencias de las personas tanto en el emisor como en el receptor, problemas visuales, sordera, pronunciación defectuosa.
- **Barreras psicológicas:** es la situación psicológica personal del emisor y del receptor, provocado a veces por el rechazo o agrado del emisor o receptor. También puede deberse a estados de ánimo como la tristeza o alegría así como prejuicios para aprobar o desaprobar el mensaje.
- **Barreras administrativas:** es causada por estructuras organizacionales inadecuadas, deficiente operación de canales y mala planeación, como en grandes empresas o instituciones gubernamentales estos pueden ser problemas semánticos, evaluación prematura, desconfianza, tiempo insuficiente para adaptarse al cambio o sobre carga de información.

La comunicación organizacional es el proceso comunicativo que existe entre los miembros de un grupo social. Este proceso implica una actividad permanente, dinámica y compartida manteniendo cierta identidad de estructura con la organización, Sin embargo

dicha estructura debe ser dinámica, no estancada como ocurre con muchas organizaciones. Por lo tanto la organización debe propender al dinamismo con áreas o departamentos y actividades interdependientes para el logro de los objetivos propuestos (Fernandez, 2010).

Lo que se propuso lograr con esta investigación es ver si se están utilizando adecuadamente los sistemas de comunicación en la municipalidad y si efectivamente sirve para integrar a los trabajadores en aras de un mejor desempeño

Así mismo Chiavenato indica que la comunicación es una actividad administrativa que cumple dos objetivos principales: a) Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas. b) Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos u objetivos, en conjunto, propician condiciones conducentes al trabajo en equipo y lograr un adecuado desempeño laboral (Chiavenato, 2002).

Del mismo modo la comunicación organizacional debe considerarse como dentro de los avances tecnológicos y aprovechar los medios tecnológicos más avanzados con la finalidad de facilitar que los mensajes sean oportunos, todo ello con la finalidad de cumplir a mejor y más rápido los objetivos propuestos (Fernández, 2002).

La comunicación organizacional es el intercambio de información dentro y fuera de una organización para cumplir con los objetivos estipulados, promoviendo procesos comunicativos entre sus trabajadores, sus clientes externos, produciéndose un mayor compromiso del personal, mejorando su autoestima y promoviendo mayor integración en su labor, dando como resultado una optimización del trabajo.

### **Importancia de la comunicación con los empleados.**

Los voceros y actores con mayor credibilidad en una empresa son sus empleados o colaboradores porque ellos conocen la realidad. Muchas veces los empleados se enteran a través de los noticieros de lo que acontece en “su” institución y no saben qué responder a las interrogantes de su entorno, el diseño de una estrategia de comunicación interna implica conocer las falencias en el personal de tal manera que se pueda establecer qué información necesita ser comunicada.

Una buena comunicación con los empleados se basa en los siguientes principios

- La comunicación debe estar reforzada con mensajes escritos para evitar la distorsión.
- Las comunicaciones deben hechos reales.
- Los métodos audiovisuales son importante para reforzar la comunicación oral.
- La información debe ser oportuna.
- La información debe tener un lenguaje sencillo.
- La plana directiva debe estar dispuesta a compartir la información con los empleados. (Cristancho, 2013)

La comunicación con los empleados o comunicación interna crea y mantiene sistemas internos de comunicación con las organizaciones. Las líneas de comunicación son bilaterales de modo que todos los empleados puedan participar con libertad en el intercambio de información.

### **Tipos de comunicación organizacional**

Según Etchegaray (2010), existen dos tipos de comunicación en las organizaciones, comunicación externa y comunicación interna:

- **Comunicación externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). (pp 88-89)

Esta comunicación está dirigida a los diferentes públicos externos de la organización (proveedores, clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc) La comunicación externa es un conjunto de actividades que se realiza con el objetivo de mantener un relación adecuada con el público, brindando así una imagen favorable promoviendo las actividades, servicios y productos que brinda la institución.

- **Comunicación interna:** es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, dirigido a su público interno es decir a sus trabajadores (directivos, gerentes, empleados y obreros) con el propósito de mantener 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 de la institución”. (Fernández, 2002)

La comunicación interna genera información confiable que permite crear una imagen de la organización en el exterior, ayuda a motivar al personal a ejecutar su trabajo, estimula la cooperación y satisfacción del trabajo contribuyendo a mejorar las condiciones laborales y por ende su productividad.

La comunicación interna, es uno de los elementos centrales que articula las relaciones entre los diferentes departamentos de la institución, que comprende los

siguientes aspectos: la facilitación de las relaciones entre la organización y las personas que lo integran, El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización y la elaboración de la información que recibirá el personal sobre los objetivos de la organización. (Fernández, 2002)

El mismo autor Fernández indica que la comunicación interna se puede producir de dos formas: formal e informal.

**Formal.** Es toda comunicación que se da a través de los canales y espacios establecidos por la organización siguiendo los niveles jerárquicos y protocolos establecidos, su contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. Su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. Esta comunicación en general, utiliza la escritura como medio y cumple todos los procedimientos que estipula la organización. En esta comunicación formal los mensajes se dan de manera descendente, ascendente u horizontal.

**Informal.** Se manifiesta de muchas maneras, surge espontáneamente entre los miembros de una organización por la necesidad de comunicarse de establecer contactos dentro y fuera de la organización transmite noticias y comentarios pero también arrastra rumores, su contenido a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reuniones fuera del centro de trabajo, encuentros en los pasillos, pausas de las comidas, etc.).

**Funciones de la comunicación interna.** Estas funciones son importantes y son las siguientes: (Andrade, 2005)

**La implicación del personal** esta característica implica el fortalecimiento de la identificación y compromiso de los colaboradores con la empresa proporcionándole información relevante suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios (Andrade, 2005)

Sostener una relación entre el trabajador y la institución para lograr que cumpla sus expectativas dentro de la institución de manera que relacione el éxito de la institución a su propio éxito. Crea un sentido de pertenencia, que se consigue con una cultura organizacional es decir cuánto conoce el trabajador de la institución donde trabaja.

**Cambio de actitud.** Este cambio de actitud implica la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la institución y la competitividad está exigiendo un cambio en sus procesos comunicativos a la institución. Hoy en día la comunicación es más flexible y es capaz de dar respuesta inmediata a los problemas lo cual requiere de un cambio actitudinal. Y todo cambio requiere un plan de formación y comunicación interna porque las personas necesitan entender el cambio y esto se consigue mediante un plan de comunicación interna.

**Mejora de la productividad.** Si la información que transmitimos es oportuna, clara y fluida y el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. La calidad de servicio depende de todo el personal.

**Factores de deficiencia en la comunicación interna:** (Costa, 1999).

**El elemento logístico:** hablamos aquí del aspecto presupuestario porque las autoridades creen que la unidad de relaciones públicas funciona sin presupuesto como viene sucediendo en muchas organizaciones estatales como en la municipalidad materia de investigación.

**El elemento tecnológico:** las instituciones públicas del Perú todavía no han logrado entender lo estratégico que significa las nuevas tecnologías de información y comunicación para el trabajo institucional. Son las empresas modernas las que han incorporado estas tecnologías para desarrollar sistemáticamente la comunicación.

**El elemento humano:** las organizaciones ven al recurso humano como intermediario con los medios de comunicación social y la institución sin tener presente que el contacto y la buena relación con los medios, es solo una estrategia de comunicación para tener cobertura mediática para generar opinión pública, sin embargo el trabajo de un especialista en comunicación interna involucra a toda la organización es por eso la importancia de fortalecer el recurso humano.

**El usuario:** Es el sujeto principal de las municipalidades, debe ser recibida tratada comprendida y aceptada, cada usuario es un mundo, con niveles distintos de entendimiento, por esta razón hay que procurar que cada persona sea un sujeto activo. El usuario debe ser informado adecuadamente, debemos asegurarnos que nos comprenda y comprenderlo.

**La gestión del Feedback o retroalimentación:** La comunicación interna no termina cuando los gerentes envían un mensaje sino cuando obtienen respuestas de los

receptores, si esta retroalimentación no se da es porque no hay comunicación, solo transmisión de información.

La retroalimentación permite comprobar la comprensión de la comunicación y genera una relación de trabajo más cotidiana y estable, es la forma más importante de control de lo que está ocurriendo en la comunicación. Si no hay retroalimentación puede deberse a que no se recibió el mensaje, no quiso responder o no se comprendió por lo que se debe indagar la falta de retroalimentación.

La retroalimentación permite a la organización conocer la opinión sus clientes internos y externos y realizar mejoras en caso se requiera.

### **Dimensiones de la variable Comunicación organizacional**

Para la presente investigación se ha considerado como dimensiones de comunicación organizacional las siguientes:

- **Comunicación descendente.** Son los mensajes de alta jerarquía hacia los niveles inferiores. La comunicación descendente tiene una relevancia trascendental puesto que es motivante para que la comunicación ascendente sea fluida y eficaz. En la mayoría de las comunicaciones descendentes, fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.

Ongallo (2007) considera que el propósito o finalidad de esta comunicación consiste en difundir los mensajes de arriba hacia abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar lo que ocurre en la organización sobre todo del cumplimiento de los objetivos, de la marcha institucional, sin la atención de los procesos más débiles que se puedan detectar (p.33)

Los medios más utilizados en las empresas son los memorandos, circulares, Manual del empleado, oficios, carta al personal, Reuniones informativas, entrevista, Cartelera, y correos electrónicos grupales.

**Comunicación ascendente.** Son mensajes que los colaboradores envían a sus superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar respuestas y hacer sugerencias. En suma las comunicaciones ascendentes, sirven de retroalimentación para la alta gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la la planificación estratégica de la empresa

Ongallo afirma que “la comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores” (pág. 35).

En ocasiones, la comunicación ascendente no fluye lo suficiente debido al temor o por cuidar determinados intereses o por no molestar a los gerentes. Eso no favorece al buen funcionamiento de los sistemas organizativos y perjudica a los grupos y a la institución.

La comunicación ascendente es importante porque mejora los niveles productivos y económicos de la empresa. Permite conocer la motivación de las personas además ofrece a los niveles directivos una oportunidad de conocer el clima laboral y las inquietudes de los colaboradores. Entre las herramientas que se utilizan en este tipo de comunicación figuran: correo electrónico, Buzón de sugerencias, entrevista, Intranet, Reuniones periódicas.

