

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de  
Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al  
poblador, Tumbes, 2023**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión  
Pública**

**Autor: Bach. Lenin Harold, Ávila Silva**

**Tumbes, 2024**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de  
Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al  
poblador, Tumbes, 2023**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Luy Navarrete, Wayky Alfredo (presidente)**

**Código ORCID: 0000-0003-0334-2498**

**Dr. Aguirre Reyes, Eddy Miguel (secretario)**

**Código ORCID: 0000-0003-1304-7601**

**Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo (vocal y asesor)**

**Código ORCID: 0000-0003-2672-7171**

**Tumbes, 2024**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**



**Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de  
Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al  
poblador, Tumbes, 2023.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su  
contenido y forma:**

**Bach. Ávila Silva, Lenin Harold (autor)**

**Código ORCID: 0009-0001-3185-2877**

**Mg. Ecca López, Orlando Sigifredo (asesor)**

**Código ORCID: 0000-0003-2672-7171**

**Tumbes, 2024**

# COPIA DE ACTA SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
Licenciada  
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
Tumbes – Perú

*“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”*

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los doce días del mes de junio del año dos mil veinticuatro, siendo las dieciséis horas y cinco minutos, se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N.º 001-2024/UNTUMBES-EPG-D, del nueve de enero del dos mil veinticuatro, presidido por el Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete, e integrado por el Dr. Eddy Miguel Aguirre Reyes (secretario), el Mg. Orlando Sigifredo Ecce López (vocal y asesor).

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: “Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023” presentada por el egresado Lenin Harold, Ávila Silva para optar el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al sustentante aprobado, con el calificativo de **BUENA**

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diecisiete horas y veinte minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, doce de junio de 2024

Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete  
**Presidente**  
DNI: 03585602  
Código ORCID: 0000-0003-0334-2498

Dr. Eddy Miguel Aguirre Reyes:  
**Secretario**  
DNI 00218009  
Código ORCID: 0000-0003-1304-7601

Mg. Orlando Sigifredo Ecce López  
**(Vocal y asesor)**  
DNI: 02679361  
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

C.c.  
Jurado de Tesis (05).  
Asesor  
Interesado  
Coasesor (es)  
Unidad de Investigación.  
Archivo (Director EPG).

## Informe de Originalidad Turnitin

# Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023

por Lenin Harold Ávila Silva. Ávila Silva.



---

**Fecha de entrega:** 25-jun-2024 06:17p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2382587547

**Nombre del archivo:** Informe\_Final\_Avila\_Silva,Lennin.docx (1.91M)

**Total de palabras:** 23802

**Total de caracteres:** 116680

Mg, Orlando S. Ecca López  
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171  
Asesor

# Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.untumbes.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>15%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Tumbes</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>virtual.urbe.edu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>ddd.uab.cat</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.utesup.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

  
Mg. Orlando S. Ecça López  
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171  
Asesor

9	<b>reciamuc.com</b> Fuente de Internet	<1 %
10	<b>www.grafiati.com</b> Fuente de Internet	<1 %
11	<b>repositorio.upla.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
12	<b>repositorio.unapiquitos.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
13	<b>Submitted to Aliat Universidades</b> Trabajo del estudiante	<1 %
14	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<1 %
15	<b>repositorio.unan.edu.ni</b> Fuente de Internet	<1 %
16	<b>issuu.com</b> Fuente de Internet	<1 %
17	<b>repositorio.unajma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
18	<b>Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego</b> Trabajo del estudiante	<1 %
19	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1 %



Mg. Orlando S. Ecça Lòpez  
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171  
Asesor

---

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme fortaleza y sabiduría para guiarme por el buen camino. A mis padres y a mi familia por su gran apoyo y entera comprensión para hacer realidad esta obra académica.

## **AGRADECIMIENTO**

Con mucho reconocimiento a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar y a los pobladores del distrito Zorritos por facilitarme la información para culminar con éxito este trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
CAPÍTULO I.....	16
1. INTRODUCCION.....	16
CAPÍTULO II .....	21
2. REVISION DE LA LITERATURA .....	21
2.1. Bases teórico - científicas.....	<b>21</b>
2.1.1. Comunicación.....	21
2.1.2. Calidad de servicio .....	29
2.2. Antecedentes. ....	<b>36</b>
2.3. Definición de términos básicos. ....	<b>48</b>
CAPÍTULO III .....	50
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	50
3.1. Hipótesis.....	<b>50</b>
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis. ....	<b>50</b>
3.3. Población, muestra y muestreo. ....	<b>52</b>
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	<b>54</b>
3.5. Confiabilidad del instrumento de medición .....	<b>56</b>
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	<b>57</b>
3.7. Variables y operacionalización. ....	<b>58</b>
CAPÍTULO II .....	61
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	61
4.1 Resultados.....	<b>61</b>
4.2 Discusión.....	<b>68</b>
CAPÍTULO V .....	71
5. CONCLUSIONES.....	71
CAPÍTULO VI.....	73
6. RECOMENDACIONES .....	73
7. VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
8. ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de trabajadores de la MPCV .....	52
Tabla 2 Valores del Alfa de Cronbach .....	56
Tabla 3 Coeficiente de calidad de servicio .....	57
Tabla 4 Coeficiente de satisfacción del usuario.....	57
Tabla 5 Operacionalización de las variables .....	60
Tabla 6 Implicancia de la comunicación organizacional en la calidad de servicio.	61
Tabla 7 Correlación entre comunicación organizacional y la calidad de servicio ..	62
Tabla 8 Implicancia de la comunicación interna en la calidad de servicio .....	63
Tabla 9 Correlación entre comunicación interna y la calidad de servicio .....	64
Tabla 10 Implicancia de la comunicación externa en la calidad de servicio.....	64
Tabla 11 Correlación entre comunicación externa y la calidad de servicio .....	66
Tabla 12 Implicancia de la comunicación personal en la calidad de servicio.....	66
Tabla 13 Correlación entre comunicación personal y la calidad de servicio .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	81
Anexo 2: Matriz de operacionalización .....	82
Anexo 3: Solicitud de autorización para ejecución de tesis. ....	83
Anexo 4: Cuestionario dirigido a los trabajadores de MPCV. ....	84
Anexo 5: Cuestionario dirigido a pobladores, Zorritos de Contralmirante Villar ....	86
Anexo 6: Fiabilidad de Comunicación organizacional.....	88
Anexo 7: Fiabilidad de Calidad del servicio .....	89
Anexo 8: Autorización para ejecución de tesis .....	90
Anexo 9. Evidencias del tesista en aplicación del instrumento de medición .....	91
Anexo 10. Base de datos trabajadores .....	92
Anexo 11. Base de datos de los pobladores .....	94

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes, 2023. El trabajo fue tipo descriptiva, correlacional, no experimental, transversal, cuantitativa, la variable comunicación organizacional tuvo como dimensiones la comunicación interna, externa y personal, la variable calidad de servicio tuvo como dimensiones a los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la comunicación. La población estuvo compuesta por los 65 colaboradores de la municipalidad a los cuales se tomó la encuesta en su puesto de labores y la población de la provincia compuesta por 12 371 habitantes para lo cual se tomó una muestra probabilística compuesta por 148 habitantes tomados al azar, aplicados al jefe de cada familia. Los datos fueron obtenidos mediante dos cuestionarios con quince preguntas cada uno en escala de Likert, a los trabajadores se aplicó el cuestionario sobre comunicación organizacional y a los pobladores el cuestionario sobre la calidad de servicio. Los datos fueron procesados en Excel y SPSS. Los resultados obtenidos fueron una implicancia de la comunicación organizacional en la calidad de servicio de nivel bajo con el 43,0% de las respuestas, para la comunicación interna fue de nivel bajo con el 44,6% de ellas, para la externa el nivel fue medio con el 43,1% y para la personal el nivel fue medio con el 42,6%. La investigación concluye aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general con un Rho de Spearman de 0,285 de nivel bajo indicando la implicancia positiva y poca significativa entre las variables de estudio. Para la comunicación interna se acepta la hipótesis de trabajo con un Rho de 0,295. Para la comunicación externa el Rho de Spearman fue de 0,262 de nivel bajo aceptando la hipótesis de trabajo. Igual suerte experimentó la comunicación personal con un Rho de Spearman de 0,242 de nivel bajo entre la dimensión y las variables.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, interna, externa, personal y calidad de servicio.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the implication of the organizational communication of the Provincial Municipality of Contralmirante Villar in the quality of service to the residents of the district of Zorritos, Tumbes, 2023. The work was descriptive, correlational, non-experimental, transversal, quantitative, the organizational communication variable had internal, external and personal communication as dimensions, the service quality variable had tangible elements, reliability, responsiveness and communication as dimensions. The population was made up of the 65 employees of the municipality from whom the survey was taken in their work position and the population of the province made up of 12,371 inhabitants for which a probabilistic sample composed of 148 inhabitants taken at random was taken. applied to the head of each family. The data were obtained through two questionnaires with fifteen questions each on a Likert scale, the organizational communication questionnaire was applied to the workers and the service quality questionnaire was applied to the residents. The data were processed in Excel and SPSS. The results obtained were an implication of organizational communication in the quality of service at a low level with 43.0% of the responses, for internal communication it was at a low level with 44.6% of them, for external communication the level It was medium with 43.1% and for the staff the level was medium with 42.6%. The research concludes by accepting the working hypothesis for the general objective with a low-level Spearman's Rho of 0.285 indicating the positive and insignificant implication between the study variables. For internal communication, the working hypothesis is accepted with a Rho of 0.295. For external communication, Spearman's Rho was 0.262, a low level, accepting the working hypothesis. Personal communication experienced the same luck with a Spearman's Rho of 0.242 at a low level between the dimension and the variables.

**Keywords:** Organizational, internal, external, personal and service quality communication.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCION

El propósito del estudio es determinar implicancia de la comunicación organizacional (CO) en la calidad del servicio (CS), en municipalidad provincial de Contralmirante Villar (MPCV), Tumbes, 2023. En su ejecución se intenta ampliar el cúmulo de conocimiento relacionado con el intercambio de ideas, información de forma personal, interna dentro de la organización, así como externa referente a las relaciones de coordinación interinstitucional, con el propósito de brindar un servicio de calidad, que exprese profesionalismo, confiabilidad, capacidad de respuesta, cortesía y buen trato a los pobladores que acuden día a día a las oficinas administrativas del municipio a solicitar un servicio que lo estipula la ley de municipalidades.

En los estudios de Bustamante (2013) verifican:

Que, la comunicación interna (CI) es clave en la formación de una nueva cultura sobre la salud en las organizaciones sanitarias y que por tanto el enfoque de comunicación interna debe llevar por esencia la promoción de la salud para lograr potenciar sus acciones en este sentido.

Ibañez (2015) dice:

Una comunicación distante, muchas veces no tienen en cuenta de clarificar el mensaje, ni los sentimientos, ni la demanda del paciente, y falta delicadeza en la forma de decir las cosas. Así mismo, el hecho de la impaciencia, prisas e impulsividad lleva a algunos profesionales a no permitir que el paciente pueda expresarse y terminar sus frases. Similar situación se ha observado en la MPCV, donde los directivos y servidores administrativos, practican una comunicación en un solo sentido, no existe reciprocidad, poco profesionalismo, al actuar en el cumplimiento de sus funciones; en el

momento del encuentro con los pobladores, se tiene poca predisposición y capacidad de respuesta en los requerimientos de los vecinos, percibiéndose gran disconformidad por el servicio, siendo muy preocupante para la gestión municipal, se plantea la interrogante: ¿Cuál es la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes, 2023?

La comunicación (C) es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es un modo de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se intentó. La CS significa un proceso de comunicación de dar y recibir, donde dos personas se entienden; podría ser conceptualizada como el nivel conveniente y acorde que debe brindar un servicio cumpliendo con las necesidades y expectativas del usuario al que se le presta dicho servicio.

La comunicación asertiva al interior de las organizaciones consigue ser una función integradora de los departamentos. Su aplicabilidad racional por parte de los gerentes, conlleva a la acción eficiente en la obtención de objetivos de su dominio, a fin que sean cumplidos dentro de la organización en general. Los entornos organizacionales se deben generar como competencia personal de los gerentes y en el caso de la comunicación asertiva en función a la relación con el colaborador, siendo estos actores de liderazgo y modelos de imitación. Las prácticas comunicacionales positivas del lenguaje verbal, no verbal y escrito de manera constante, desencadenan actitudes efectivas entre los sujetos que trabajan ya que generan el buen entendimiento de la información, confianza para la libre expresión, razón comunicativa a través de la interpretación de diferentes puntos de vista y consecuentemente, la unión de los sujetos trabajadores hacia la mejora de los procesos. (Sánchez y Ospina, 2014)

La MPCV, es una entidad pública de gran envergadura, que trabaja con un gran grupo humano; de acuerdo Ley de Municipalidades N° 27972, como gobierno local, se considera una entidad, básica 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Dentro del marco de sus competencias promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones; en torno a ello definen su gestión municipal con el objetivo fundamental de darle bienestar a sus ciudadanos.

“Con el cumplimiento de proyectos y los servicios públicos locales determinados en su propia ley; para concretizarlos mediante la gestión municipal es preciso cumplir con efectividad las funciones, estas son desempeñadas por los colaboradores trabajadores ediles”. Observándose cierta incomodidad y preocupación porque no satisface las expectativas de los pobladores, debido a que regresan dos o más veces por el mismo servicio, ciertamente los colaboradores son servidores públicos que deben estar prestos a los requerimientos del ciudadano, no se observa el profesionalismo, el trato cortés, y la predisposición del trabajador para atender las demandas, distinguiéndose una carencia de escucha activa y falta de empatía con el vecino del distrito de zorritos, asimismo se observa una heterogeneidad en la prestación del servicio, en consecuencia los canales de comunicación organizacional no están muy establecidos y no existe un trato personalizado en el servicio, ni política de puertas abierta y su relaciones interinstitucionales no son muy fluida, todo ello restringe un buen servicio al vecino zorriteño.

Lo descrito nos muestra la situación por la que está atravesando la MPCV, en la que tratándose de una entidad pública propiamente de servicio la comunicación debe ser el ingrediente principal, para ofrecer una excelente calidad del servicio, por este fundamento se presenta la necesidad de llevar a cabo esta investigación, planteando las interrogantes en el acápite siguiente: ¿Cuál es la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador, distrito de Zorritos, Tumbes, 2023?, con sus

interrogantes específicas: 1. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación interna de la MPCV en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos?, 2. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos? Y 3. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos?

Con aplicación efectiva de la CO asegura una excelente CS, en consecuencia, una gestión municipal exitosa, ya que funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control, se desarrollan en base a un buen flujo de información.

El presente estudio permite describir el comportamiento de la variable CO y calidad del servicio, asimismo determinar la implicancia entre ellas; porque, toda comunicación poseerá un contenido (lo que se dice) y una relación (a quién, cómo se dice y que se entiende). Por tanto, se puede advertir que la comunicación no sólo transmite información, sino que al mismo tiempo impone una conducta o un comportamiento. Sus resultados y conclusiones incrementaran el cumulo de conocimiento en este campo de estudio; será fuente de consulta para instituciones que tengan una problemática similar. ya que en su ejecución se han empleado técnicas, procedimientos e instrumentos que han sido comprobado su validez.

El resultado de una CO efectiva, significará una buena gestión municipal ya que los servicios brindados hacia la comunidad zorríteña han satisfecho sus expectativas, donde el poblador ahorraría tiempo, y dinero y buena salud, y la municipal reflejaría una buena imagen institucional.

El desarrollo de la investigación nos plantea los siguientes objetivos: Determinar la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador, distrito de Zorritos, Tumbes, 2023. Como objetivos específicos tenemos: 1. Describir la implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador, distrito de Zorritos. 2. Analizar la implicancia de

la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos. 3. Explicar la implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. REVISION DE LA LITERATURA**

#### **2.1. Bases teórico - científicas.**

##### **2.1.1. Comunicación.**

Ivancevich et al. (2006) definen:

Es la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Asimismo, hacen énfasis que la comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Por ello los gerentes, que se esfuerzan por ser mejores comunicadores tienen dos tareas que cumplir. En primer lugar, deben mejorar sus mensajes: la información que quieren transmitir. Segundo, deben mejorar su comprensión de lo que otros quieren comunicarles.

Alder (2005) precisa:

“Es un proceso en donde no es correcto hablar de un acto de comunicación como si enviar o recibir mensajes fuera un hecho aislado”. Por el contrario, todo hecho de comunicación debe ser analizado como parte del contexto de su comunicación.

Madrigal (2009) considera:

“Es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y, en consecuencia, en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias para formar a un comunicador competente”. Es importante favorecer el diálogo que permita el establecimiento de confianza

mutua e intereses en común, siendo una condición necesaria para el diálogo la conducta asertiva.

El indicado autor también señala, el asertividad es una técnica conductual que ratifica la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal. La conducta asertiva implica la expresión directa de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. (Madrigal, 2009)

Puchol et al. (2003) describe las ventajas del asertividad:

#### **Personal:**

Se sentirá más satisfecha de sí misma y de su manera de llevar las dificultades o situaciones delicadas. Se obtendrá el máximo partido de sí misma y de sus colaboradores. “Existen mayores posibilidades de obtener resultados y logros más satisfactorios para todos. Se reducirá su nivel de estrés, porque es más viable anticiparse a las situaciones de conflicto, tratándolas de forma competente”.

#### **Empresarial:**

Una plantilla laboral más segura y más competente. Departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad. Más trato directo, menos subterfugios. Los asuntos se resolverán en primera instancia, antes de que se conviertan en un problema a largo plazo.

#### **Formas de comunicación**

Robbins y Coulter (2014), la distinguen de dos formas:

**Comunicación formal**, “es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos”. Por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea o cuando un empleado le comunica un problema en su trabajo a su gerente.

**Comunicación informal**, es comunicación no definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor o los pasillos están manteniendo una comunicación informal y formando amistades.

Jones y George (2010) declaran:

“Para ser comunicadores eficaces, los gerentes necesitan seleccionar un medio de comunicación apropiado para cada mensaje que envían. Si se hará un cambio en los procedimientos, ¿Debe hacerse un anuncio de despidos a través de un memorándum o en una reunión del personal de la planta? ¿Deben los miembros de un equipo de compras viajar a Europa para consolidar un acuerdo importante con un nuevo proveedor, o deben hacerlo por medio telefónico o virtual?, etc”.

Los gerentes, al elegir un medio de comunicación para cualquier mensaje, necesitan tomar en cuenta tres factores: 1. **La riqueza de información**, “es la cantidad de información que puede transmitir un medio de comunicación y la medida en que el medio permite al emisor y receptor llegar a un entendimiento común”. 2. **El tiempo**, “es necesario precisar el tiempo para realizar la comunicación, porque el tiempo de los gerentes y otros miembros de la organización es un recurso escaso”. 3. **Necesidad de una constancia en papel** o electrónica o alguna clase de documento escrito en que conste que se envió y se recibió un mensaje”. (Jones y George, 2010)

### **Proceso de comunicación.**

Newstrom (2011) explica, “se requiere ocho pasos, donde ambas partes hablen, usen gestos corporales o utilicen algún medio de comunicación de tecnología avanzada”; siendo:

**1. Desarrolle una idea**, desarrollar una idea que el emisor trata de transmitir. “Éste es el paso clave porque, a menos que haya un mensaje que valga la pena, todos los otros pasos son un poco inútiles”. (Newstrom, 2011)

**2.Codifique**, “es codificar (convertir) la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para su transmisión”. “En este punto, el emisor

determina el método de transmisión de manera que las palabras y símbolos se organicen en forma adecuada para el tipo de transmisión. (Newstrom, 2011)

**3. Transmite,** “Cuando el mensaje al fin se desarrolla, el paso 3 es transmitirlo por el método elegido, como un memorándum, una llamada telefónica o una visita personal”. “El emisor también selecciona un cierto canal, como hacer a un lado o no al superintendente, y se comunica con un cuidadoso sentido de la oportunidad”. (Newstrom, 2011)

**4. Recibe,** la transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, que es el paso 4. “En este paso, la iniciativa se transfiere al receptor, que se sintoniza para recibir el mensaje. Si es oral, el receptor necesita ser un buen escucha, habilidad que examinaremos un poco más adelante”. Si el receptor no funciona, el mensaje se pierde. (Newstrom, 2011)

**5. Decodifique.** decodificar el mensaje de modo que se entienda. “El emisor desea que el receptor comprenda exactamente el mensaje que le envió. “La comprensión ocurre sólo en la mente del receptor”. (Newstrom, 2011)

**6. Acepte,** “Una vez que el receptor recibe y decodifica un mensaje, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. Sin embargo, la aceptación es materia de elección y grado, de modo que el receptor tiene control considerable sobre si debe aceptar todo el mensaje o sólo algunas partes”. “Los factores que afectan la decisión de aceptación giran alrededor de las percepciones de la corrección del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor, las habilidades de persuasión del emisor y las consecuencias de conducta para el receptor”. (Newstrom, 2011)

**7. Use,** es que el receptor use la información. “El receptor puede desecharla, efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o hacer alguna otra cosa”. Este es un paso crucial en la acción, y el receptor es el que está principalmente en control de lo que se va a hacer. (Newstrom, 2011)

**8. Realmente**, cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, ocurre la realimentación. “Ésta completa el sitio de comunicación, porque hay un flujo de mensaje del emisor al receptor y de vuelta al emisor. El emisor necesita la realimentación porque ésta dice si el mensaje se recibió, se decodificó propiamente y se utilizó”. Si es necesario, el emisor debe buscar y solicitar la realimentación del receptor. (Newstrom, 2011)

## **Dirección de la comunicación en la organización**

Ivancevich et al. (2006), presentan distintas direcciones que fluye en la organización:

### **Descendente**

Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. “Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía”. (Ivancevich et al., 2006)

### **Ascendente**

Una corporación efectiva requiere de comunicación ascendente y descendente. “En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización”. “Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están los buzones de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación”. (Ivancevich et al., 2006)

### **Comunicación horizontal**

“Las organizaciones eficaces también demandan comunicación horizontal: (comunicación entre producción y ventas en una empresa y entre las facultades de una universidad), indispensable para la coordinación e integración de las funciones del organismo social” (Ivancevich et al., 2006).

### **Comunicación en diagonal**

“Es el canal de comunicación que menos se usa en las corporaciones, es transcendental en contextos donde los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales” (Ivancevich et al., 2006).

### **Comunicación con el exterior**

“Las organizaciones se comunican con el exterior para brindar productos y servicios, proyectar una imagen positiva y atraer colaboradores y atención” (Ivancevich et al., 2006).

Este tipo de comunicación externa, incluye cuatro programas:

1. Relaciones públicas. “considera la comunicación de una imagen positiva, ciudadanía corporativa ejemplar de la organización y promoción de una identidad como participante activa de la sociedad y la comunidad inmediata” (Ivancevich et al., 2006).
2. Publicidad, instruye los productos o servicios de modo positivo. “Esta forma de comunicación está consignada a atraer clientes, consumidores o pacientes” (Ivancevich et al., 2006).
3. Promover la cultura y las oportunidades al alcance de quienes quieran trabajar en la empresa. “Esta comunicación tiene por objeto atraer empleados que sostengan y hagan crecer la organización” (Ivancevich et al., 2006).
4. Estudios de clientes, compradores o pacientes, para adquirir retroalimentación sobre la experiencia de los participantes externos de la corporación. Con esta información se transforman los servicios, productos o relaciones. (Ivancevich et al., 2006)

### **Comunicación no verbal**

Robbins y Coulter (2014) dicen “se transmiten sin emplear palabras”

Tenemos diversas formas:

**El lenguaje corporal**, son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados. La persona que frunce el entrecejo “dice” algo diferente de aquella que sonríe. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento como agresividad, temor, timidez, arrogancia, alegría y enojo. Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal más adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel personal como profesional. (Robbins y Coulter 2014)

**La entonación verbal**, se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Es preciso que los gerentes recuerden que cuando se comunican el componente no verbal suele provocar mayor impacto; “no es lo que se dice, sino cómo se dice”. (Robbins y Coulter, 2014)

### **Barreras de la comunicación**

Hellriegel y Slocum Jr. (2009) describen:

Existen barreras para la comunicación interpersonal. “Algunos de los rasgos de la personalidad de un individuo se presentan como barreras cuando éste es poco adaptable (nervioso, inseguro y voluble), poco sociable (tímido, no asertivo y retraído), poco sociable (impulsivo, descuidado e irresponsable), poco amable (independiente, frío y rudo)” y poco abierto “en el plano intelectual (aburrido, carente de imaginación y de pensamiento lateral). “Es posible que las personas introvertidas sean más calladas y expresen menos emociones que las extrovertidas”.