**Comunicación horizontal.** Se define como el intercambio de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de jerárquico dentro de la organización”. Asimismo concluye que “los objetivos de esta comunicación dentro del marco de la organización son la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos (Goldhaber, 1984. P 137)

Ongallo (2007 p.35, 36) indica que la comunicación horizontal busca relacionar a las personas con el mismo nivel de autoridad así como a los departamentos dentro de la organización con la finalidad de:

- Optimizar la integración de los departamentos funcionales.
- Armonizar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Apoyar a cada trabajador a situar su trabajo en función de los demás y de la organización”.

En la comunicación horizontal los instrumentos pueden ser: grupos o comisiones que trabajan sobre un tema específico, capacitaciones, reuniones interdepartamentales, etc.

### **2.2.2. Calidad de servicio**

Para Kotler (1997), citado por Vargas y Aldana (2014), el servicio es “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico”. El indicado autor hace énfasis que el servicio es intangible no es material y no es propiedad de ninguna organización

Benavides, (2003), establece que si es posible identificar o evidenciar la calidad con una serie de características en el producto o servicio que lo doten de capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Dolors (2004. p. 17), compara la calidad objetiva, que refiere a la conformidad a los estándares de servicio establecidos por la empresa versus la calidad subjetiva que considera que el único juicio que importa es el del cliente. Dolors da mucha importancia en la calidad subjetiva el juicio o la satisfacción que tiene el cliente o el usuario

Además la calidad de servicio implica una comparación entre las expectativas del cliente y las percepciones que este tiene sobre el servicio recibido (Setó, 2004, p. 18).

Esta definición o concepto de calidad que se refiere a la comparación que hace el cliente entre las expectativas y las percepciones del servicio es la más acertada en lo que se refiere a la calidad del servicio

En una semejante acepción de la calidad de servicio, Carrasco, afirma que ésta se refiere a equiparar las expectativas de los usuarios o clientes a sus percepciones, inclusive una excelente calidad es que las expectativas superan a sus percepciones Asimismo señala indica que la calidad de servicio es un factor fundamental y trascendental tengan vigencia y permanencia y puedan elevar los niveles de ventas y por ende obtener mayor rentabilidad (Carrasco, 2013, p. 69).

Horovitz (1994), considera las siguientes proposiciones como principios de la calidad de servicio:

- El cliente es quien juzga la calidad del servicio. El cliente o el usuario es en última instancia el juez principal de la calidad de servicio.
- El cliente impone qué nivel de excelencia debe alcanzar el servicio. Corroborando lo anterior es el cliente que impone, juzga y hace apreciaciones sobre la calidad recibida en el servicio.
- La empresa debe trazarse metas para lograr sus objetivos, obtener beneficios y poder destacarse. La organización debe tener una planificación estratégica para garantizar la calidad del servicio que presta
- La empresa debe tomar en cuenta las expectativas del cliente. Es necesario que las organizaciones conozcan en plenitud a sus clientes con la finalidad de cumplir con sus expectativas de acuerdo a indicadores visibles como son el nivel sociocultural y económico de los mismos.
- Las empresas pueden definir normas precisas para lograr la calidad en el servicio. Es necesario que toda organización defina características, propósitos, normas, actividades y procesos adecuados para cumplir y lograr una atención de calidad
- La excelencia significa cero defectos y para ello requiere de una disciplina y un esfuerzo constante. Además de disciplina y esfuerzo constante, se necesita la identidad y el compromiso de los colaboradores que va de la mano con el reconocimiento y la motivación a la buena labor que realizan

Tomando en cuenta las concepciones anteriores, podemos definir calidad como la adecuación del uso y la satisfacción del usuario; la calidad será determinada por la percepción del usuario,

quien determinará si la atención brindada por los servidores públicos es de calidad o no.

Calidad, no solo incluye la atención que brinde el servidor público, también la infraestructura de la institución, así como todos los recursos que la conforman, deben estar todos estos en armonía para prevenir y evitar errores involucrando a todo el personal, propiciando buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores y los clientes externos..

### **Teoría de la calidad de servicio de Karl Albretch**

Este autor centra su teoría en vender al cliente lo que realmente desea comprar. Su metodología la basan en 10 principios a saber: Albretch (1998)

- 1) Conocer al cliente según sus preferencias y como persona. Es decir, es necesario que se sepa en plenitud las expectativas de los clientes para ello es indispensable el estudio de mercado.
- 2) Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo. Toda organización de servicio debe sincerarse sobre el servicio o producto que ofrece.
- 3) Manejar la libreta de calificaciones del cliente. Se debe tener una cartera de clientes anotando todas las características y calificaciones de éste que compromete a su fidelización con la empresa
- 4) Investigar la percepción de los clientes. Igualmente se debe conocer a cabalidad las percepciones de los clientes en torno a sus necesidades personales y familiares.
- 5) Reconocer al cliente. El reconocimiento es tan importante como las demás características, es por ello que la empresa

tiene que tener un programa de promociones y reconocimiento a los buenos clientes

- 6) Hablar frente a frente. Es necesario una atención personalizada para que el cliente se sienta el personaje principal de la organización
- 7) Manejar las encuestas centradas en el ¿Cuándo?, ¿Por qué? Y ¿Cómo? Siempre en todo el proceso es necesario un estudio de mercado
- 8) Analizar la información. Muchas veces teniendo la información no se analiza realmente con procesos estadísticos y de la investigación de mercado
- 9) Hacer propuestas. Va de mano con la promociones que la empresa debe tener para sus clientes
- 10) Cerrar el ciclo. Es necesario que al cerrar el ciclo se mida la satisfacción del cliente en torno al servicio recibido

Para medir la calidad en el servicio Albretch desarrolla siete puntos:

- Capacidad de respuesta. La respuesta debe ser oportuna y sincera hacia el cliente para evitar reclamos posteriores y mala imagen de la empresa.
- Atención. Acorde con la capacidad de la respuesta, es necesario una atención personalizada y preferencial al cliente.
- Comunicación fluida, entendible y a tiempo. La comunicación es un aspecto fundamental en la calidad de servicio, para ello es necesario un vocabulario acorde con el entendimiento del cliente.

- Accesibilidad para quitar la incertidumbre. El cliente debe tener accesibilidad al proceso mismo del servicio por lo tanto se le debe brindar las facilidades del caso.
- Amabilidad en la atención y en el trato. El trato al cliente debe ser amable, empático y cordial con la finalidad que se sienta el centro de atención de la organización
- Credibilidad expresa en ellos. Los colaboradores deben propender a que el cliente esté convencido de la calidad del buen servicio recibido.
- Comprensión en las necesidades y expectativas del cliente. Para ello es necesario apelar a la inteligencia emocional de los colaboradores donde la asertividad juega un rol importante en la calidad de servicio

Por su parte Carlzon (1991) aporta a la teoría lo que son los “Momentos de verdad” y se llama así a cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Con la creación de los momentos de la verdad, este autor desarrolla un programa de administración de la calidad, para empresas de servicios:

Según Deming (1989), la calidad de servicio “...es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción” (p. 49).

#### **Los 14 puntos de la Calidad según Edwards Deming:**

Deming mejoro el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”.

Deming aportó una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida. Aquí están los 14 puntos que Deming ofrece:

- 1) **Crear constancia de propósito:** Esto es para mejorar productos o servicios.
- 2) **Adoptar la nueva filosofía:** Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado.
- 3) **Terminar con la dependencia de la inspección:** La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa.
- 4) **Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios:** No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio.
- 5) **Mejorar el sistema de producción y de servicios:** Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad.
- 6) **Entrenamiento del trabajo:** Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es.
- 7) **Adoptar e instituir el liderazgo:** La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

- 8) **Eliminar temores:** El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.
- 9) **Romper las barreras entre los departamentos:** Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento.
- 10) **Eliminar slogan:** Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo.
- 11) **Eliminar estándares:** Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.
- 12) **Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador:** Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino está enterado cuando está bien y cuando no.
- 13) **Instituir un activo programa de educación:** Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de los software que tengan que ver con la organización empresarial.
- 14) **Implicar a todo el personal en la transformación:** La administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

### **Dimensiones de la calidad de servicio**

Muchos expertos opinan una serie de dimensiones de la calidad de servicio, en un promedio de diez a doce

Después de las opiniones adversas recibidas, se dieron cuenta que esas diez dimensiones no son necesariamente independientes unas de otras (Zeithaml, Parasyrnab y Berry, 1998; p.26) y, por lo tanto, realizaron estudios estadísticos, y encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que esto a su vez permitió reducirlos a cinco, las mismas que son:

- **Tangibilidad:** Aspecto de las instalaciones físicas, sus equipamientos, personal y materiales de comunicación y la tecnología de última generación.
- **Fiabilidad o confiabilidad:** habilidad para realizar el servicio de forma precisa y fiable. Consiste en no alargar el tiempo de espera, más allá del necesario Asimismo, significa que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga proporcionando un servicio rápido.
- **Responsabilidad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su capacidad de inspirar credibilidad y confianza (agrupa las dimensiones anteriores de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Empatía:** Comprender los deseos de los clientes, mediante un proceso de atención individualizada. Considera el generar una conexión entre el facilitador y usuario, de manera que no se tenga que repetir algún cuestionamiento más de una vez, además de atender a una persona a la vez, evitando el conversar con varias personas a la vez. Al mismo tiempo se refiere a la muestra de interés y nivel de atención individualizada ofrecidas por las empresas a sus clientes (agrupa los criterios anteriores de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

**Capacidad de respuesta:** Actitud para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio rápido con habilidades comunicativas adecuadas y pertinentes empleando un vocabulario básico entendible al cliente o al usuario

### 2.3 Definición de términos

- **Calidad de servicio.** Es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción.
- **Capacidad de respuesta.** Actitud para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio rápido con habilidades comunicativas adecuadas y pertinentes empleando un vocabulario básico entendible al cliente o al usuario
- **Comunicación ascendente.** Son mensajes que los empleados envían a sus superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar respuestas y hacer sugerencias.
- **Comunicación descendente.** Son los mensajes de alta jerarquía hacia los niveles inferiores. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz.
- **Comunicación horizontal.** Se define como el intercambio de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de jerárquico dentro de la organización.
- **Comunicación de pares.** Se refiere a la comunicación entre trabajadores de niveles iguales, es decir, la comunicación entre colaboradores de una misma área, departamento u oficina de la institución.

- **Comunicación organizacional.** Se refiere al intercambio de experiencias y conocimientos a través del cual los colaboradores conocen los procesos, objetivos y metas de la organización.
- **Confiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de forma precisa y fiable. Consiste en no alargar el tiempo de espera, más allá del necesario Asimismo, significa que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga proporcionando un servicio rápido.
- **Empatía.** Comprender los deseos de los clientes, mediante un proceso de atención individualizada. Es decir es la capacidad de una persona de sentir los sentimientos de los demás
- **Procesos de comunicación.** Toda organización de be apostar por una comunicación asertiva y horizontal, para ello es necesario desarrollar un Plan de Comunicaciones interna y externa a la organización. Para esto, es particularmente importante el diagnóstico inicial que de todas maneras se debe realizar al iniciar el proceso del cambio.
- **Responsabilidad.** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su capacidad de inspirar credibilidad y confianza (agrupa las dimensiones anteriores de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Tangibilidad.** Aspecto de las instalaciones físicas, sus equipamientos, personal y materiales de comunicación y la tecnología de última generación.

## 2.4 Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general:

**Hi:** La comunicación Organizacional con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

**Ho:** La comunicación Organizacional con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, no se relacionan significativamente.

#### **2.4.2. Hipótesis específicas**

La Comunicación Organizacional Descendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

La Comunicación Organizacional Ascendente con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

La Comunicación Organizacional Horizontal con la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

### **2.5 Variables**

#### **2.5.1 Definición conceptual de la variable**

##### **Variable 1: Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el intercambio de experiencias y conocimientos a través del cual los colaboradores tienen una existencia social y organizacional.

##### **Variable 2: Calidad de Servicio**

Es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción.

## **2.5.2 Definición operacional de la variable**

### **Variable 1: Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el intercambio de experiencias y conocimientos a través del cual los colaboradores tienen una existencia social y organizacional, el mismo que será medido mediante un cuestionario conformado por 18 preguntas.

### **Variable 2: Calidad de Servicio**

Es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, el mismo que será medido mediante un cuestionario conformado por 20 preguntas.

### 2.5.3 Operacionalización de la variable

**Tabla 1:** Operacionalización de la variable 1: comunicación organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS Y VALORES	NIVELES Y RANGOS
<b>V1: Comunicación Organizacional</b>	<b>Comunicación Descendente</b>	-Involucramiento de todos los mensajes de los superiores a colaboradores. - Mensajes oportunos y completos - Sistema de comunicación jefe-colaborador	1, 2 3, 4, 5 ,6	Nunca  Pocas veces  A veces  Casi siempre  Siempre	Inadecuado: (5-13)  Poco adecuado: (14-22)  Adecuado (23-30)
	<b>Comunicación Ascendente</b>	- Los mensajes fluyen de los empleados hacia los superiores. - Mensajes oportunos, completos y veraces - Oportunidades para emitir mensajes	7 ,8, 9, 10, 11, 12		
	<b>Comunicación Horizontal</b>	- Intercambio lateral de mensajes entre colaboradores del mismo nivel - Información útil para el municipio - Comunicación con vocabulario adecuado	13, 14, 15, 16, 17 18		

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable 2: Calidad de servicio

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALAS Y VALORES	NIVELES Y RANGOS
<b>V2: Calidad de Servicio</b>	<b>Tangibilidad</b>	- Instalaciones - Materiales y equipos de última generación	1,2 3,4	Totalmente de desacuerdo  En desacuerdo  Ni de acuerdo ni desacuerdo  De acuerdo  Totalmente de acuerdo	Inadecuado : (4-9)  Poco adecuado: (10-15)  Adecuado: (16-20)
		<b>Confiabilidad</b>	- Servicio oportuno - Eficacia en el servicio		
	<b>Responsabilidad</b>	- Cumplimiento de las funciones y tareas - Compromiso institucional	8,10 11,12		
		<b>Empatía</b>	- Horarios aparentes y adecuados para los usuarios - Preocupación y compromiso por los intereses de los usuarios		
	<b>Capacidad de respuesta</b>		- Información oportuna y adecuada al usuario - Prontitud y veracidad en la atención		

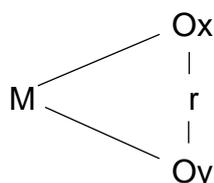
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental de alcance correlacional. No experimental puesto que no existe manipulación de variables, es decir, no existe un tratamiento metodológico para observar influencia entre variables y correlacional porque determinó el grado de relación entre las variables investigadas.

El nivel es correlacional ya que trató de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández y otros, 2014)

En concordancia con el tipo y nivel de investigación el diseño es descriptivo correlacional-transversal cuyo esquema es



Dónde:

M = Muestra

Ox = Comunicación organizacional

Oy = Calidad de servicio

r = Relación entre variables

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Teniendo en cuenta el tipo de investigación el presente estudio se ubica en el nivel descriptivo correlacional donde los instrumentos se aplicaron en un momento dado con la finalidad de conocer el estado real de las variables investigadas que son la comunicación organizacional y la calidad de servicio

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado del departamento de Huánuco.

La provincia de Leoncio Prado es una de las once que conforman el departamento de Huánuco en el Perú. Limita por el norte con el departamento de San Martín; por el este con el departamento de Ucayali; por el sur con las provincias de Puerto Inca, Pachitea y Huánuco; y al oeste con las provincias de Marañón, Huacaybamba, Huamalíes y Dos de Mayo.

El nombre de la provincia honra al héroe huanuqueño Leoncio Prado, mártir de la batalla de Huamachuco durante la guerra del Pacífico.

La Provincia de Leoncio Prado presenta un clima tropical, cálido y húmedo, con características diferenciadas por la variación de temperaturas y el volumen de precipitación pluvial, poblacionalmente representa el 14% del total de la región, y tiene una densidad poblacional de 22.97 Hab/Km<sup>2</sup>; es la segunda provincia más importante de la región Huánuco, se le conoce como la portada de la Amazonía.

Leoncio Prado es una provincia eminentemente agrícola y forestal; su producción está compuesta principalmente por frutas tropicales, entre los principales productos tenemos: plátano, la papaya, café, cacao, etc. siendo el producto bandera el cacao que sustituyó a los cultivos de coca de la época del narco terrorismo.

La investigación se realizó desde el mes de enero al mes de mayo del 2019 con un promedio de cinco meses, que comprende desde la focalización del tema de investigación hasta la presentación del informe final de la tesis.

### 3.3. Población y muestra

**Población.** La población de estudio estuvo conformada por 260 trabajadores Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, cuya distribución se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Población de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado 2019**

<b>Modalidad/ Régimen</b>	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>	<b>Total</b>
Permanentes	63	23	86
CAP		62	62
CAS		112	112
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>197</b>	<b>260</b>

Fuente: CAP-2019-MPLP

Elaboración: Propia

#### **Muestra:**

La muestra es de tipo probabilística. Para determinar el tamaño de la muestra del presente trabajo de investigación se usó la fórmula para muestras finitas, que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

N: Población : 260

p: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

E: Nivel de precisión o error estimado: 0.1

Z: Limite de confianza: 1.96

Reemplazando datos, se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 260}{(260 - 1) \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 71$$

Por lo tanto la muestra estuvo conformada por 71 trabajadores, que representa el 27.3% de la población. Los sujetos de la muestra se determinaron mediante la aleatorización y se distribuirán proporcionalmente a cada una de las modalidades o regímenes laboral de la municipalidad. La distribución se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado 2019**

<b>Modalidad/ Régimen</b>	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>	<b>Total</b>
Permanentes	17	6	23
CAP		17	17
CAS		31	31
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>54</b>	<b>71</b>

Fuente: Cuadro 1

Elaboración: Propia

### 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

**Técnicas.** Las técnicas son procedimientos sistematizados. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas pueden ser: La observación, la entrevista, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta.

En la presente investigación se utilizó la encuesta.

**Instrumentos.** Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas.

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos:

- Un cuestionario para medir la comunicación organizacional conformado por 18 preguntas.
- Un cuestionario para medir la calidad de servicio conformado por 20 preguntas.

### **3.5. Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez**

La validación de los instrumentos se realizó mediante juicios de expertos, para ello se les presentó la ficha de validación, los instrumentos y la matriz de consistencia.

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que es un estadígrafo cuyo valor va de 0 a 1 con la siguiente valoración:

De 0.0 a 0.5: No confiable

De 0.5 a 0.7: Confiable

De 0.7 a 1.0: Altamente confiable

La confiabilidad del instrumento que midió la comunicación organizacional es:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,745	18

Como el valor del coeficiente Alfa de Cronbach es 0.745, entonces el instrumento es altamente confiable

La confiabilidad del instrumento que midió la calidad de servicio es:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	9	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	9	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	20

Como el valor del coeficiente Alfa de Cronbach es 0.793, entonces el instrumento es altamente confiable.

### 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Para el tratamiento estadístico de los datos se empleó la estadística descriptiva, considerando los indicadores y dimensiones para cada variable. Se determinaron las frecuencias absolutas, relativas las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, así como se realizó la prueba de hipótesis empleando el estadígrafo que es coeficiente de correlación de Rho de Spearman por tratarse de variables categóricas.

Para la discusión se establecieron comparaciones con los resultados obtenidos y resultados de investigaciones anteriores, así como con la opinión de expertos.