En la comunicación interpersonal, existen también algunas barreras directas:

**Ruido.** “Es toda interferencia que el mensaje pretendido encuentra dentro del canal” (Hellriegel y Slocum Jr., 2009).

**Semántica.** Es el significado especial que se adjudica a las palabras”. (Hellriegel y Slocum Jr., 2009)

**Rutinas del lenguaje.** Los patrones de comunicación, verbales y no verbales, de una persona que se han convertido en hábitos se conocen como rutinas del lenguaje. En muchos casos, “las rutinas del lenguaje son muy útiles, porque disminuyen la cantidad de tiempo que se debe pensar para producir mensajes comunes. Las rutinas de lenguaje en ocasiones producen malestar, son ofensivas y alejan a los otros cuando son denigrantes o discriminatorias”. (Hellriegel y Slocum Jr., 2009)

**Mentiras y distorsiones.** Mentir significa que el emisor dice algo que considera falso con la intención de equivocar seriamente a uno o varios receptores. La intención de engañar implica la idea de que el receptor tomará la mentira como un hecho. La distorsión se refiere a una amplia gama de mensajes que el emisor puede utilizar y que se ubican entre el extremo de las mentiras y el extremo de la honestidad total. Por supuesto que el uso de un lenguaje vago, ambiguo o indirecto no siempre señala la intención del emisor de llevar a equívocos. El silencio también puede ser una forma de distorsión, por no decir que de falsedad. (Hellriegel y Slocum Jr., 2009)

### **Mejora de la comunicación**

Ivancevich et al. (2006) sostienen:

Los administradores que se esfuerzan por ser mejores comunicadores tienen dos tareas que cumplir. En primer lugar, deben mejorar sus mensajes: la información que quieren transmitir. Segundo, deben mejorar su comprensión de lo que otros quieren comunicarles.

### **Técnica de mejora de la CO**

**Repetición,** “es un principio aceptado de aprendizaje. Introducir la repetición o redundancia en la comunicación (en especial la de índole técnica) garantiza que, si no se entiende una parte del mensaje, otras partes llevarán el mismo mensaje”. Los nuevos empleados reciben la misma información básica de varias formas diferentes cuando se unen a la organización. (Ivancevich et al., 2006)

**Cultivar la confianza mutua**, los administradores que establecen un ambiente de confianza en que el seguimiento de cada comunicado es menos importante, y que los subordinados entienden menos si no se refuerza la comunicación. **Oportunidad**, los individuos están expuestos a miles de mensajes diarios. Muchos de estos mensajes no se decodifican ni reciben por la imposibilidad de asimilarlos todos. **Simplificar el lenguaje**, la comunicación eficaz consiste en transmitir comprensión además de información. Si el receptor no entiende, no hubo comunicación. “Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamamientos y símbolos que resulten significativos para el receptor”. **El sistema de rumores**, “es un mecanismo de adelanto y en muchos casos es más rápido que los sistemas formales por los que pasa”. Como son flexibles y se dan en la comunicación en persona, transmiten la información con rapidez. (Ivancevich et al., 2006)

Por su parte Robbins y Coulter (2014), indicaron, los gerentes para ser unos comunicadores más efectivos, es necesario:

**Escuchar activamente**. cuando alguien habla, nosotros oímos, pero, a menudo, no escuchamos. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es pasivo. La capacidad de escuchar mejora si se desarrolla empatía con el emisor. **Limitar las emociones**, las emociones pueden nublar y distorsionar la comunicación. Un gerente molesto puede malinterpretar un mensaje entrante y no comunicar sus mensajes de salida con claridad y precisión. Es necesario calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse. **Vigilar las señales no verbales**, es importante asegurarse que las acciones concuerden y refuercen las palabras que las acompañan. Un comunicador efectivo cuida sus señales no verbales para asegurarse que transmitan el mensaje deseado.

### **2.1.2. Calidad de servicio**

**Calidad**, El término calidad ha sido tratado por distintos autores entre los cuales destacan:

Ishikawa (1988), dice, "Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad a precio bajo y de utilidad siempre satisfactorio para el consumidor"

Deming (1989), señala, "Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un costo óptimo ajustándose a los requerimientos del mercado". La calidad es "una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Crosby (1991) afirma, "es entregar a los clientes y a los colaboradores de trabajo, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo"

Albrecht (1994) manifiesta:

Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un inconveniente o añade valor para alguien. "No solo es un sentimiento, una creencia, un valor o un compromiso, es una medida que refleja un juicio respecto del valor recibido. Implicando esencialmente criterios subjetivos y objetivos

Dominguez (2006) "habilidad que posee un sistema para manejar de manera fiable y sostenida en el tiempo a un determinado nivel de desempeño; en una corporación de servicios"

Martínez (2005), indica, modelo de gestión y un estilo de dirección instituido en empresas líderes, así como un modo de ser y de vivir. "La calidad entonces, es una cualidad mejorable"

### **Etapas de la calidad**

James (2001), menciona a Garvín, quien analiza el proceso de la evolución de las acciones relacionadas con la calidad. Se tiene cuatro etapas:

Etapa 1: Calidad mediante inspección. "Idea primitiva de calidad en la que al final del proceso se comparaba el producto con un estándar determinado. Esta etapa coincide con la revolución industrial"

Etapa 2: Control estadístico de la calidad. El precursor de esta etapa fue Shewhart. "Demuestran que mayores controles y la investigación

final de toda la producción no era sinónimo de una mejor calidad, lo óptimo es establecer un control a muestras planificadas”

Etapa 3: Aseguramiento de la calidad. “La calidad no puede sólo limitarse al reconocimiento y medición, sino que debía planificarse y contemplarla sistémicamente en toda la organización”

Etapa 4: La calidad como estrategia competitiva. “En esta etapa la calidad pasa a ser de interés para la dirección, se relaciona con rentabilidad, se la define desde el punto de vista del cliente y se la incluye dentro de la planificación estratégica. Se convierte en un factor clave de competitividad”.

## **Servicios**

Kotler (1997) señala, “Es cualquier actuación que una parte puede brindar a la otra, esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad, cuya prestación puede ir unida o no a un producto físico”

Así mismo Muller (2001), afirma “acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente”.

Evans y Lindsay (2008) sostienen, “cualquier acción primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”

Tschohl (2011) dice:

El servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. Un buen servicio puede restablecer la lealtad hacia la marca, la confianza y la intención de volver a comprar. En la actualidad, incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Puede, incluso, significar precios competitivos. Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin

cambios, como la cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente.

### **Calidad del servicio**

Muller (2001), precisa, "Consiste, que el servicio recibido es igual al servicio esperado".

Por otro lado, Zeithaml et al. (1993), explican:

Es la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido. Este produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas.

Ruiz-Olalla (2001) describe:

Es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción. También afirma que la CS, se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Mendoza (2009) expone:

Es el atributo que contribuye, fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. La CS hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Desde el punto de vista de la percepción del cliente sobre el servicio, y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido. El cliente es quien decide si el servicio es o no bueno, pues el mismo evalúa si está o no

adaptado a sus exigencias, a pesar de que este tenga muy buenos procesos o que la empresa lo considere bueno. Un excelente servicio prestado no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fenomenal (Alet, 2002).

Cottle (1991) indica:

Una de las claves para asegurar una buena Calidad del servicio, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el cliente espera le resuelvan y cuál es el nivel de bienestar que espera le proporcionen.

### **Requisitos para la calidad de servicio**

Alet (2002), señala, existen dos condiciones, debiéndose cumplirse para lograr la CS:

La Integración y coherencia de las actividades

Permitirá desempeñarlas con eficacia, productividad y rapidez. Entre los mecanismos a usar para lograr esta coherencia se encuentran, la tecnología (usando equipos y procedimientos que faciliten la operación). Incentivos al recurso humano. Estructura. Por ejemplo, una estructura más plana y basada en el trabajo equipo. Manejo del recurso humano. (Alet, 2002)

Aprendizaje interno y externo.

Se entiende, al aprendizaje externo, cuando la organización aprende de las mejores prácticas, de los competidores y de los clientes. El aprendizaje interno; se relaciona con las capacidades que usualmente se relaciona con el conocimiento, talentos y creatividad del personal que desempeña verdaderamente en la operación, es decir, claramente originando el producto y asociado al cliente. (Alet, 2002)

## **Proceso de la calidad de servicio**

Evans y Lindsay (2008) explican:

Es un proceso de la calidad impulsada por el cliente se inicia con las necesidades y expectativas de los clientes. Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. Esto se traduce en especificaciones para los productos y servicios. Luego se obtiene la calidad real que es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente. Sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada.

Por ejemplo, los esfuerzos ineficaces de investigación de mercado podrían evaluar en forma incorrecta las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes. Después los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho. Sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso sorpresivamente encantado. Entender estas relaciones requiere un sistema de medición de la satisfacción del cliente, así como la capacidad de utilizar su retroalimentación para mejorar. (Evans y Lindsay, 2008)

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

Grönroos (1984) clasifica en dos dimensiones:

Calidad técnica y calidad funcional. La primera dimensión hace referencia a “qué” es recibido por el consumidor, y la segunda a “cómo” es entregado el servicio. Esta última dimensión es la más importante, y hace referencia a la interacción psicológica que sucede durante el intercambio. Esto significa que no sólo sucede la percepción de la interacción con quien entrega el servicio, sino también con el entorno del servicio.

Zeitham et al. (1993) declaran, “las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples dimensiones. Estos elementos representan la forma en que los clientes instituyen mentalmente la información sobre la CS”.

Zeitham et al. (1993) clasifican a las dimensiones en dos grandes tipos:

**Dimensiones intangibles**, relativas a la interacción entre empleados y usuarios o cómo se presta el servicio: **Fiabilidad**. Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera fiable y cuidadosa. **Capacidad de respuesta**. Disponibilidad para ayudar a los clientes a proveer el servicio con prontitud. **Seguridad**. El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Empatía. La empatía de un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades.

**Dimensiones tangibles**, aspectos físicos del servicio o qué se ofrece en la prestación del servicio. Es la parte visible de la oferta como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.

### **Satisfacción del cliente en el servicio**

Lovelock et al. (2004) afirman:

El cliente encuentra valor porque los beneficios que recibe en la prestación del servicio son superiores a los costos relacionados con su obtención. Para las empresas, una relación valiosa es aquella que resulta rentable desde el punto de vista financiero en el transcurso del tiempo y en la cual los beneficios de atender a un cliente pueden ir más allá de los ingresos e incluir intangibles, tales como el conocimiento y placer obtenido al trabajar con ese cliente. Una buena relación de trabajo entre dos partes implica que ambas se relacionan en forma positiva, en lugar de sólo limitarse a la realización de una serie de transacciones casi anónimas. En una relación saludable y rentable, ambas partes tienen incentivos para asegurarse de que la relación dure muchos años.

Por su parte Brown (1992), señala, la atención al cliente, es un modo de gestión que comienza desde lo más alto de la corporación, porque se trata de la filosofía y la cultura de la empresa, la forma de atender al cliente.

Hofstadt (2005) dice:

La atención al cliente es el reflejo que la empresa tendrá para un buen servicio y depende de algunos factores que implican una buena atención al cliente como: Conseguir que el cliente hable para poder concretar su demanda o necesidad. Escuchar, se hace especialmente importante el manejo de la escucha y activar la retroalimentación. Demostrar amabilidad y simpatía hacia el interlocutor, para ello utilizaremos la sonrisa resultado fundamental. Mostrar interés y eficacia eso determinar que el cliente extraiga su inferencia y nos calificarán.

Summers (2006) precisa:

Con el propósito de satisfacer consistentemente a los clientes, las organizaciones eficientes deben: Determinar quiénes son sus clientes, precisar cuáles son los factores críticos de éxito que les permitirán responder a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes, establecer procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acordes con las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.

## **2.2. Antecedentes.**

### **Internacionales**

Merino et al. (2023)

La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. La comunicación es un instrumento viable que permite contribuir de manera significativa en la toma de decisiones, en una corporación esta es de suma importancia, debido a que es el pilar fundamental para conseguir metas u objetivos trazados como institución ya sea pública o privada. Para este estudio se tomó como referencia la comunicación institucional dentro del municipio del cantón Montecristi que es bastante compleja, debido a las

diversas inconformidades con la actual directiva de la institución ya, que no todos están a favor del actual alcalde, de aquí el interés por realizar esta investigación que nace con el objetivo de analizar la incidencia de la comunicación institucional como elemento estratégico para mejoramiento de la imagen corporativa del GAD Montecristi, La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cuali-cuantitativo; los métodos utilizados fueron, el inductivo, deductivo, bibliográfico y estadístico; como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, que sirvieron de mucha ayuda para poder emitir las conclusiones necesarias. Finalmente se concluye estableciendo, que es necesario e idóneo que la comunicación institucional tome el lugar que le corresponda ya que, si existe una buena interacción entre los integrantes de la institución, esta se verá reflejada en la imagen corporativa que proyecte y a la vez brindando un servicio de calidad a los habitantes del cantón Montecristi.