Una vez elaborados los instrumentos con la validez de expertos y con su coeficiente de validación, se procedió con el siguiente plan:

- Se aplicaron los instrumentos a la muestra previa autorización de la institución respectiva para la recolección de la información
- Se ordenó la información o los datos en función a las variables y sus dimensiones.
- Se procesó la información y se presentaron en tablas y gráficos.
- Se determinaron las frecuencias absolutas, relativas y la media aritmética.
- Se realizó la prueba de hipótesis tanto para la general como para las específicas utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman por tratarse de variables categóricas.
- El procesamiento de datos se realizó mediante el software SPSS (versión 23.0)

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

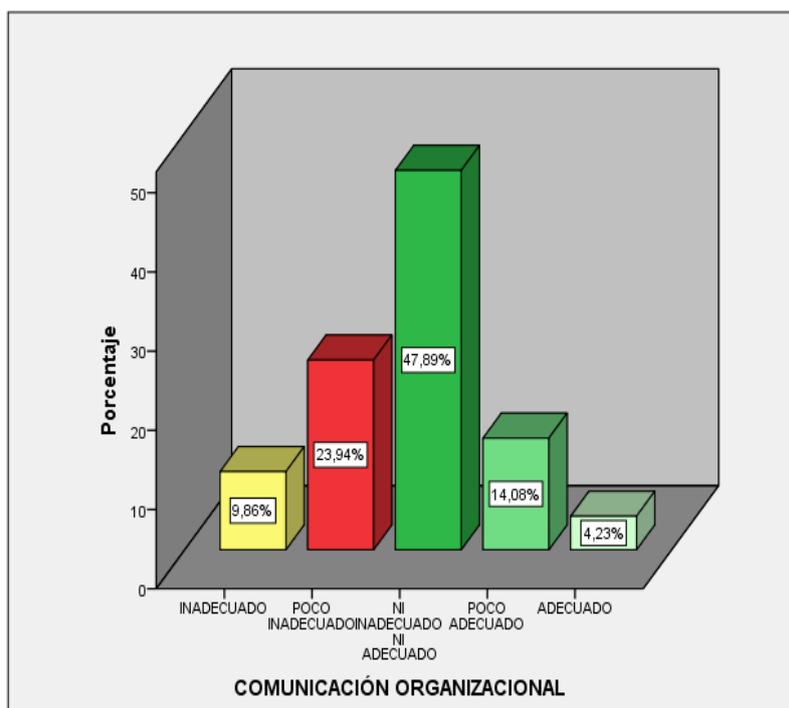
### 4.1. Presentación, descripción e interpretación de los resultados

**Tabla 01. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

<b>VALORACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>fi</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Inadecuado	18 a 32	7	9,9%
Poco inadecuado	33 a 47	17	23,9%
Ni inadecuado ni adecuado	48 a 62	34	47,9%
Poco adecuado	63 a 77	10	14,1%
Adecuado	78 a 90	3	4,2%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>51.63</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 01. Comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

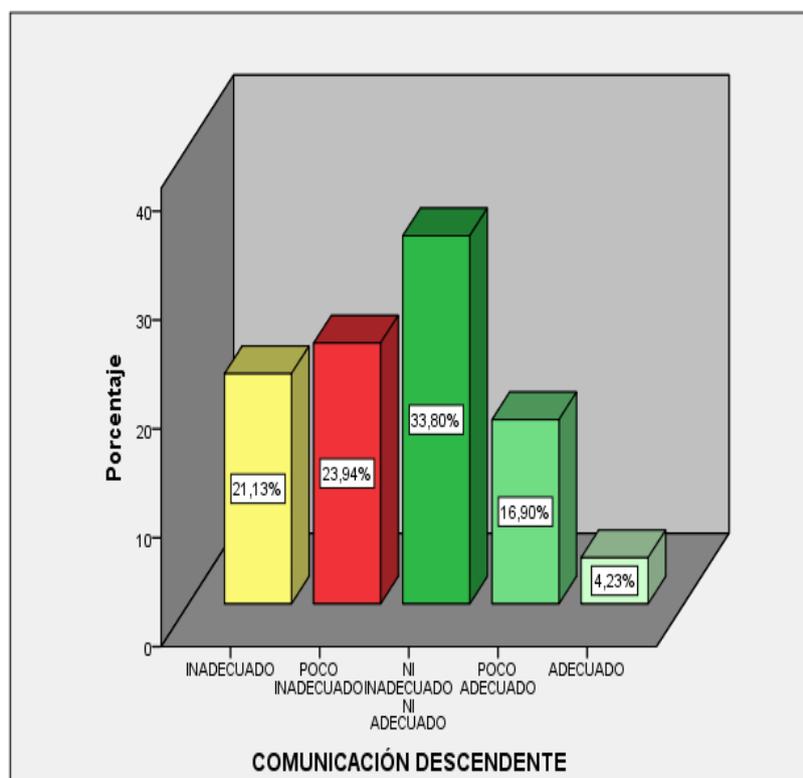
En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 47.9% de los trabajadores, opinan que la comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es ni inadecuada ni adecuada, el 23.9% opina que es poco inadecuada, el 14.1% opina que es poco adecuada, el 9.9% opina que es inadecuada y el 4.2% opina que es adecuada. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de ni inadecuada ni adecuada, con 51.63 puntos de un total de 90, es decir, a los trabajadores de dicho municipio, poco o nada les interesa la comunicación organizacional. Esta valoración se debe principalmente porque las dimensiones de dicha variable como la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal también están en una valoración neutra de ni inadecuada ni adecuada.

**Tabla 02. Comunicación descendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	06 a 10	15	21,1%
Poco inadecuado	11 a 15	17	23,9%
Ni inadecuado ni adecuado	16 a 20	24	33,8%
Poco adecuado	21 a 25	12	16,9%
Adecuado	26 a 30	3	4,2%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>16.01</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 02. Comunicación descendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

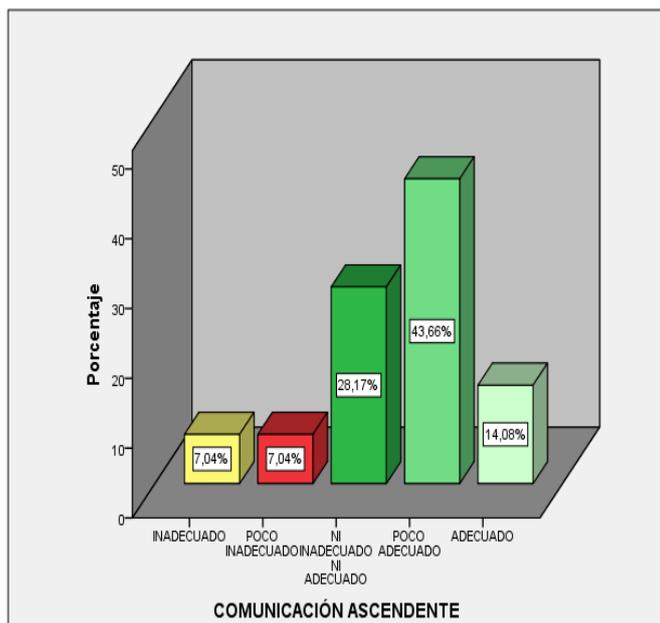
En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 33.8% de los trabajadores, opinan que la comunicación descendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es ni inadecuada ni adecuada, el 23.9% opina que es poco inadecuada, el 21.1% opina que es inadecuada, el 16.9% opina que es poco adecuada y el 4.2% opina que es adecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de ni inadecuada ni adecuada, con 16.01 puntos de un total de 30, es decir, a los trabajadores de dicho municipio, poco o nada les interesa la comunicación descendente. Esta valoración se debe porque los trabajadores casi nunca reciben retroalimentación de su jefe sobre su desempeño, ni mucho menos reciben toda la información necesaria que necesitan para poder desarrollar eficientemente su trabajo, el jefe inmediato pocas veces utiliza un lenguaje claro y entendible cuando se dirige a usted, no entregan de manera oportuna la información que requiere para su trabajo, explicando a veces, no siempre en forma directa y clara las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades y muy pocas veces existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

**Tabla 03. Comunicación ascendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	06 a 10	5	7,0%
Poco inadecuado	11 a 15	5	7,0%
Ni inadecuado ni adecuado	16 a 20	20	28,2%
Poco adecuado	21 a 25	31	43,7%
Adecuado	26 a 30	10	14,1%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>19.86</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 03. Comunicación ascendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 43.7% de los trabajadores, opinan que la comunicación ascendente en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 28.2% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 14.1% opina que es poco adecuada, el 9.9% opina que es inadecuada y el 14.1 opina que es adecuada y el 7.0% opina que es poco inadecuada e inadecuada respectivamente. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de ni inadecuada ni adecuada pero muy próximo a la valoración de poco adecuada con 19.86 puntos de un total de 30, es decir, a los trabajadores de dicho municipio, les interesa y practican a menudo la comunicación ascendente. Esta valoración de se debe porque en muchos casos se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe, los trabajadores en muchos caos consideran que los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta, pocas veces sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo en muchos casos se les permite hacer retroalimentación acerca de la

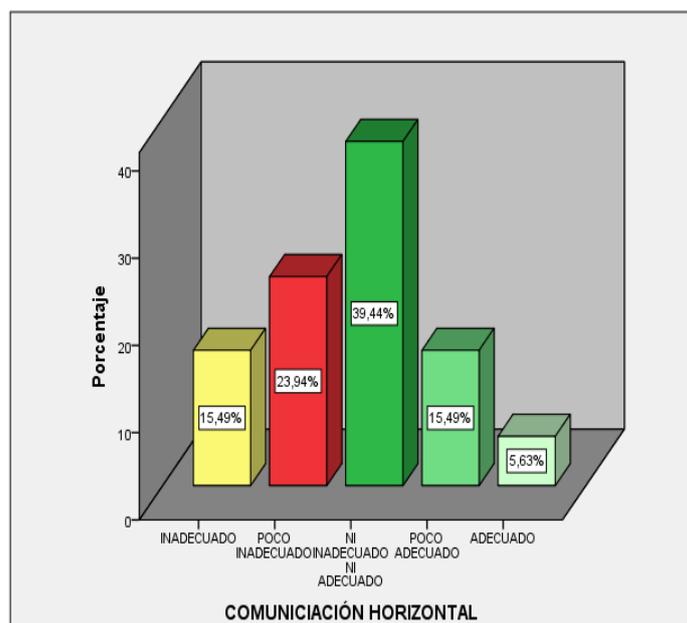
información que recibieron, pocas veces tienen confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales, así mismo existen pocas oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.