De otro modo, Llanos (2020)

En su investigación demostró, la calidad de la cultura organizacional fue uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro del manejo del personal. Las constantes exigencias del entorno, hace que las organizaciones de educación superior estén en permanente innovación y búsqueda de la calidad, ya no solo los organismos de control exigen calidad, también los estudiantes y comunidad demandan una formación profesional de calidad. Las instituciones educativas buscan que la calidad sea permanente y no solo para periodos de evaluación. La cultura organizacional es la personalidad de la organización y constituye los patrones de principios y hábitos de comportamiento, siendo necesario que esta cultura esté impregnada de calidad, ya que esta permite integrar las características de las personas a las características de las organizaciones. Varios son los organismos en diferentes regiones que han aportado a que la calidad forme parte del accionar permanente en cada uno de los procesos sustantivos de la educación superior. En 14 estudios de la literatura consultada se evidencia que para lograr desarrollar la calidad es necesario integrarla como parte de la cultura de la organización y, por lo tanto, de cada uno de sus miembros, para que exista un apropiamiento en cada accionar al interior de las

organizaciones, será necesario que la institución cree un modelo de cultura organizacional de manera consciente.

Anggraeni (2020)

Contribuye en su estudio “Comunicación organizacional, aprendizaje organizacional y actitud hacia el cambio: efecto mediador del compromiso organizacional de los empleados del sector público”. “sugiriendo a los líderes de las agencias gubernamentales regionales que mejoren continuamente la comunicación, la participación laboral y el aprendizaje organizacional, a fin de apoyar los esfuerzos por aumentar el compromiso de los empleados en sus organizaciones”. “La comunicación ascendente ocurre cuando los empleados de nivel inferior se comunican con los de nivel superior. Al fomentar la comunicación ascendente, los gerentes pueden estar seguros de que los colaboradores entiendan los objetivos e instrucciones, se mantengan informados y fomenten una fuerza laboral comprometida y receptiva y al permitir que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias; de qué manera son más importantes de nivel inferior a superior, capacidad de informes y expresar ideas”. (Anggraeni, 2020, p. 361)

Adagüe y Küçükoğlu (2020),

En su estudio científico, de acuerdo con los resultados del análisis, las cargas de trabajo y la comunicación organizacional de los empleados evitan que los empleados se sientan solos. Al mismo tiempo, la intensidad del trabajo y la comunicación organizacional afectan positivamente a la eficacia organizacional. Los gerentes definitivamente deben resolver posibles conflictos en caso de falla de comunicación interna y tomar medidas necesarias al respecto. Es necesario pensar que la organización los estudios de comunicación para personas que trabajan en diferentes sectores agregarán valor a las organizaciones y prevenir muchos problemas. El término comunicación descendente se refiere al flujo de información entre los superiores de una organización y los inferiores en la cadena de mando. Las comunicaciones en este sentido a menudo se centran en temas como la política de la empresa, los objetivos de

rendimiento y las expectativas de los empleados, en los cuales destacan de nivel superior a inferior, mensaje sobre políticas, mensaje sobre tareas y mensaje sobre objetivos de desempeño. (Adiguzel y Kucukoglu, 2020)

Manafzadeh et al. (2018)

En su investigación “Evaluación de la comunicación organizacional efectiva sobre el silencio organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional”, Concluyendo, la comunicación eficaz con la participación de todos los colaboradores donde prime la comunicación ascendente de los niveles inferiores a superiores, ya que es uno de los factores efectivos para reducir el silencio organizacional. La comunicación eficaz y correcta en la organización es siempre uno de los componentes importantes del éxito de la gestión. Demostrando, si no existe una comunicación correcta en la organización, la circulación de los asuntos se altera. Al fomentar la comunicación ascendente, los gerentes pueden estar seguros de que los miembros de su personal entiendan los objetivos e instrucciones, se mantengan informados de cualquier problema o queja de los miembros del personal y fomenten una fuerza laboral comprometida y receptiva al permitir que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias; de qué manera son más notables de nivel inferior a superior, capacidad de informes y expresar ideas.

Paredes (2017) en su investigación:

La comunicación organizacional y la calidad en el servicio de los servidores públicos del IESS hospital general Ambato. La investigación estuvo enfocada en dos factores: la CO y la CS de los servidores públicos, realizándose un estudio bibliográfico, descriptivo y de campo, para determinar el estado de la comunicación organizacional en el IESS Hospital Ambato, institución con más de 79 años al servicio de la salud de los afiliados tungurahueses. Como resultado primordial se determinó, es necesario desarrollar un sistema de comunicación organizacional eficiente que permita mejorar la calidad del servicio que ofrecen los profesionales de la salud de esta institución, para esto se debe agilizar procesos, orientar al personal y los afiliados, utilizar

eficientemente los recursos, fortalecer la integración y el trabajo en equipo para que de esta manera se presten servicios en el menor tiempo, la mayor calidad y la mejor experiencia posible.

Papic (2016)

En su investigación aborda el tema de la comunicación organizacional en entidades educativas, se desarrolla en el caso de la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado, en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y La Cisterna. Los principales antecedentes que constituyen parte del contexto educacional a nivel mundial, como en el Sistema Educativo Nacional, se refieren, en primer lugar, a los fenómenos de la globalización, la mundialización, la sociedad de la información y del conocimiento; y, en segundo término, la relevancia de la función comunicativa para el mantenimiento y desarrollo de la organización social, incluida la educativa, junto con las reformas y políticas educativas fijadas por el Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer la Educación Pública y a fortalecer la calidad de la educación. El objetivo general del estudio consistió en analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. Conclusiones: Acerca del objetivo específico N°1, el ejercicio del arquetipo formal, se puede significar que un 90,2 % de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo con que la comunicación oficial, se usa para informar sobre las actividades a realizar durante el periodo académico en la ejecución del proceso educativo; y, para complementar esta materia, se cita, de la entrevista abierta en profundidad, del informante 2: "Reuniones, de partida, para darte la comunal".

Así mismo efectúa un análisis:

Con relación, a un desempeño participativo en los procesos de la gestión escolar en el establecimiento educativo se puede señalar que un 83,4 %

opina estar de acuerdo y muy de acuerdo, con las actividades de comunicación efectuadas por los directivos contribuyen a incrementar la participación de los profesores, en las actividades que se desarrollan en el funcionamiento cotidiano. Con el propósito de contribuir a precisar este planteamiento se cita, de la entrevista abierta en profundidad, del informante 1: "Los mejores mensajes son las felicitaciones y el reconocimiento" (p.707); 1: "Las invitaciones a integrar equipos de trabajos con miras a mejorar o con mejoras continuas o asumir un nuevo desafío". Con respecto al objetivo específico N°4, la identificación de algunos rasgos del flujo comunicativo dado entre los directivos y el profesorado se puede expresar que un 85,8 % opina estar de acuerdo y muy de acuerdo con que en su institución educativa se aplican, entre directivos y profesores, estrategias de comunicación organizacional interna. Con la finalidad de coadyuvar a explicitar este enunciado se cita, de la entrevista abierta en profundidad, del informante 1: "Yo creo que el medio que esta...que prima, es el tema del oficio, el oficio ordinario que le llamamos nosotros y en segundo lugar el correo electrónico". Sobre se posibilita detectar ciertas tendencias en el manejo de la comunicación organizacional interna que propician la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo si se tiene en cuenta que la viabilidad radica en la manifestación de un 82,5% de los informantes de acuerdo y muy de acuerdo con que las actividades de comunicación desarrolladas entre directivos y profesores permiten concretar una gestión eficaz del establecimiento educativo; y, en torno a esta contingencia y para suplementarla se cita, de la entrevista abierta en profundidad, al informante 1: "Es instruir, es impartir instrucciones" (p. 710); del 2: "Sí, yo creo que hay mucho a la entrevista a puerta cerrada digamos, ahí los directores operan mucho con la entrevista a puerta cerrada. (Papic, 2016)

Bustamante (2013) en su estudio:

"La CI y la promoción de la salud; estudio de caso en Madrid Salud", tuvo por objetivo describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud, en centros de Madrid Salud. Investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo y exploratorio. Se trabajó con la metodología del estudio de caso. Los resultados obtenidos confirman, la CI

es clave en la formación de una nueva cultura sobre la salud en las organizaciones sanitarias. Concluyó, “una estrategia de CI que busque potenciar el trabajo de promoción de la salud desde una organización, debe contemplar básicamente seis funciones: buscar la Identificación de los empleados con la organización y con la filosofía de promoción de la salud, suministrar Información útil y oportuna sobre la organización y sobre promoción de la salud, apoyar la Instrucción-Formación de los empleados en cuanto a promoción de la salud y especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, propiciar la Integración de los empleados y en especial su participación en los procesos de promoción de la salud que lleve a cabo la organización, trabajar por la creación de una buena Imagen de los empleados sobre la organización que esté en consonancia con la imagen proyectada de cara a la opinión pública y, fomentar la Investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones”

## **Nacional**

### **Cruzado (2023)**

Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. El estudio científico tuvo como objetivo principal determinar la relación entre comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022. El tipo de investigación básica, de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, con una población de 32 trabajadores. La recolección de datos se utilizó la técnica encuesta, para el instrumento se consideró el cuestionario, los resultados fueron procesados por el Programa IBM SPSS 29, obteniendo una confiabilidad muy alta a través del Alfa de Cronbach. Concluyó, “La comunicación organizacional, se relaciona significativamente con la variable habilidades gerenciales, exponiendo una correlación de 92.8%. Por lo tanto, se respalda la hipótesis general de este estudio, que muestra que existe un beneficio sustancial cuando se reúne las dos variables”

Salas (2022) en su artículo:

Comunicación organizacional y calidad de servicio a usuarios de la municipalidad distrital de Acocro, región Ayacucho, año 2021: una revisión sistemática. La investigación es una revisión sistemática de los últimos 20 años, donde se analiza diferentes puntos de vista de la CO y CS a usuarios de la Municipalidad Distrital de Acocro, en la región Ayacucho durante el año de 2021. A partir de la búsqueda de información en base de datos como Redalyc, Google Académico y Scielo. Se ha identificado estudios de CO, los datos y resultados sobre el efecto que esta genera de manera interna y/o externa en escenarios donde se encuentra empleada. Se identificó que la comunicación organizacional muestra una correlación directa con la calidad de servicio, tópico aunado a la gestión de calidad que haya sustento en el Comité Técnico ISO/TC 176 (2008), en el cual se detallan los principios de gestión de calidad, con enfoque al cliente, así como, la mejora continua del desempeño general de la organización. Por otro lado, los estudios ligados a la Comunicación organizacional y la gestión de calidad han demostrado tener implicación dentro del desarrollo de entidades, así como en la satisfacción de sus usuarios, además se identificó que algunas investigaciones toman distintas temáticas y especialidades que no solo se centraron en el ámbito administrativo, sino que se relaciona con otros campos de investigación, donde se evidenciaron factores de crecimiento, desarrollo o mejora con la aplicación de las variables en cuestión y su relación.

Vilchez (2023)

Comunicación organizacional y cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Huancas, Chachapoyas, 2022. La investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la relación entre la comunicación organizacional y el cumplimiento de metas de la Municipalidad Distrital de Huancas, tuvo una población muestral de 18 colaboradores y fue enmarcado dentro de un estudio básico, de carácter descriptivo, correlacional y cuantitativo, con diseño no experimental bajo un corte transeccional; haciendo uso de la encuesta y por ende del cuestionario para recoger la información necesaria. Los resultados exponen que la comunicación organizacional de manera

general de los colaboradores, resultó en mayor porcentaje de nivel medio 61%, así como en las dimensiones comunicación descendente 67%, comunicación ascendente 67% y liderazgo 56%, mientras que el nivel de comunicación horizontal resultó en mayor porcentaje alto con 56%. El cumplimiento de metas, resultó en mayor porcentaje de nivel medio con 78%, así como según las competencias de los colaboradores con 72%, según los objetivos organizacionales con 61%, según el presupuesto con 61%, según las actividades con 44% y según la ejecución plena de acciones con 44%. Concluyendo que la correspondencia entre la comunicación organizacional y el cumplimiento de metas de los colaboradores de la entidad, fue positiva significativa con 0.828 y un nivel de significancia del 0.000; así como con sus dimensiones competencias laborales 0.833, objetivos organizacionales planteados 0.597, presupuesto programado 0.634 y las actividades propuestas 0.705; mientras que con la dimensión ejecución plena de acciones municipales resultó positiva pero poco significativa 0.245.

Silva (2018)

Mediante su investigación una correspondencia positiva moderada a baja del compromiso organizacional con las dimensiones comunicación interna esencial, operativa y estratégica. Concluyendo que las variables estudiadas comunicación y compromiso organizacional demostraron una correspondencia positiva moderada con un  $r_s=0.45$  (20.25% de incidencia); estos resultados están por debajo de los encontrados en la presente investigación, si consideramos la correspondencia general entre la comunicación organizacional y el cumplimiento de metas (68.56% de incidencia), evidenciamos una diferencia del 48.31%. (Silva, 2018)

Vargas (2018)

Comunicación organizacional y calidad de servicio en la empresa Tai Loy S.A. Sede Villa El Salvador – 2018, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la CO y la CS en los trabajadores de la empresa Tai Loy sede Villa El Salvador. Asimismo, la hipótesis alterna estuvo relacionada a la existencia de una relación altamente significativa entre la comunicación

organizacional y la calidad de servicio en la empresa Tai Loy S.A. sede Villa El Salvador, 2018. Investigación fue no experimental, de corte transversal, de diseño descriptivo - correlacional. La población estuvo conformada por 180 colaboradores, y la muestra representa un total de 30 colaboradores, aplicandose los cuestionarios para la recolección de la data. En la prueba de contrastación de hipótesis se obtuvo la correlación de Pearson 0.786 y por lo tanto se aprecia un nivel de correlación positiva alta, a un nivel de significancia de 0,000, permitiendo aceptar la hipótesis alterna, es decir, la CO se relaciona con la CS en la empresa Tai Loy S.A. sede Villa El Salvador.

Trujillo (2017) en su estudio:

“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017”, tuvo por objetivo determinar de qué manera la CI influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima. Investigación de tipo descriptivo, explicativo, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales. “Obteniendo como resultado más relevante un nivel de fiabilidad de 0.977, asimismo se halló una alta percepción de comunicación intrapersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%)”. Concluyó” la CI influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas”. “Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.872 lo que indica una muy buena correlación entre ambas variables y para la prueba de hipótesis se usó el Chi Cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Concluyó, si una organización tiene una buena CI esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones”

Yáñez (2017) con su tesis:

La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional, se planteó como objetivo identificar como la comunicación interna de la Municipalidad de Surco se relaciona en el liderazgo organizacional. se empleó una metodología de enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos, de enfoque descriptivo - explicativo. Se obtuvo por resultados, la CI de la municipalidad se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual del 79.61%; significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis general postulada. Concluyó, dentro de la problemática de la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. Los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente en el liderazgo organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 78.01%. Con un incremento porcentual del  $X=0.84$ .

Ureta (2017)

En su investigación acerca de la percepción de la comunicación organizacional en los recursos humanos del centro de salud de Chilca, obtuvo que el nivel de comunicación organizacional fue regular con un 74.6% y la interrelación fue regular con un 82.5%. Los resultados mostrados exponen coincidencias con los encontrados en el presente estudio pues la comunicación organizacional del municipio evaluado en sus diversas dimensiones resultó en el nivel medio a excepción de la comunicación horizontal referente a la interacción entre compañeros de labores, que indica una mejor comunicación para el desarrollo de sus funciones, por lo que el 69.39% del cumplimiento de las metas organizaciones fue gracias a las competencias laborales. (Ureta, 2017)

Bardelli et al. (2017) en su tesis:

“Calidad percibida en el servicio: caso clínico Delgado”, tuvo como objetivo validar el impacto de las dimensiones del modelo SERVQUAL a través del

instrumento de medición de la calidad percibida del servicio en la clínica privada Delgado de Lima Metropolitana. Investigación de enfoque cuantitativo, tipo correlacional, y de diseño no experimental y transversal. Obtuvo por resultados, que existe una correlación entre las dimensiones de modelo SERVQUAL con la calidad percibida en la clínica Delgado, siendo la dimensión empatía la que tiene un mayor impacto en la calidad en el servicio al cliente. Donde se infiere, “el trato del personal, doctores y personal de apoyo, es el elemento clave para que el paciente sienta que la clínica le brinda un servicio adecuado”. Observándose que las dimensiones fiabilidad y tangibilidad son las que tienen un menor impacto, lo que se sustenta tanto por los resultados obtenidos de las encuestas como por los resultados de las pruebas estadísticas realizadas. Concluyó, los resultados de la investigación validan el modelo SERVQUAL, “confirmando, hay un impacto entre las cinco dimensiones y la calidad percibida en el sector clínicas privadas en Lima Metropolitana, siendo empatía y fiabilidad las que evidencian un mayor impacto. Las dimensiones de seguridad, tangibilidad y capacidad de respuesta evidencian, en menor medida, una influencia en los pacientes”.

Daniel (2015) en su investigación:

“La comunicación organizacional y la calidad en la gerencia de administración tributaria de la municipalidad provincial de Huancavelica- año 2014”. En su objetivo de conocer la relación de la comunicación organizacional y la calidad del servicio “Investigación de tipo aplicada, para la recolección de datos se basó en la aplicación de un cuestionario, con ítems valorados con escala de Likert: pésima, mala, regular, buena y excelente, dirigido al personal administrativo que labora en esta entidad”. “La población estuvo constituida por 18 trabajadores de la Gerencia de Administración Tributaria”. “La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, arrojando como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la CO y la CS, implicando de manera necesaria proponer planes y programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio de parte del personal en la institución.

## **Local**

Oyola (2023) en su tesis:

Calidad del servicio y satisfacción de los usuarios, Centro de Servicios al Contribuyente SUNAT, Tumbes 2022. Tuvo por objetivo determinar la influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los usuarios en el Centro de Servicios al Contribuyente. Investigación aplicada, de enfoque cuantitativa, de tipo descriptivo-correlacional y explicativa, con diseño no experimental de corte transversal, se trabajó con una muestra de 265 usuarios. Se empleó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario adaptado del modelo de SERVPERF para la variable CS y un cuestionario constituido por 12 ítems para la variable satisfacción del usuario. Se obtuvo como resultados, los elementos tangibles tienen influencia positiva muy débil en la satisfacción de los usuarios con un Rho Spearman de 0.046, la fiabilidad tuvo un Rho Spearman de 0.265 de influencia positiva débil con la satisfacción del usuario, la capacidad de respuesta tuvo un  $r_s = 0.306$  de influencia débil en la satisfacción del usuario, la seguridad tuvo influencia positiva débil con un  $p(Rho)$  de 0.185 en la satisfacción de los usuarios y la empatía tuvo influencia positiva débil en la satisfacción de los usuarios con un  $r_s = 0.163$ . Concluyó, la calidad de servicio representada con un 95.85% de las respuestas ubicándose en un nivel alto tuvo influencia positiva débil en la satisfacción del usuario con un  $P(Rho) = 0.282$  aceptándose la hipótesis de trabajo con una baja correlación.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

#### **Cultura organizacional.**

Valores, principios y tradiciones compartidas, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización (Robbins y Coulter, 2014).

#### **Comunicación**

“Es Intercambio de información entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia)” (Ivancevich et al., 1996, p. 751).

### **Desarrollo.**

Criterio de efectividad que alude a la capacidad de una organización para aumentar su respuesta a exigencias del entorno actuales y futuras. (Ivancevich, Matteson y Konopaske, 2006).

### **Eficacia.**

Hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

### **Fidelización**

"La propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad" (Grande, 1996, p.161).

### **Intangibilidad del servicio**

"Son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad" (Zeithmaml et al., 1993, p. 17).

### **Lealtad**

Disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva y recomendando sus productos a sus amigos y socios" (Lovelock y Wirtz, 2009, p.359).

## **CAPÍTULO III**

### **3. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Hipótesis.**

##### **Hipótesis general**

La implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes.

##### **Hipótesis específicas**

1. La implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.
2. La implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.
3. La implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

#### **3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.**

##### **Tipo de estudio**

Estudio de tipo descriptivo – correlacional, ya que permitió describir las particularidades y/o comportamiento de las variables de estudio: la comunicación organizacional y la calidad del servicio y su asociatividad y/o relación entre ellas.

De acuerdo a Hernández et al. (2014), describen:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, solo pretenden medir o acopiar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

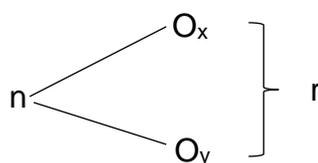
En lo correlacional trata de asociar y relacionar las variables comunicación organizacional y la calidad del servicio que permitirá explicar su implicancia entre ellas; Bernal (2016) “expresa que todo estudio correlacional mide sus efectos entre una o más variables” (p. 218).

### **Diseño de constratación de hipótesis**

No experimental, las variables comunicación organizacional y la calidad del servicio en la municipalidad provincial; se estudiaron tal como suceden. Según Hernández et al. (2014), refieren que “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152).

Transversal, La investigación correspondió al año 2023. Según Hernández et al. (2014), dice. “Este diseño, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 153).

Distinguiéndose el diseño correlacional siguiente:



#### **Dónde:**

N: muestra

O<sub>x</sub> : comunicación organizacional

O<sub>y</sub>: calidad del servicio

R: Relación entre variables.

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

#### Población

Es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (Tamayo, 2003, p. 176)

En el estudio trabajó con dos poblaciones; la primera constituida por el personal administrativo de la municipalidad ascendiendo a 65 trabajadores (Tabla 1): Directivos, personal administrativo y obreros (Unidad de Personal, 2023). La segunda población conformada por la población del distrito de Zorritos, Provincia de Contralmirante Villar, 12 371 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística e Informática ((INEI), 2017)

**Tabla 1**

***Población de trabajadores de la MPCV***

<b>Categorías</b>	<b>Población</b>
Directivos	10
Personal administrativo	50
Obreros	05
Total	65

Fuente: Unidad de personal, 2023.

#### Muestra

Según Carrasco (2019), expone:

“Es un fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse mediante la inferencia a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237).

La primera muestra correspondió los 65 trabajadores, entre: Directivos, personal administrativo y obreros, elementos igual a la población, denominándose muestra censal. La segunda muestra, estuvo conformada por los pobladores del distrito de Zorritos, comprendió a 148, determinándose mediante la fórmula de poblaciones finitas (Wittkoski, 2000).

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

$$n = 148$$

**Dónde:**

N: 12 371 habitantes

Z: 1,96 a un grado de confianza del 95 %

P: 50 % población que trabaja; como no se conoce se asume este porcentaje (Wittkoski, 2000).

q: 50 % población que no trabaja

E: 8 % es el máximo error permisible

N: 12,371 (INEI, 2017).

n: 148

**Muestreo.**

La muestra para los trabajadores del municipio, por su característica fue intencional empleándose el muestreo no probabilístico. La segunda muestra por haberse determinada con la fórmula de poblaciones finitas, se empleó el muestreo probabilístico. En el primero caso, la encuesta se aplicó a los 65 trabajadores en su propio puesto de trabajo en su jornada laboral. Para la segunda muestra, aplicándose a 148 jefes de familia en su propio domicilio.

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **Métodos**

Baena (2017) puntualiza “Procedimiento o serie de pasos que nos trasladan a la obtención de conocimientos sistematizados” (p.51). Aplicándose los siguientes:

##### **Deductivo**

Es un proceso analítico – sintético, y fundamentándose en doctrinas administrativas permitirá extraer conclusiones a partir del estudio de la comunicación organizacional y la calidad del servicio.

##### **Inductivo**

Porque se analizaron los resultados de la encuesta, esquematizándolas en tablas y con coeficiente e indicadores que permitan su interpretación para su contrastación y obtención de las conclusiones pertinentes.

##### **Cuantitativo**

Se utilizó este método, ya que, las variables de estudio son ordinales, es decir, indican cualidades que pueden ser expresadas con palabras y cuyas categorías se ordenarán jerárquicamente, valorándolas con escala de Likert a cada ítem, de los cuestionarios de ambas variables: De acuerdo (3), indeciso (2) y en desacuerdo (1), por lo tanto, en su procesamiento se obtendrán coeficiente, indicadores y tabla de frecuencia para su posterior interpretación

#### **Técnicas**

##### **La encuesta**

Según Niño (2019) “Es una técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población o más comúnmente de una muestra, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios técnicamente diseñados para tal fin” (p.64).

De tal manera, se empleó la técnica de la encuesta para recabar información, utilizando dos cuestionarios con 15 preguntas por variable, con alternativas de Likert: De acuerdo (3), indeciso (2) y en desacuerdo (1), aplicándose tipo entrevista, a una muestra de 65 trabajadores de la municipalidad provincial y a una muestra de 148 pobladores de la jurisdicción territorial del distrito de Zorritos. (Anexo 3, 4,5,8 y 9)

### **Análisis documental**

Bernal (2016) explica: "Proceso de indagación mediante la revisión de diversos documentos, fuentes de información de un determinado objeto de investigación como historias de vida, diarios, archivos institucionales o personales, etc" (p.256).

Para el estudio, se recurrió a la búsqueda y análisis de amplia bibliografía vinculada a las variables: comunicación organizacional y calidad de servicio en libros, artículos de revistas, informes, investigaciones anteriores referentes al tema, registros, reportes, entre otros.

### **Instrumentos**

Bernal (2016) refiere "Instrumentos de recolección de datos son dispositivos o formatos (en papel o digital), utilizándose para obtener, registrar o almacenar información" (p. 252). Empleándose:

**Fichas bibliográficas**, donde se compiló la información de la revisión de la literatura sobre las variables de estudio.