**Tabla 04. Comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

<b>VALORACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>fi</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Inadecuado	06 a 10	11	15,5%
Poco inadecuado	11 a 15	17	23,9%
Ni inadecuado ni adecuado	16 a 20	28	39,4%
Poco adecuado	21 a 25	11	15,5%
Adecuado	26 a 30	4	5,6%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>16.03</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 04. Comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 34.9% de los trabajadores, opinan que la comunicación horizontal en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es ni inadecuada ni adecuada, el 23.9% opina que es poco inadecuada, el 15.5% opina que es poco adecuada e inadecuada respectivamente y el 5.6% opina que es adecuada. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de ni inadecuada ni adecuada, con 16.03 puntos de un total de 30, es decir, a los trabajadores de dicho municipio, poco o nada les interesa la comunicación horizontal. Esta valoración se debe porque en pocos casos los trabajadores consideran que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta, a veces existe integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, en muchos casos se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel, pocas veces existe comunicación entre sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y no

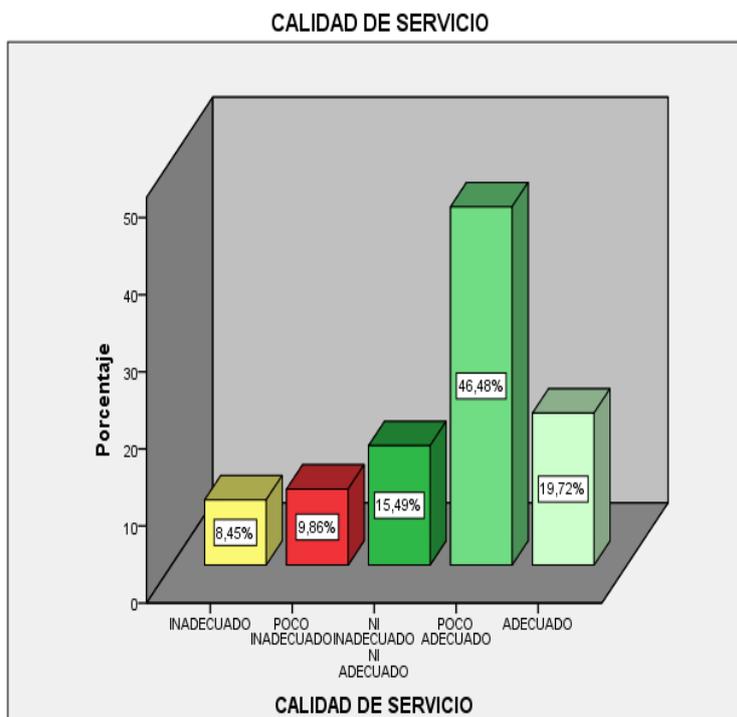
siempre la comunicación entre compañeros de trabajo se realiza con respeto, con vocabulario adecuado y asertivo.

**Tabla 05. Calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	20 a 35	6	8,5%
Poco inadecuado	36 a 51	7	9,9%
Ni inadecuado ni adecuado	52 a 67	11	15,5%
Poco adecuado	68 a 83	33	46,5%
Adecuado	84 a 100	14	19,7%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>69.31</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en enero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 05. Calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

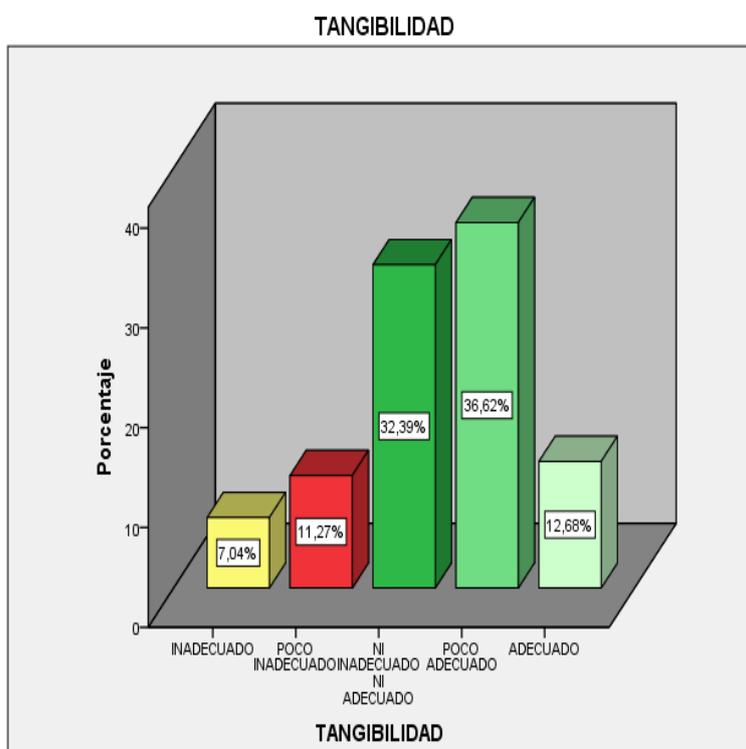
En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 46.5% de los trabajadores, opinan que la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 19.7% opina que es adecuada, el 14.1% opina que es poco adecuada, el 19.7% opina que es adecuada, el 15.5% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 9.9% opina que es poco inadecuada y el 8.5% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha variable tiene una valoración de poco adecuada, con 69.31 puntos de un total de 100. Este hecho se debe porque las dimensiones de dicha variable se encuentran en la valoración de poco adecuada y en algunos casos cerca a la valoración de ni inadecuada ni adecuada.

**Tabla 06. Tangibilidad de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	04 a 06	5	7,0%
Poco inadecuado	07 a 09	8	11,3%
Ni inadecuado ni adecuado	10 a 12	23	32,4%
Poco adecuado	13 a 16	26	36,6%
Adecuado	17 a 20	9	12,7%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>13.86</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 06. Tangibilidad de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

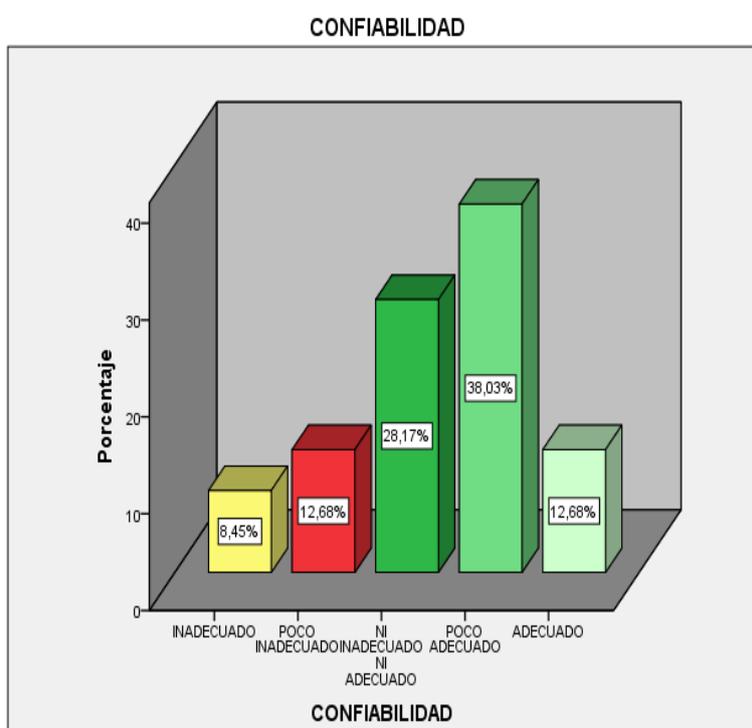
En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 36.6% de los trabajadores, opinan que la tangibilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 32.4% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 12.7% opina que es adecuada, el 11.3% opina que es poco inadecuada y el 7.0% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de poco adecuada, con 13.86 puntos de un total de 20. Este hecho se debe porque las áreas de espera del local del municipio son relativamente cómodas y adecuadas el local del municipio cuenta con buenos baños tanto para hombres como para mujeres no tanto en buenas condiciones, en algunas horas no se mantiene limpio las instalaciones del municipio durante todo el día y en muchas áreas y gerencias el municipio no cuenta con materiales y equipos informáticos de última generación?

**Tabla 07. Confiabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	04 a 07	6	8,5%
Poco inadecuado	08 a 11	9	12,7%
Ni inadecuado ni adecuado	12 a 14	20	28,1%
Poco adecuado	15 a 17	27	38,0%
Adecuado	18 a 20	9	12,7%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>13.79</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019  
Elaboración: El autor

**Gráfico 07. Confiabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 38.0% de los trabajadores, opinan que la confiabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 28.1% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 12.7% opina que es adecuada y poco inadecuada respectivamente y el 8.5% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de poco adecuada, con 13.79 puntos de un total de 20. Este hecho se debe porque el municipio por medio de sus funcionarios, directivos y trabajadores no cumplen todas las promesas electorales en muchos casos el personal del municipio ofrece un servicio eficiente, los trámites de los usuarios a veces se cumplen en el tiempo estimado, pocos de los trabajadores tienen habilidad para lidiar o resolver los problemas de los usuarios.

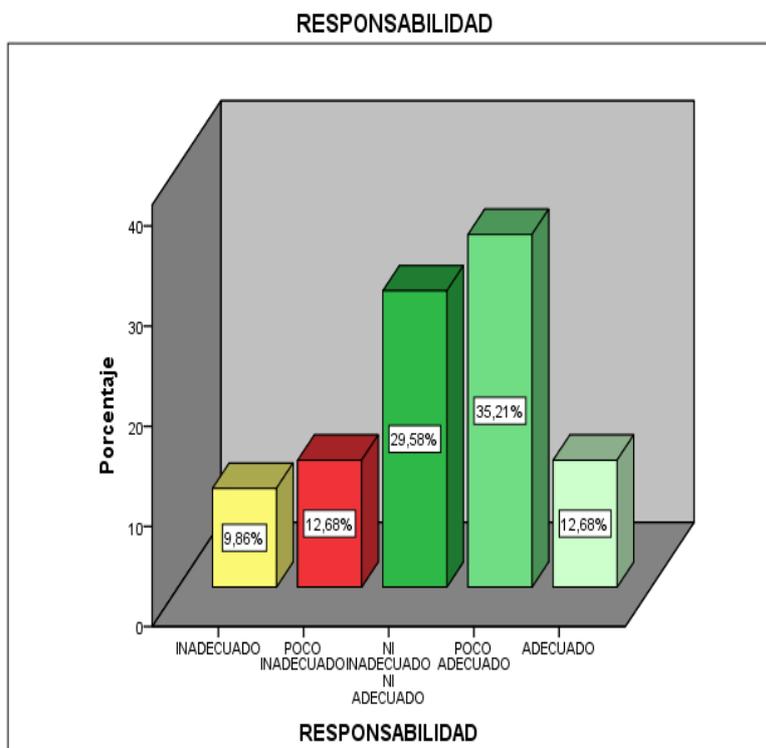
**Tabla 08. Responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	04 a 07	7	9,9%
Poco inadecuado	08 a 11	9	12,7%
Ni inadecuado ni adecuado	12 a 14	21	29,6%
Poco adecuado	15 a 17	25	35,2%
Adecuado	18 a 20	9	12,7%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>13.68</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019

Elaboración: El autor

**Gráfico 08. Responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### **Descripción e interpretación**

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 35.2% de los trabajadores, opinan que la responsabilidad en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 29.6% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 12.7% opina que es adecuada y poco inadecuada respectivamente y el 9.9% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de poco adecuada, con 13.68 puntos de un total de 20. Este hecho se debe porque no siempre se cuida y mantiene las instalaciones del municipio en buenas condiciones, pocas veces se previene los riesgos físicos y posibilidad de accidentes, en muchos caos los trabajadores si cumplen las tareas asignadas

diariamente ejecutando el ejercicio de sus funciones respecto a sus competencias

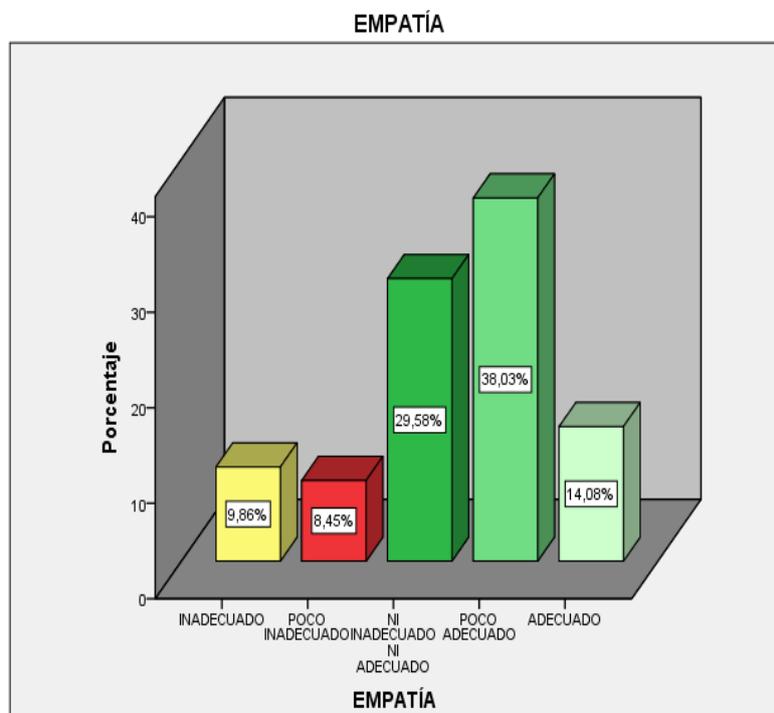
**Tabla 09. Empatía en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	04 a 07	7	9,9%
Poco inadecuado	08 a 11	6	8,5%
Ni inadecuado ni adecuado	12 a 14	21	29,6%
Poco adecuado	15 a 17	27	38,0%
Adecuado	18 a 20	10	14,1%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>13.97</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019

Elaboración: El autor

**Gráfico 09. Empatía en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 38.0% de los trabajadores, opinan que la empatía en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 29.6% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 14.1% opina que es adecuada, el 8.5% opina que es poco inadecuada y el 9.9% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de poco adecuada, con 13.97 puntos de un total de 20. Este hecho se debe porque en muchos casos se brinda atención individualizada a los usuarios, los horarios de atención son convenientes y pertinentes a todos los usuarios, así como en la mayoría de los casos los trabajadores tratan con amabilidad, respeto y paciencia, sin embargo pocas veces los trabajadores demuestran preocupación por los intereses de los usuarios.

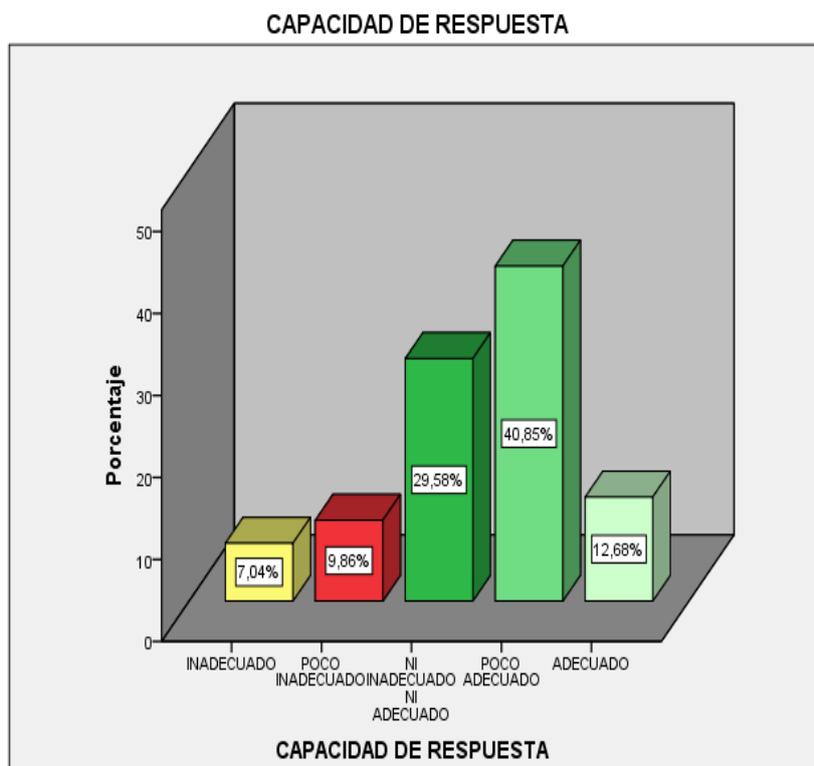
**Tabla 10. Capacidad de respuesta en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**

VALORACIÓN	PUNTAJE	fi	PORCENTAJE
Inadecuado	04 a 07	5	7,0%
Poco inadecuado	08 a 11	7	9,9%
Ni inadecuado ni adecuado	12 a 14	21	29,6%
Poco adecuado	15 a 17	29	40,8%
Adecuado	18 a 20	9	12,7%
<b>TOTAL</b>		<b>71</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>13.94</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero del 2019

Elaboración: El autor

**Gráfico 10. Capacidad de respuesta en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019**



### Descripción e interpretación

En la tabla y gráfico adjunto, se tiene que el 40.8% de los trabajadores, opinan que la capacidad de respuesta en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019 es poco adecuada, el 29.6% opina que es ni inadecuada ni adecuada, el 12.7% opina que es adecuada, el 9.9% opina que es poco inadecuada y el 7.0% opina que es inadecuada. Del mismo modo en promedio dicha dimensión tiene una valoración de poco adecuada, con 13.94 puntos de un total de 20. Este hecho se debe porque no siempre la atención es oportuna en los requerimientos de los usuarios, ni se mantiene a los usuarios informados sobre el tiempo de entrega del servicio, en muchos casos si se responde con agilidad o prontitud las

consultas de los usuarios, sin embargo pocas veces existe buena disposición para ayudar e los usuarios en el servicio solicitado

**Tabla 11. Medidas de tendencia central de la comunicación organizacional, calidad de servicio y sus dimensiones**

	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	TANGIBILIDAD	CONFIABILIDAD	RESPONSABILIDAD	EMPATÍA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIDAD DE SERVICIO
Media	16,01	19,86	16,03	51,63	13,86	13,79	13,68	13,97	13,94	69,31
Mediana	16,00	21,00	16,00	53,00	14,00	15,00	14,00	15,00	15,00	74,00
Moda	18	18	18	54 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>	16	14	14 <sup>a</sup>	16	80

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

## 4.2. Prueba de hipótesis

Para la prueba de la hipótesis general y específica, se formuló la hipótesis nula y la hipótesis de investigación tanto en la general como en las específicas y por ser las variables cualitativas o categóricas y ser la muestra menor de 80 sujetos, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman.

Para el procesamiento de datos se utilizó el Software SPSS (v. 22.0)

Los pasos a seguidos fueron son los siguientes:

- 1) Formulación de la hipótesis nula y de investigación
- 2) Nivel de significación: 1% (0.01)
- 3) Estadístico de prueba: Rho de Spearman
- 4) Decisión

Si  $P < 0,01$ ; se rechaza  $H_0$

Si  $P > 0,01$ ; se acepta  $H_0$

## INTERPRETACIÓN DE LOS VALORES DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

VALOR O GRADO "r"	INTERPRETACIÓN
$\pm 1.00$	Correlación positiva o negativa perfecta
De $\pm 0.91$ a $\pm 0.99$	Correlación positiva o negativa muy fuerte
De $\pm 0.76$ a $\pm 0.90$	Correlación positiva o negativa fuerte
De $\pm 0.51$ a $\pm 0.75$	Correlación positiva o negativa considerable
De $\pm 0.26$ a $\pm 0.50$	Correlación positiva o negativa media
De $\pm 0.11$ a $\pm 0.25$	Correlación positiva o negativa baja
De $\pm 0.01$ a $\pm 0.10$	Correlación positiva o negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre variables

Fuente: Elaboración a partir de Hernández (2014)

### Contrastación de la hipótesis general:

**Hi:** La comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

**Ho:** La comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, no se relacionan significativamente.

### Correlaciones

			COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	CALIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,887**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	CALIDAD DE SERVICIO	Coeficiente de correlación	,887**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el nivel de significancia o p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente. Del mismo modo dichas variables tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.887

### **Contrastación de las hipótesis específicas:**

#### **Hipótesis específica 1**

**Hi:** La comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

**Ho:** La comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, no se relacionan significativamente.

**Correlaciones**

			COMUNICACIÓN DESCENDENTE	CALIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Coeficiente de correlación	1,000	,766**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	CALIDAD DE SERVICIO	Coeficiente de correlación	,766**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de

investigación, la comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente. Del mismo modo dicha dimensión con la calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.766

### Hipótesis específica 2

**Hi:** La comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

**Ho:** La comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, no se relacionan significativamente.

**Correlaciones**

			COMUNICACIÓN ASCENDENTE	CALIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	Coeficiente de correlación	1,000	,822**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	CALIDAD DE SERVICIO	Coeficiente de correlación	,822**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019,

se relacionan significativamente. Del mismo modo dicha dimensión con la calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.822