**Libreta de apuntes**, donde se consignó las ocurrencias y/o situaciones en el lugar de la ejecución del proyecto.

**Cuestionario de preguntas**, donde se plasma la intención de determinar qué implicancia tiene la comunicación organizacional en la calidad del servicio, de la municipalidad provincial de Contralmirante Villar, Tumbes. Este instrumento consta de 15 ítems para la variable 1, comunicación organizacional y de 15 preguntas

para la variable 2 calidad del servicio, en escala de Likert. (Anexo 4 y 5)

### 3.5. Confiabilidad del instrumento de medición

La fiabilidad es la consistencia interna del instrumento y se puede estimar con el alfa de Cronbach". "La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados" (Welch y Comer, 1988).

En nuestro estudio, se empleó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2012): "mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal, el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí" (p.169). (Tabla 2)

**Tabla 2**  
**Valores del Alfa de Cronbach**

Valores	Nivel de confiabilidad
0.81 - 1	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 – 0.20	Muy baja
0.81 - 1	Muy alta

Fuente: Palella y Martins (2012)

Según Palella y Martins (2012), consideró un cuestionario de alta confiabilidad a partir de 0.61 como coeficiente obtenido.

Para determinar la fiabilidad de comunicación organizacional, aplicándose un cuestionario con 15 ítems a una muestra piloto de 15 trabajadores, obteniendo un coeficiente de 0.755, por tanto, el cuestionario tiene alta confiabilidad según Palella y Martins (2012). (Tabla 3 y Anexo 6)

**Tabla 3**

***Fiabilidad de comunicación organizacional***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.755	15

Fuente: Encuesta

Para determinar la fiabilidad de calidad del servicio, se aplicó un cuestionario con 15 ítems a una muestra piloto de 15 pobladores, arrojando un coeficiente de 0.805. Por tanto, el cuestionario tiene alta confiabilidad según Palella y Martins (2012). (Tabla 4 y Anexo 7)

**Tabla 4**

***Fiabilidad de calidad del servicio***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.805	15

Fuente: Encuesta

### **3.6. Procesamiento y análisis de datos.**

#### **Recolección de datos**

Para la recolección de la información se emplearon fichas bibliográficas, los cuestionarios y libretas de apuntes, elaborados por el investigador. Respecto a la información documental y material bibliográfico concerniente al tema de investigación, compilándose de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales; asimismo se utilizaron libreta de apuntes donde se consignaron los datos de las observaciones in situ. La recolección de datos de las unidades muestrales de la investigación se aplicaron la técnica de la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario con un total de 30 preguntas, valoradas en escala de Likert.

#### **Procesamiento de datos.**

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comenzó una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de

estudio y su presentación conjunta. El investigador siguió un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). **Validación.** Es el proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado. **Codificación,** refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas. **Introducción de datos,** una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB. **Tabulación y análisis estadísticos,** la tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta. (Anexo 10 y 11)

### **Análisis de datos.**

Con la aplicación del software estadístico se obtuvieron tablas de frecuencia, coeficiente de Spearman y el P- valor, que permitieron la contrastación de la hipótesis y explicar la correlación entre variables, luego se efectuó la discusión de manera coherente fundamentándose en las bases teórica – científicas y en los antecedentes arribando a conclusiones, implicando a los objetivos generales y específicos planteados.

## **3.7. Variables y operacionalización.**

### **Variable 1: Comunicación organizacional**

#### **Definición conceptual**

“Es el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (Ramos, 1991).

## **Dimensiones e indicadores:**

### **1. Comunicación interna:**

Indicadores: Actividades ascendente, descendente, horizontal y diagonal. la fluidez de la información.

### **2. Comunicación externa:**

Indicadores: Procesos, y documentos de coordinación e interacción organizacional.

### **3. Comunicación personal:**

Indicadores: interrelación que existe entre los miembros, conexión directa con el personal.

## **Definición operacional**

La comunicación se midió mediante sus dimensiones e indicadores, de cuyo contenido se estructura un cuestionario con 15 ítems, dando un valor con escala de Likert: De acuerdo (3), Indeciso (2) y En desacuerdo (1); aplicándose tipo encuesta a una muestra de 65 trabajadores administrativos de la MPCV, en sus respectivas oficinas administrativas en horario de trabajo. La matriz de consistencia y operacionalización. (Ver Anexo 1 y 2)

## **Variable 2: Calidad del servicio**

### **Definición conceptual**

“Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades” (Ivancevich et al., 1996).

## **Dimensiones e Indicadores**

### **1. Elementos tangibles.**

Indicadores: apariencia de las instalaciones, equipos y personal de la municipalidad.

## 2. **Fiabilidad.**

Indicadores: habilidad para desarrollar el servicio.

## 3. **Capacidad de respuesta.**

Indicadores: Disposición de ayudar a los clientes y proveerles de un servicio rápido.

## 4. **Comunicación.**

Indicadores: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender; así como escucharlos.

### **Definición operacional**

Los datos para la medición de la variable CS, se obtuvieron de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta empleando un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: son: De acuerdo (3), Indeciso (2) y En desacuerdo (1), instrumento dirigido a 148 pobladores de la jurisdicción distrital de Zorritos, en el momento que acude al municipio. (Ver Anexo 1 y 2), la operacionalización de las variables se muestra en Tabla 5.

**Tabla 5**

#### ***Operacionalización de las variables***

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Instrumento y escala de medición</b>
Comunicación	Interna	01. 02, 03, 04, 05	Cuestionario con 15 preguntas para cada variable Escala de Likert
Organizacional	Externa	05, 06, 07, 08, 09,10	
	Personal	11, 12, 13 y 14, 15	
Calidad del servicio	Elementos tangibles	16, 17,18. 19	DA
	Fiabilidad.	20, 21, 22	I
	Capacidad de respuesta	23, 24, 25, 26, 27	ED
	Comunicación.	28, 29, 30	

**Fuente: Cuestionario.**

## CAPÍTULO II

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

**Para el objetivo general:** Determinar la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes, 2023.

**Tabla 6**

***Implicancia de la comunicación organizacional en la calidad de servicio***

Nivel	Comunicación organizacional			Calidad de servicio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
	Alta	35 a 45	12	18.5	35 a 45	57
Media	25 a 34	25	38.5	25 a 34	61	41.2
Baja	15 a 24	28	43.0	15 a 24	30	20.3
Totales		65	100.0	Totales	148	100.0

Fuente: Encuesta.

La comunicación organizacional que analizó la comunicación interna, externa y la personal tuvieron un nivel bajo con 28 respuestas de los trabajadores de la municipalidad, alcanzando en nivel bajo con 43,0%, para el nivel medio obtuvo el 38,5% y para el nivel alto el 18,5% con implicancia en variable calidad de servicio en nivel medio con 41,2% de las contestaciones, para el nivel alto se logró el 38,5% y para el nivel bajo 20,3% resultados de la aplicación a los pobladores del distrito de Zorritos.

En la tabla 6, se observó, que los resultados, en cuanto a la comunicación organizacional, que involucra a la comunicación interna, externa y personal, reflejan resultados, no son tan favorables con la calidad del servicio, por la propia

particularidad institucional, de un gobierno local que cambia cada cuatro años, sin embargo con la nueva gestión municipal, existen grandes posibilidades de mejorar los canales de comunicación para conseguir una efectiva fluidez en la comunicación entre los trabajadores y el público que acude por un servicio público local. Es decir, la institución edil debe definir los comportamientos comunicativos para mejorar las interrelaciones a nivel interno y al público a través de un servicio de calidad.

**Prueba de hipótesis para el objetivo general:** La implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes.

Resultados que se pueden demostrar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,285 con nivel de significancia de 0,020 indicándonos que existió una relación de asociatividad de nivel bajo con implicancia directa y significativa entre la comunicación organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes y la calidad del servicio al poblador, distrito de Zorrito, aceptándose la hipótesis para el objetivo general.

**Tabla 7**

***Correlación entre comunicación organizacional y la calidad de servicio.***

Rho de Spearman		Comunicación organizacional	Calidad de servicio
Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,285*
	Sig. (bilateral)		0.020
	N	65	65
Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,285*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.020	
	N	65	148

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Encuesta

**Para el objetivo específico 1:** Describir la implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

**Tabla 8**

***Implicancia de la comunicación interna en la calidad de servicio***

Nivel	Comunicación interna			Calidad de servicio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	12 a 15	13	20.0	35 a 45	57	38.5
Media	8 a 11	23	35.4	25 a 34	61	41.2
Baja	5 a 7	29	44.6	15 a 24	30	20.3
	Totales	65	100.0	Totales	148	100.0

**Fuente:** Encuesta.

La dimensión comunicación interna que analizaron indicadores de actividades de la comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal, la fluidez de la información, experimentaron contestaciones de los colaboradores del municipio, de nivel bajo con 44,6%, para nivel medio 35,4% y para el nivel alto con 20,0% con una implicancia en la variable calidad de servicio de nivel medio con el 41,2% de las contestaciones, para nivel alto se logró el 38,5% y para nivel bajo el 20,3% resultados de la aplicación de las encuestas a los pobladores del distrito de Zorritos, provincia de Contralmirante Villar, Tumbes.

En este sentido se puede afirmar, que los resultados de la comunicación interna que incluye actividades ascendente percibidas a través informes de rendición de cuentas de los trabajadores y descendentes por intermedio de órdenes e instrucciones laborales y la comunicación horizontal y/o diagonal que implica coordinación entre personas de mismo nivel o distinto nivel, no son tan relevantes en la calidad del servicio al público; que podría perjudicar la estabilidad organizacional con vista a que se alcancen sus fines. Ante ello las autoridades municipales deben conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución en una filosofía global de la misma, de servir a la comunidad.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1:** La implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

Las respuestas obtenidas para la dimensión de la comunicación interna las podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,298 con una significancia bilateral de 0,014 manifestando la existencia de una relación de asociatividad entre las variables de nivel bajo con una implicancia directa y significativa entre la dimensión de la comunicación interna y la variable calidad de servicio de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

**Tabla 9**

***Correlación entre comunicación interna y la calidad de servicio***

Rho de Spearman		Comunicación Interna	Calidad de Servicio
Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1.000	,298*
	Sig. (bilateral)		0.014
	N	65	65
Calidad de Servicio	Coeficiente de correlación	,298*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.014	
	N	65	148

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta

**Para el objetivo específico 2:** Analizar la implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

**Tabla 10**

***Implicancia de la comunicación externa en la calidad de servicio***

Nivel	Comunicación externa			Calidad de servicio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	12 a 15	15	23.1	35 a 45	57	38.5
Media	8 a 11	28	43.1	25 a 34	61	41.2
Baja	5 a 7	22	33.8	15 a 24	30	20.3
Totales		65	100.0	Totales	148	100.0

Fuente: Encuesta.

En el análisis de la dimensión comunicación externa donde los procesos y documentos de coordinación e interacción organizacional, obtuvieron respuestas de los trabajadores del MPCV, de nivel medio del 43,1%, para el nivel bajo del 33,8% y para el nivel alto con el 23,1% con implicancia en variable calidad de servicio de nivel medio con el 41,2% de las contestaciones, para el nivel alto se logró el 38,5% y para el nivel bajo el 20,3% resultados de la aplicación a los pobladores del distrito de Zorritos.

En función a los resultados, en la municipalidad de Contralmirante Villar, la comunicación hacia el público se encuentra en un nivel medio respecto a la calidad del servicio público local, debido a que no se promueven de manera conveniente la prestación de servicios públicos locales, en su cumplimiento efectivo, es de necesidad una comunicación efectiva con su público que satisfaga sus necesidades, por tanto es posible mejorar, fortalecer políticas y estrategias de comunicación donde involucre a los pobladores zorriteña, con la participación a través de sus organizaciones vecinales a efectos de conocer sus necesidades y satisfacer sus expectativas en cuanto a los servicios públicos locales..

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2:** La implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

Las derivaciones de los resultados los podemos comprobar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,262 con una significancia de 0,003 revelando la existencia de una relación de asociatividad entre la dimensión y la variable de nivel bajo con una implicancia directa y significativa entre la dimensión comunicación externa y la variable calidad de servicio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

**Tabla 11****Correlación entre comunicación externa y la calidad de servicio**

Rho de Spearman		Comunicación externa	Calidad de servicio
Comunicación externa	Coeficiente de correlación	1.000	,262*
	Sig. (bilateral)		0.003
	N	65	65
Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,262*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.003	
	N	65	148

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Encuesta

**Para el objetivo específico 3:** Explicar la implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

**Tabla 12****Implicancia de la comunicación personal en la calidad de servicio**

Nivel	Comunicación personal			Calidad de servicio		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	12 a 15	14	21.5	35 a 45	57	38.5
Media	8 a 11	30	46.2	254 a 34	61	41.2
Baja	5 a 7	21	32.3	15 a 24	30	20.3
Totales		65	100.0	Totales	148	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión comunicación personal que examinó los indicadores sobre la interrelación que existe entre los miembros, la conexión directa con el personal, tuvieron respuestas de los colaboradores, de nivel medio con el 46,2%, para el nivel bajo, con 32,3% y para el nivel alto con el 21,5% con implicancia en la variable calidad de servicio de nivel medio con el 41,2% de las contestaciones, para el nivel alto se logró el 38,5% y para el nivel bajo 20,3% resultados de la aplicación resultados de la aplicación a los pobladores del distrito zorríteño.

De lo anterior se deduce que la interrelación entre los colaboradores de la organización y la conexión directa con el personal, se sitúa en nivel medio el 46.2%, percibiéndose que los canales de comunicación interpersonal no son tan apropiados en las áreas administrativa y dentro de la institución, siendo necesario revisar y mejorar los manuales de política de comunicación, los instrumentos de gestión y se logre mayor fluidez comunicativa entre los colaboradores, encaminados a ofrecer una mejor calidad de servicios que imprima confianza y capacidad de respuesta a los miembros de la comuna.

**Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3:** La implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.

Las afirmaciones las podemos demostrar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,242 con significancia de 0,014 revelándonos la existencia de una relación de asociatividad de bajo nivel con una implicancia positiva y significativa entre la dimensión comunicación externa y la variable calidad de servicio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

**Tabla 13**

***Correlación entre comunicación personal y la calidad de servicio.***

Rho de Spearman		Comunicación personal	Calidad de servicio
Comunicación personal	Coeficiente de correlación	1.000	,242*
	Sig. (bilateral)		0.014
	N	65	65
Calidad de servicio	Coeficiente de correlación	,242*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.014	
	N	65	148

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente: Encuesta**

## 4.2 Discusión

La comunicación organizacional se ha convertido en una estrategia para mejorar la calidad de la atención para el cumplimiento efectivo de metas y objetivos de una entidad principalmente pública que busca aceptación en la población de su influencia. En ese contexto, en los últimos años se ha visto una evolución importante de investigaciones que han buscado estudiar el comportamiento de estas variables.

En la investigación realizada en MDCV, se determinó, el 43.0% de los trabajadores administrativos indicaron que la comunicación organizacional tuvo implicancia del 41.2% en la calidad del servicio, corroborándose con  $p(\text{Rho})$  de 0.285 revelando una implicancia y asociatividad baja. Estos resultados indican que no están favoreciendo a la calidad del servicio. Siendo posible mejorar con técnicas de comunicación y enfocar la comunicación estratégicamente, internalizándose en los trabajadores, que la municipalidad es una institución de servicio.

Por su parte, Llanos (2020), en su investigación demostró, “la calidad en la cultura organizacional fue uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro del manejo del personal, siendo, necesario que esta cultura esté impregnada de calidad, ya que esta permite integrar las características de las personas a las características de las organizaciones”. Por tanto, “para que exista un apropiamiento en cada accionar al interior de las organizaciones, será necesario que la institución cree un modelo de cultura organizacional de manera consciente”. En base a este estudio se pudo afirmar que los resultados encontrados en la presente investigación son distintos a los expuestos por Llanos (2020), considerando, en la institución edil, la comunicación organizacional es poco fluida perjudicando a la calidad del servicio. Siendo posible seguir mejorando los canales de comunicación interna, externa y personal y considerar a la comunicación como eje estratégico de la gestión municipal.

Bustamante (2013), concluyó, “una estrategia de comunicación interna busca potenciar el trabajo de promoción de la salud desde una organización; promover la Identificación de los empleados con la organización y con la filosofía de promoción de la salud. propiciar la Integración de los empleados y en especial su

participación en los procesos de promoción de la salud”; trabajar por la creación de una buena Imagen de los empleados sobre la organización que esté en consonancia con la imagen proyectada de cara a la opinión pública y fomentar la Investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones. En la misma línea, Manafzadeh et al. (2018) concluyeron, una comunicación eficaz, “con la participación de todos los colaboradores donde prime la comunicación ascendente de los niveles inferiores a superiores, por ser uno de los factores efectivos para reducir el silencio organizacional”

Los resultados encontrados en la investigación en la MCV, respecto a la CI y calidad de servicio no coinciden con lo descubierto por Bustamante (2013) y Manafzadeh et al. (2018) quienes confirman la comunicación interna es la clave en la formación de una nueva cultura encaminada a una excelente calidad del servicio, mediante el cumplimiento de las funciones y proyecta una buena imagen corporativa y del éxito de la gestión municipal.

En cuanto a la comunicación externa y su implicancia a la calidad del servicio al poblador de Zorritos, se determinó el 43.1% en base a las respuesta de los trabajadores, con implicancia del 41.2% de contestaciones del poblador, ubicándose ambos resultados en el nivel medio; reafirmandose con rs de 0.262 indicando una asociación de nivel bajo, manifestándose en procesos tardíos y documentos de coordinación e interacción no apropiados entre los pobladores e instituciones vecinales, obstaculizando el sinergismo interorganizacional dentro de un análisis organizacional sistémico. Siendo posible afianzar y fortalecer los canales de comunicación interinstitucional, encontrándose en este contexto organizaciones vecinales, entidades e instituciones públicas y privadas.

Al respecto, Merino et al. (2023), en su estudio de comunicación institucional e imagen corporativa, determinó, la comunicación es un pilar fundamental para las instituciones públicas y/o privadas para conseguir sus metas u objetivos. As mismo concluyó, si existe una buena interacción entre los integrantes de la institución mediante la comunicación; se reflejará en la imagen corporativa que proyecte y a la vez brindando un servicio de calidad a los habitantes del cantón Montecristi.

Los hallazgos de la investigación realizada en la municipalidad de Contralmirante Villar, se asemejan con lo encontrado por Merino et al, (2017) explicando, dentro del municipio del cantón Montecristi, la comunicación, es bastante compleja, debido a las diversas inconformidades con la actual directiva de la institución. Siendo inevitable a la gestión municipal de Contralmirante Villar, considerar a la comunicación externa un elemento estratégico donde se manifieste confianza, profesionalismo y capacidad de respuesta en la calidad del servicio al poblador en consecuencia proyecte una buena imagen.

En cuanto a la comunicación personal que cobija a la interrelación que existe entre los miembros de la organización y la conexión directa con el personal, reflejándose con respuestas del 46.2% de los colaboradores encuestados, con una implicancia del 41.2% en la calidad del servicio al poblado zorriteño, situándose estas cifras porcentuales en nivel medio. Corroborándose con  $p(\text{Rho})$  de 0.242, revelando una asociación baja; resultados con implicancias poco favorable para la calidad del servicio a los pobladores, ocasionado por las rotaciones de personal en los cargos de confianza generando rozamientos personales y/o fricciones en los trabajadores; siendo ineludible a las autoridades municipales asumir mayor compromiso de interactuar y generar confianza en los colaboradores a fin de alcanzar mayor involucramiento laboral e institucional manifestándose en los elementos tangibles e intangibles de la calidad del servicio a la población.

Por otro lado, Trujillo (2017) en su tesis “encontró una alta percepción de comunicación intrapersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%)”. Concluyó, si una organización tiene una buena CI esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones. Este hallazgo coincide con los resultados de la investigación realizada en Contralmirante Villar, debido a que, al trabajar en un clima organizacional favorable entre los trabajadores, ellos trabajaran en equipo, empleando sus competencias laborales, en la prestación de los servicios públicos locales demostrando calidad hacia los pobladores del distrito de Zorritos.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES

1. Se determinó, la variable comunicación organizacional de la municipalidad se relaciona directa y significativamente con la variable calidad de servicio a los pobladores del distrito de Zorritos, con un Rho Spearman de 0,285, representando una relación de asociatividad de nivel bajo entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general. En dicho contexto se comprobó que la comunicación interna relacionada a la fluidez de la información producto del trabajo administrativo, la externa, concerniente con los pobladores del distrito y la comunicación personal relacionada a la conexión entre los trabajadores no es tan efectiva reflejándose con el 43.0%.
2. Se alcanzó, determinar que la dimensión comunicación interna y la variable calidad de servicio presentaron una relación de asociatividad débil con  $\rho$ (Rho) de 0.298, representando una implicancia directa y significativa; aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1; comprobándose que existe poca efectividad en los flujos de información desde los niveles superiores a los inferiores o viceversa y al flujo de información entre jefes del mismo nivel teniendo implicancia en la calidad del servicio, revelándose con el 44.6%.
3. Se determinó, la dimensión comunicación externa y la variable calidad de servicio presentaron una correlación y/o asociación directa y significativa con un Rho de Spearman: 0,262 de nivel bajo, evidenciando una relación de asociatividad entre ellas de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar y a los pobladores del distrito de Zorritos, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2. Siendo necesario que los procesos y documentos de coordinación e interacción organizacional con los pobladores zorriteños, seguir

mejorando los canales de comunicación con el público afin de brindar un excelente servicio.

4. Se determinó una asociación y/o correlación directa y significativa entre la dimensión comunicación personal y la variable calidad de servicio, con cálculo del coeficiente Rho de Spearman: 0,242, representando una relación de asociatividad débil, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3. En dicho contexto, se comprobó que existe poca efectividad en la interrelación entre los trabajadores administrativos y el intercambio de información, debiéndose eliminar barreras personales entre ellas los prejuicios y los modelos mentales, siendo necesario promover la seguridad y confianza para asegurar la calidad del servicio.

## CAPÍTULO VI

### 6. RECOMENDACIONES

1. La comunicación entre los jefes y los servidores públicos deben ser constante y fluida, para clarificar las estrategias y tareas a desarrollar sobre manejos de conflictos, reclamos y productividad, debiéndose implementar procedimientos administrativos estandarizados, mediante un sistema de comunicaciones y asegurar su continuidad, para el beneficio de la entidad municipal y mejorar la calidad de servicio a la ciudadanía. Para seguir mejorando la comunicación debemos empezar por conocer los factores motivacionales de los trabajadores administrativos para generar un ambiente propicio de trabajo.
2. Es conveniente mejorar los canales de comunicación por donde fluye la información, asegurándose de que sea precisa, exacta oportuna y relevante. Esto se debe a que cuando hay más datos con los que trabajar, es más fácil encontrar soluciones creativas a los problemas y encontrar el punto óptimo. Por otra parte, existen variables que guardan relación con la comunicación tal es el caso de la productividad laboral, siendo necesario estudiarlas.
3. Es conveniente, reconocer los éxitos y esfuerzos del equipo, alentándolos a mejorar a través de elogios y críticas constructivas, tener reuniones retrospectivas periódicas, que se coordine de manera efectiva y, sobre todo, que sea asertivo en las comunicaciones oficiales. Otra de las variables que debemos relacionarla con la comunicación es la cultura organizacional, para explicar y entender el propósito de su creación institucional.
4. Es necesario que la gestión municipal I tiendan a diversificar los canales de comunicación, no solo para su difusión, también para escuchar opiniones y sugerencias de los empleados de forma directa, permitiendo aportar transparencia en las decisiones de gestión y ganarse la confianza de su plantilla fomentando relaciones favorables con la comunidad zorrיתה.

Planteándose la realización de investigaciones que dejen en claro la diferencia entre datos e información dentro del contexto de la comunicación organizacional.