### Hipótesis específica 3

**Hi:** La comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.

**Ho:** La comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, no se relacionan significativamente.

#### Correlaciones

			COMUNICACIÓN HORIZONTAL	CALIDAD DE SERVICIO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Coeficiente de correlación	1,000	,783**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	71	71
	CALIDAD DE SERVICIO	Coeficiente de correlación	,783**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	71	71

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Interpretación:** Como el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación, es decir, la comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente. Del mismo modo dicha dimensión con la

calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.783

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

Los resultados de la presente investigación indican que la comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dichas variables tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.887. Así mismo la comunicación organizacional se encuentra en una valoración de ni inadecuada ni adecuada, es decir esta variable poco o nada interesa a los trabajadores; sin embargo la calidad de servicio se encuentra en una valoración de poco adecuada. Estos resultados se relacionan con resultados de investigaciones anteriores como es el caso de: Echeverría (2003), quien en su trabajo de investigación concluye que los flujos de mensajes que se dan en las comunicaciones descendentes usadas por los gerentes y jefes de departamento con sus subordinados, se manejan de una manera adecuada, utilizando herramientas de última tecnología como lo es el correo electrónico, proporcionando fluidez en las informaciones e interacción de los trabajadores con el personal directivo. Esta conclusión tiene una relación directa con los resultados de la presente investigación, puesto que en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado también existe una comunicación descendente casi adecuada. Cabascango (2014) en su investigación Cabrera, D. (2013) en su investigación concluye que el flujo interno y externo de comunicación obstaculiza los procesos de la organización, reconociendo tres puntos críticos, a) en el área de recursos humanos, b) en los procesos y c) en el cliente, que sirvieron de base para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Estos tres puntos han sido considerados como base para mejorar con el desarrollo de la propuesta. Esta conclusión coincide con los resultados de la presente investigación, puesto que al no existir una comunicación organizacional adecuada no permite una buena o excelente calidad de servicio como se nota en el municipio que dicha calidad solo tiene una valoración de poco adecuada.

Daniel (2015) en su tesis concluye que la relación encontrada entre las variables comunicación organizacional y calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-año 2014 es de 0.52, la cual resulta ser positiva, es decir a medida que mejora la comunicación organizacional también mejora la calidad de servicio, resultado que coincide plenamente con la presente investigación. Díaz (2001), en su tesis concluye se ha demostrado que existe una relación positiva entre satisfacción con la comunicación y satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, y por ende, la productividad. Ramos (2013) en su investigación concluye que la unidad de medida expresada por la muestra, en mayoría concuerda en que si existe influencia positiva de los sistemas de comunicación en la satisfacción de los usuarios. Se deduce que a mejor utilización de los sistemas de comunicación en las universidades mayor grado de satisfacción en los usuarios. Cabrera, A. (2007) en su tesis concluye que la comunicación interfiere en la dimensión técnico científico y administrativa de la calidad de atención y la prueba utilizado para conocer la influencia de la comunicación organizacional sobre la atención del paciente nos indica la correlación entre comunicación organizacional y calidad de atención la que resulta positiva perfecta, concluyendo que a menor comunicación organizacional menor calidad de atención.

Todas estas investigaciones ponderan la importancia que tiene la comunicación en toda organización y que se relaciona directamente con el cumplimiento de las metas y objetivos y en todo caso con la calidad de servicio que se brinda a los usuarios sobre todo si se refiere a un gobierno local.

## CONCLUSIONES

- La comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero es menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dichas variables tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.887.
- La comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dicha dimensión con la calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.766.
- La comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dicha dimensión con la calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.822.
- La comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente, puesto que el nivel de significancia o p-valor igual a cero menor que el error estimado (0,01) entonces se acepta la hipótesis de investigación. Del mismo modo dicha dimensión con la calidad de servicio tienen un coeficiente de correlación positivo fuerte cuyo valor es 0.783.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos a los responsables de conducir la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, mejorar sustancialmente la comunicación descendente, puesto que de acuerdo a los resultados es una dimensión de la comunicación organizacional de menor valoración para ello es necesario canales de comunicación y diálogos permanentes y oportunos con todos los trabajadores.
- Del mismo recomendamos los funcionarios y directivos de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado reforzar y mejorar la responsabilidad de los trabajadores con la implementación de programas de conocimiento y cumplimiento de las funciones del trabajador e incentivos por la buena labor realizada.
- Así mismo es necesario que se mejore la comunicación horizontal entre los trabajadores, puesto los resultados indican que no existe diálogo fluido, asertivo y pertinente entre los trabajadores de las distintas áreas, para ello es necesario que la Gerencia de Desarrollo Social desarrolle capacitaciones, charlas o conversatorios para mejorar la comunicación en todos los niveles a cargo de comunicadores sociales con dominio de habilidades básicas como es el hecho de la detección de problemas de comunicación en una organización.
- De acuerdo a los resultados la comunicación organizacional se encuentra en una valoración media de ni adecuada ni inadecuada, es decir, poco o nada interesa a los trabajadores incluyendo directivos y funcionarios, por lo que recomendamos a los responsables de la conducción del municipio implementar la propuesta de comunicación integral que acompañamos a la presente investigación cuyo objetivo general es mejorar la imagen institucional mediante la integración de los colaboradores propiciando una comunicación asertiva horizontal y vertical, ágil y oportuna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1998). *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: Leguis.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Disponible en Amazon.com Casa del Libro.
- Benavides Velasco Carlos A. y Quintana García Cristian (2003). *Gestión del conocimiento y la calidad total*. Edición: Díaz de Santos S.A, Madrid.
- Cabrera, A. (2007). *Comunicación organizacional y su influencia en la calidad de atención al paciente en el centro de salud de Monte Alegre periodo 2006*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco, Perú.
- Cabrera, D. (2013). *Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo. Venezuela
- Carlzon, J (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones. Díaz de Santos.
- Carrasco, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. España: Paraninfo S. A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*, tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hil.
- Cristancho, F. (2013). La importancia de la comunicación interna en las organizaciones. Disponible en: <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidos

- Daniel, K. (2015). *La comunicación organizacional y la calidad de servicio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad de Huancavelica, año 2014* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.
- Deming, W. E. (1989). “*Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*”. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz. F. (2001). *Comunicación organizacional y desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos. UNSM*. Recuperado desde: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/Cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF)
- Dolors, P. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Echeverría. E. (2003). *La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto*. Extraído desde: [badm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P300.pdf](http://badm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P300.pdf)
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Fernandez, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, L. (2002). *Organización y Administración*. Enfoque Situacional. México: Prentice Hall.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México D.F.: Trillas
- González, R.T. (1996). *Personalidad, comunicación y desarrollo*. La Habana, Cuba: Edit. Ciencias Sociales.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Horovitz, J. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente*. Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. España. Recuperado de [http://bit.ly/ 1t1OoXZ](http://bit.ly/1t1OoXZ)
- Ramos, G. (2013). *Sistemas de Comunicación en las Universidades de Huánuco y Grado de Satisfacción de los Usuarios Período 2011 – 2012* (tesis doctoral). Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco, Perú.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*, Madrid, España: ESIC Editorial.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2009). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Colombia: Universidad de La Sabana
- Zeithaml, A. Parasyanab, A. y Berry, L. (1998). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Edición: Díaz de Santos S.A, Madrid

# ANEXO

## ANEXO N° 01: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019

#### I. DATOS GENERALES:

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### II. INSTRUCCIONES

Estimado trabajador(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente.

De antemano le agradecemos su colaboración

La valoración de cada ítem es la siguiente:

Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>						
1	¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?					
2	Recibe toda la información que necesita para poder desarrollar eficientemente su trabajo					
3	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje claro y entendible cuando se dirige a usted?					
4	¿Su jefe le da de manera oportuna la información que requiere para su trabajo?					
5	¿Su Jefe directo le explica claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades.					
6	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).					
<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>						
7	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
8	¿Cree que los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
9	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					

10	¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?					
11	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
12	¿Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo?					
<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>						
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
15	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
16	¿La información que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?					
17	¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?					
18	¿La comunicación entre compañeros de trabajo se realiza con respeto, con vocabulario adecuado y asertivo?					
<b>TOTAL</b>						

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019**

**I. DATOS GENERALES:**

Cargo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ Condición: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. INSTRUCCIONES**

Estimado trabajador(a) el presente cuestionario es para la realización de un trabajo de investigación. Mucho agradeceré contestar con la mayor veracidad y objetividad posible, marcando con una (X), la respuesta que considere conveniente.

La valoración de cada ítem es la siguiente:

De antemano le agradecemos su colaboración

Totalmente de desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES/ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>TANGIBILIDAD</b>					
1	¿Las áreas de espera del local del municipio son cómodas y adecuadas?					
2	El local del municipio cuenta con buenos baños tanto para hombres como para mujeres y en buenas condiciones?					
3	¿Se mantiene limpio las instalaciones del municipio durante todo el día					
4	¿El municipio cuenta con materiales y equipos informáticos de última generación?					
	<b>CONFIABILIDAD</b>					
5	¿El municipio por medio de sus funcionarios, directivos y trabajadores cumplen las promesas electorales?					
6	¿El personal del municipio ofrece un servicio eficiente?					
7	¿Los trámites de los usuarios se cumplen en el tiempo estimado?					
8	¿Tiene habilidad para lidiar o resolver los problemas de los usuarios?					

<b>RESPONSABILIDAD</b>						
9	¿Cuida y mantiene las instalaciones del municipio en buenas condiciones?					
10	¿Se previene los riesgos físicos y posibilidad de accidentes?					
11	¿Cumple las tareas asignadas diariamente?					
12	¿Ejecuta el ejercicio de sus funciones respecto a su competencia?					
<b>EMPATÍA</b>						
13	¿Se brinda atención individualizada a los usuarios?					
14	¿Los horarios de atención son convenientes y pertinentes a todos los usuarios?					
15	Los trabajadores le tratan con amabilidad, respeto y paciencia?					
16	¿Demuestra preocupación por los intereses de los usuarios?					
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>						
17	¿La atención es oportuna en los requerimientos de los usuarios?					
18	¿Se mantiene a los usuarios informados sobre el tiempo de entrega del servicio?					
19	¿Se responde con agilidad o prontitud las consultas de los usuarios?					
20	¿Existe buena disposición para ayudar a los usuarios en el servicio solicitado?					
<b>TOTAL</b>						

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar cómo se relaciona la comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar cómo se relaciona la comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La comunicación organizacional con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La comunicación organizacional descendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019,</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Comunicación organizacional</b> cuyas dimensiones son</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación descendente</li> <li>-Comunicación ascendente</li> <li>-Comunicación horizontal</li> </ul>	<p><b>Tipo de estudio.</b> El presente estudio es no experimental de alcance correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación.</b> El diseño empleado fue el correlacional-transversal</p> <p><b>Población y muestra.</b> La población lo constituyeron los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado que suman 260 entre nombrados y</p>

<p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?</p> <p>¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona la comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019</p> <p>Determinar cómo se relaciona la comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019.</p>	<p>se relacionan significativamente.</p> <p>La comunicación organizacional ascendente con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.</p> <p>La comunicación organizacional horizontal con la calidad de servicio en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, 2019, se relacionan significativamente.</p>	<p><b>Variable 2:</b> <b>Calidad de servicio</b>, cuyas dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tangibilidad</li> <li>-Confiability</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Empatía</li> <li>-Capacidad de respuesta</li> </ul>	<p>contratados. La muestra es de tipo probabilístico y lo conformaron 71 trabajadores</p> <p><b>Técnica e instrumento de recolección de datos.</b> La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos se utilizó dos cuestionarios que midieron a las dos variables, comunicación organizacional y calidad de servicio conformado por 18 y 20 preguntas respectivamente</p>
---	--	--	--	---

## ANEXO Nº 03: FICHA DE VALIDACIÓN

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Guzman Diaz Hector	UDH	Cuestionario para medir la comunicación organizacional	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación					✓
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				✓	

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%

Tingo Maria, 21 FEB. 2019	086 766 32	 Mag. Hector Guzman Diaz DOCENTE UDH	91300838
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Guzman Díaz, Hector	UDH	Cuestionario para medir la calidad de servicio	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos			✓		
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 78%

Tingo María 21 FEB. 2019	08676632	 Mag. Oscar Guzmán Díaz DOCENTE UDH	913008838
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
MENDOZA BALAREZO, JAVIER	U.S.P. UV	Cuestionario para medir la comunicación organizacional	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación					✓
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado  ( )

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%



SOCIEDAD HISPANA DE  
INVESTIGADORES CIENTÍFICOS

HOVALUCO, 22 FEB 2019	22405515	 Dr. Javier Mendoza Balarezo <small>SOCIO #7</small>	976959512
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
MENDOZA BALAREZO, JAVIER	UAP-UCY	Cuestionario para medir la calidad de servicio	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (x)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

## IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 85%

HUVÁNOCO, 22 FEB. 2019		22405515	 SOCIEDAD HISPANA DE INVESTIGADORES CIENTÍFICOS <i>Javier Mendoza Balarezo</i> Dr. Javier Mendoza Balarezo SOCIO 67	976959512
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono	

## FICHA DE VALIDACIÓN

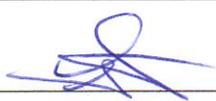
I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Javier Rosas Dominguez	Docente - UNAS	Cuestionario para medir la comunicación organizacional	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			✓	✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos					✓
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (  )
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado (  )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 80%

Tingo Maria 20 FEB. 2019	20114556		999442188
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS			
Apellidos y nombres del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
Javier Rosas Dominguez	Docente - UNAS	Cuestionario para medir la calidad de servicio	GARCÍA DOMÍNGUEZ, Estephany Fiorella
TÍTULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, 2019			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				✓	
8. COHERENCIA	Relación entre los ítems, indicadores y las dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación					✓
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación					✓

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ( )

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87%

Tingo María 20 FEB. 2019	20 11 4556		9994421 88
Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## **ANEXO 04: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **I. FUNDAMENTACIÓN**

Siendo la comunicación organizacional un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización con sus colaboradores internos y usuarios o clientes externos, es necesario señalar que el concepto de comunicación organizacional es uno de los elementos y ámbitos más importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional se convierte en una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad y mucho más si se refiere a un gobierno local donde los servicios municipales son fundamentalmente básicos y necesarios para el bienestar de toda la población y ello tiene que ver con principalmente con la calidad de servicio que se brinda.

Se ha evidenciado que la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado no cuenta con un modelo de comunicación interna que le permita optimizar los canales de comunicación, afectando de esta manera el clima laboral y el sentido de pertenencia, que se refleja una falta de compromiso del trabajador con el municipio, provocando una inadecuada calidad de servicio, lo que provoca un nivel de insatisfacción de los usuarios que se observa en reclamos permanentes sobre una buena calidad de los servicios municipales.

Los gobiernos locales, regionales y nacionales en general requieren canales de comunicación eficaces en todos los niveles para crear hábitos que influyan en las actitudes de todo el personal para alcanzar un nivel de alto de la calidad de servicios que se brinda, favoreciendo al mismo tiempo

un clima laboral satisfactorio y permita una mejor atención a los usuarios. Una buena comunicación organizacional es muy importante, ya que así los trabajadores y usuarios se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Es así como se logra una mayor lealtad de los colaboradores hacia el municipio.

## II. OBJETIVOS

1. Mejorar la imagen institucional mediante la integración de los colaboradores propiciando una comunicación asertiva horizontal y vertical, ágil y oportuna.
2. Proyectar la credibilidad ante el usuario en general o en ámbitos determinados mediante la comunicación externa.
3. Realizar estrategias comunicativas con el fin de dar una imagen corporativa formal dando a conocer las actividades, proyectos y logros del municipio.

## III. PROPUESTA

La presente propuesta se fundamenta en tres líneas de acción:

1. **Programa de Capacitación:** El principal objetivo es que se prepare bien al personal antes de entrar a laborar al municipio, y que además el colaborador conozca el trabajo que va a realizar, esto con el fin de que no haya mucho movimiento o rotación de empleados. Para esta primera línea de acción es necesario que se tenga un perfil del personal a ocupar en cada uno de los puestos; lo que permitirá desarrollar acciones encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales; tomando en cuenta que la no definición de tareas y actividades laborales es uno de los factores desmotivantes y generadores de insatisfacción entre los actuales empleados.

El objetivo principal para el programa de capacitación es que el colaborador conozca y domine los métodos y las habilidades que

necesita para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender su función dentro de la organización.

La capacitación se realizará en tres fases:

- a. Presentación de la institución, sus servicios, ventajas, etc. Para ello se tendrá que producir un video inductivo que permita un conocimiento general de la organización, así como sus objetivos, metas a corto y mediano plazo, misión, visión, procesos de los servicios, roles de trabajo y la importancia de la calidad y servicios que se ofrecen.
  - b. Elaboración de un Manual de Inducción al puesto, en esta fase se contempla que el colaborador conozca sus funciones, responsabilidades y obligaciones que considera su puesto según el manual. E igualmente de manera muy general se le informara de las funciones de los otros puestos existentes, con el objetivo de que conozca todo el funcionamiento de todo el municipio y visualice la importancia del puesto a ocupar dentro del proceso de trabajo.
  - c. Una vez que pase las primeras dos fases del proceso de capacitación se le tendrá dos semanas a prueba para ver los resultados obtenidos y calificar su desempeño para efectuar la contratación.
2. **Programa de Comunicación Interna:** El principal objetivo es que el trabajador se desenvuelva profesionalmente en un buen ambiente de trabajo (clima laboral), con el que las labores realizadas sean de la mejor manera, además de que se pretende involucrar a todo el personal con la empresa que se opinen y se acepten las nuevas ideas para tener un mayor crecimiento.

En esta fase se debe programar los trabajos en equipos y verificar por los ejecutivos la forma en la que se elaboró el trabajo, y así mismo que

los funcionarios, directivos y regidores estén promoviendo la unión de los trabajadores para el trabajo en equipo que se desea tener sea de éxito. Otra forma que se debe de aplicar para el buen funcionamiento de la comunicación interna dentro de la empresa es, realizar tableros o paneles informativos donde se derive información que maneje el personal, ya sea de las actividades o noticias de proyectos, esto con el fin de que esta información sea accesible para todos los que laboraren la empresa.

Así mismo se debe realizar reuniones semanales con todo el personal, donde se indiquen tareas a desempeñar a corto y largo plazo, así como abordar los avances estratégicos del municipio y los contratiempos que se tuvieron en la semana para que ahí mismo en esa reunión se ajusten los detalles que den solución a los diversos contratiempos con el objetivo de que no se repitan. En dichas reuniones se contempla el manejo de metas del municipio y la evaluación del cumplimiento de las mismas.

El objetivo de este programa es que la organización funcione exitosamente, mejorado la calidad y el servicio para que eso se refleje en la satisfacción del usuario. El plazo para que se realice dicho objetivo es a partir del tercer mes, siempre y cuando se realicen adecuadamente todos los pasos mencionados.

Aplicar una serie de estrategias comunicativas de carácter interno, incidirá en gran medida en elevar la motivación y satisfacción de los empleados.

3. **Diseño y Elaboración de Estrategias Comunicativas:** el objetivo de realizar estrategias comunicativas es con el fin de dar una imagen corporativa más formal además de dar a conocer el municipio en su totalidad, para ello es necesario implementar diferentes opciones que se presentaran a continuación:

- a. Material audio-visual: este debe contener lo normado por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) sobre todo las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales, así como el plan operativo de corto, mediano y largo.
- b. Manual de inducción: este manual deberá contener toda la información necesaria del municipio como, visión, misión, principios, logros, objetivos etc. Además de la definición precisa de los puestos, esto con el fin de dejar bien definidas las actividades de cada persona que labora dentro de la municipalidad.
- c. Página electrónica: esta página es una parte muy importante para la municipalidad y la población en general, porque una vez que se anuncie en la red, la población tiene la oportunidad de conocer sobre las actividades y acciones que realiza el municipio en aspectos concernientes a los deberes y derechos de la población.

Finalmente podemos indicar que el perfil deseado para un profesional que pueda operar las diversas líneas de acción debe ser un comunicador social que domine habilidades básicas como: facilidad para detectar problemas de comunicación en una organización y a su vez realizar los procedimientos requeridos para la pronta solución de éstos.