## 7. VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adiguzel, Z., y Kucukoglu, I. (2020). Examining of Loneliness and Organizational Effectiveness Based on Work Density and Organizational Communication in Organizations. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 23(43), 159-179. Retrieved from <https://doi.org/10.31795/baunsobed.684240>
- Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona (España): Paidós Ibérica.
- Anggraeni, A. (2020).. Organizational Communication, Organizational Learning, and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees: Acces la Success.x. *Calilatea*, 21(178), 15-19. doi:<https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-communication-learning-attitude/docview/2442967469/se-2>
- Alder, R. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y Prácticas para Negocios y Profesiones*. Madrid - España: Editorial Mc Graw Hill.
- Alet, J. (28 de 06 de 2002). [flcruz.wordpress.com. https://flcruz.files.wordpress.com/2008/06/fidelizacion-y-calidad-de-servicio.doc](https://flcruz.files.wordpress.com/2008/06/fidelizacion-y-calidad-de-servicio.doc)
- Baena, P. G. M. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias (3ra edición ed.)*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Bardelli, C. A. R., Núñez del Prado, Z. M. V., Chávez, Morales, M. Y., y Vela Lostaunau, J. C. (2017). *Calidad percibida en el servicio: caso clínica Delgado*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Bustamante. O. E. (2013). *La comunicación interna y la promoción de la salud; estudio de caso en Madrid Salud*. Barcelona - España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Carrasco, D. S. (2019). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos. <https://es.scribd.com/doc/65688103/Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Carrasco-Diaz>

- Cottle, D. W. (1991). El servicio centrado en el cliente. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Crosby, P. (1991). Hablemos de calidad. España: Mc Graw-Hill.
- Cruzado, H. R. (2023). Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una. UCV. Obtenido de file:///Downloads/Cruzado\_HRC-SD.pdf
- Daniel, S. K. (2015). La comunicación organizacional y la calidad en la gerencia de administración tributaria de la municipalidad provincial de Huancavelica. año 2014. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Dominguez, H. (2006). El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente. México: ECOE ediciones.
- Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México: Cengage Learning Editores.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, Vol. 18, 36-44.
- Hellriegel, D., y Slocum Jr., J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación. México: The Mc Graw-Hill Companies, Inc. doi:ISBN: 978-607-15-0291-9
- Hofstadt Roman, C. V.-d. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Ibañez, G. D. J. (2015). Influencia de los patrones de la comunicación entre el personal sanitario, pacientes, y familiares en todo el procedimiento quirúrgico. Alicante - España: Universidad de Alicante.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática ((INEI). (2017). Censos Nacionales 2017, XIII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Lima, Perú: INEI.
- Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S., y Crosby, P. (1996). *Gestión : Calidad y competitividad*. Madrid, España: IRWIN.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- James, P. (2001). *La gestión de la calidad Total, un texto introductorio*. España: Prentice Hall.
- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Ley Organica de Municipalidades. (Mayo de 2003). Ley 27972. Lima, Perú: Diario El Peruano.
- Llanos, E. M. (2020). Importancia de integrar la calidad a la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*(7), 1(17), 7. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.277>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.
- Madrigal, T, B. (2009). *Habilidades Gerenciales*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- Manafzadeh, m., Ghaderi, E., Moradi, M., Taheri, S., & Amirhasani, P. (2018). Assessment of Effective Organizational Communication on Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior. . *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*,, 18(1), 24-30. Retrieved from <https://doi.org/10.18311/jeoh/2018/21372,24-30>
- Martínez, A. (2005). *Manual de gestión y mejora de procesos en los servicios de salud*. México: El Manual Moderno S.A.
- Mendoza, A. J. A. (2009). *Medición de la calidad de servicio*. Argentina: El Cid Editor.
- Merino, M. J., Soledispa, V. K., Mite, C. M., y Choez, P. M. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*,, Vol. 7(1), Merino Murillo, J. L., Soledispa Ventura, K. I., Mite Cañarte, M. G., y

Choez Pesantes, M. S. doi:DOI:  
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.728-743](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.728-743)

- Muller, E. (2001). *Cultura de Calidad de Servicio*. México: Editorial Trillas.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Niño, R. V. (2019). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ediciones de la U.
- Oyola, A. D. (2023). *Calidad del servicio y satisfacción de los usuarios, Centro de Servicios al Contribuyente SUNAT, Tumbes 2022*. Tumbes, 2023: Universidad Nacional de Tumbes.
- Papic, D. G. (2016). *La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas*. Universidad de Málaga, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Málaga: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica. doi:<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12060>
- Paredes , A. L. (2017). *La comunicación organizacional y la calidad en el servicio de los servidores públicos del iess hospital general Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Puchol, L., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., Martín, M. J., Castaño, I., y Sánchez, G. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.
- Ramos, P. C. (1991). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Mexico: Trillas. Obtenido de <https://organizacionalunam.wordpress.com/tesis-y-libros/>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ruiz-Olalla, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*. Madrid (España): AECA.
- Salas, Y. M. (mayo - agosto de , 2022). *Comunicación organizacional y calidad de servicio a usuarios de la municipalidad distrital de Acocro, región Ayacucho, año 2021: una revisión sistemática*. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(2), 28. <https://bit.ly/3AM0ZJM>
- Sánchez, V. K., y Ospina, N. Y. (20 de junio de 2014). *La comunicación asertiva como una función integradora de la practica gerencial*. Colección Académica de Ciencias Sociales , 1(1), 13 - 39. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/issue/view/380>

- Silva, A. H. (2018). La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública 2017. Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales . Lima: Escuela de Posgrado. Retrieved from <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15898>
- Summers, D. C. (2006). Administración de la calidad. México: Pearson Educación.
- Tamayo, T. M. (2003). El proceso de la investigación científica. México: LIMUSA. Noriega Editores.
- Trujillo, M. L. (2017). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas;. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Tschohl, J. (2011). Servicio al cliente. Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. USA: Service Quality Institute.
- Ureta, L. R. (2017). Percepción de la cultura organizacional en los recursos humanos del centro de salud de Chilca en el año 2016. Universidad Peruana Los Andes, Maestría en Ciencias de la Salud. Huancayo: Escuela de Posgrado. Retrieved from [https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/380/T037\\_41084407\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/380/T037_41084407_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargas, D. A. (2018). Comunicación organizacional y calidad de servicio en la empresa Tai Loy S.A. Sede Villa El Salvador - 2018. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Vilchez, Z. S. (2023). Comunicación organizacional y cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Huancas Chachapoyas 2022. Chachapoyas: Universidad Nacional Rodríguez de Mendoza de Amazonas. doi:<https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/3294/Soila%20Ang%c3%a9lica%20Vilchez%20Zamora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Welch, S., y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration. In Books/Cole Publishing Co. USA: Wadsworth.
- Wittkoski. (2000). Manual para la Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión. Lima - Perú: Cooperación Técnica del BID- ATN/ME-7138-PE.
- Yanez, R. A. (2017). La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia.

**Título: Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Tipo de investigación
<p>Problema general. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes, 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación interna de la MPCV en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos?</p> <p>2. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos?</p> <p>3. ¿Cuál es la implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos?</p>	<p>Objetivo general. Determinar la implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes, 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Describir la implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p> <p>2. Analizar la implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p> <p>3. Explicar la implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p>	<p>Hipótesis general. La implicancia de la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos, Tumbes.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. La implicancia de la comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p> <p>2. La implicancia de la comunicación externa de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p> <p>3. La implicancia de la comunicación personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar es directa y significativa en la calidad del servicio al poblador del distrito de Zorritos.</p>	<p>Variable 1: comunicación organizacional.</p> <p>Variable 2: Calidad del servicio.</p>	<p>Tipo Descriptivo</p> <p>Correlacional</p> <p>No experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Cuantitativo</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización

**Título: Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones e indicadores		Instrumento y escala de medición
			Dimensiones	Indicadores	
<b>Variable 1: Comunicación organizacional</b>	“Es el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.” (Ramos, 1991).	La comunicación se medirá mediante sus dimensiones e indicadores, de cuyo contenido se estructura un cuestionario con 15 ítems, dando un valor con escala de Likert: De acuerdo (DA): 3, Indeciso (I): 2 y En desacuerdo (ED):1; aplicándose tipo encuesta a una muestra de 65 trabajadores administrativos de la MPCV, en sus respectivas oficinas administrativas en horario de trabajo.	Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades ascendentes, descendentes y Diagonal</li> </ul>	Cuestionario  Escala de Likert
			Comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos, y documentos de coordinación e interacción organizacional</li> </ul>	
			Comunicación personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación entre miembro de la organización. Contactos directos</li> </ul>	
<b>Variable 2: Calidad del servicio</b>	Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades” (Ivancevich et al., 1996).	Los datos para la medición de la variable CS, se obtendrán de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta empleando un cuestionario conteniendo 15 preguntas en escala de Likert: son: De acuerdo (DA): 3, Indeciso (I): 2 y En desacuerdo (ED): 1; instrumento dirigido a 148 pobladores de la jurisdicción distrital en el momento que acude al municipio.	Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariencia de las instalaciones y del personal</li> </ul>	De acuerdo (DA) :3, indeciso (I): 2, En desacuerdo: 1
			Fiabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad</li> <li>• Confianza</li> </ul>	
			Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición</li> <li>• Servicio oportuno.</li> </ul>	
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Trato y cortesía.</li> </ul>	

### Anexo 3: Solicitud de autorización para ejecución de tesis.

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Tumbes, 02 febrero 2024

Carta N° 08 – 2023/LHAS

Señor: Jaime Yacila Boulanger

**Alcalde de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar Zorritos Tumbes.**

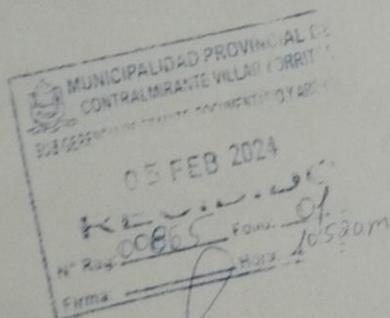
Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado de la maestría en Gestión Pública de la Escuela de la Universidad Nacional de Tumbes, tiene como objetivo optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, para lo cual debe cumplir con un requisito académico de presentar un proyecto de tesis: **"Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes, 2023"**. Y para su ejecución de la tesis, es necesario, contar con la PEA de su población laboral y con facilidades para la aplicación de instrumentos de recolección de datos: observación, encuestas y otros instrumentos de campo conexos, para lograr este propósito, solicito a usted la debida autorización para obtener la información solicitada aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada, de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr mi objetivo académico.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,



Ing°. **Lenia Harol Ávila Silva**  
Código ORCID: 0009-0001-3185-2877  
Tesista



<b>Comunicación externa</b>				
06	La municipalidad rinde cuentas a la comunidad de los logros alcanzados en la comunidad.	3	2	1
07	La municipalidad coordina con otras instituciones para la ejecución de una obra y/o servicio efectivo hacia la comunidad.	3	2	1
08	Se exhiben en vitrinas los servicios que se brindan y la ejecución de las obras civiles dirigidas al pueblo.	3	2	1
09	En la municipalidad el área administrativa de información y atención al público cumple su función de manera adecuada.	3	2	1
10	Considera que los tramites y procesos administrativos para los pobladores son ágiles y flexibles.	3	2	1
<b>Comunicación personal</b>				
11	Considera usted que la comunicación personal que practica beneficia municipalidad.	3	2	1
12	Cumple con sus responsabilidades en base a los objetivos institucionales.	3	2	1
13	Propicia y/o genera tema de discusión para la mejora del trabajo.	3	2	1
14	Manifiesta opiniones e inquietudes en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo.	3	2	1
15	Como trabajador se capacita de manera personal para mejorar su trabajo.	3	2	1

**Gracias por su tiempo**



22	La municipalidad concluye las obras de acuerdo a los plazos establecido.	3	2	1
<b>Capacidad de respuesta</b>				
23	Los trabajadores explican y comunican a los pobladores los avances y los beneficios del servicio.	3	2	1
24	Los trabajadores la municipalidad ofrecen un servicio oportunamente a los pobladores.	3	2	1
25	La municipalidad tiene una política de puertas abiertas para escuchar las demandas de los pobladores de la Provincia de Contralmirante Villar.	3	2	1
26	Existe predisposición de los trabajadores para la atención al público.			
27	La municipalidad visita y recorre los lugares donde se realiza las obras y servicios.			
<b>Comunicación</b>				
28	La municipalidad tiene horarios de atención adecuados para público.			
29	La atención a los pobladores en las instalaciones de la municipalidad es personalizada.			
30	La municipalidad se interesa y comprende las necesidades específicas de los pobladores.			

**Gracias por su tiempo.**

### Anexo 6: Fiabilidad de Comunicación organizacional

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Suma Items
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	42
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	44
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	43
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	43
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
13	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	42
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
15	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	37
VARP	0	0	0.06	0.06	0.06	0	0.06	0.06	0.06	0.06	0.25	0.33	0.12	0.06	0.06	4.249

$\sum S_i^2 = 1.253$        $K = 15$   
 $S_T^2 = 4.249$        $K - 1 = 14$   
 $\alpha = 0.755$

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Anexo 7: Fiabilidad de Calidad del servicio**

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	Suma Items
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
12	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	39
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	44
VARP	0.0622	0.06	0.1	0.06	0.1	0.06	0	0.1	0.06	0	0.06	0	2.25	0.06	0	2.2489

$\sum S_i^2$       0.56              K =      15  
 $S_T^2$  =      2.2489              =      K - 1      14  
 $\alpha$  =      0.8046

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

## Anexo 8: Autorización para ejecución de tesis



Honorable Municipalidad Provincial de  
Contralmirante Villar



*"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"*

---

---

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Zorritos, 21 de febrero del 2024.

Yo, Jaime Yacila Boulanger, identificado con DNI N° 00322727 con domicilio legal en Av. Faustino Piaggio 072, de la Provincia de Contralmirante Villar Distrito de Zorritos, **AUTORIZO** al Ing. Lenin Harold Ávila Silva con código ORCID: 0009-0001-3185-2877, para que pueda aplicar la recolección de datos para la ejecución de su tesis "**Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, implicancia en la calidad del servicio al poblador, Tumbes 2023**".

Se expide el presente documento para los fines consiguientes.

Atentamente,

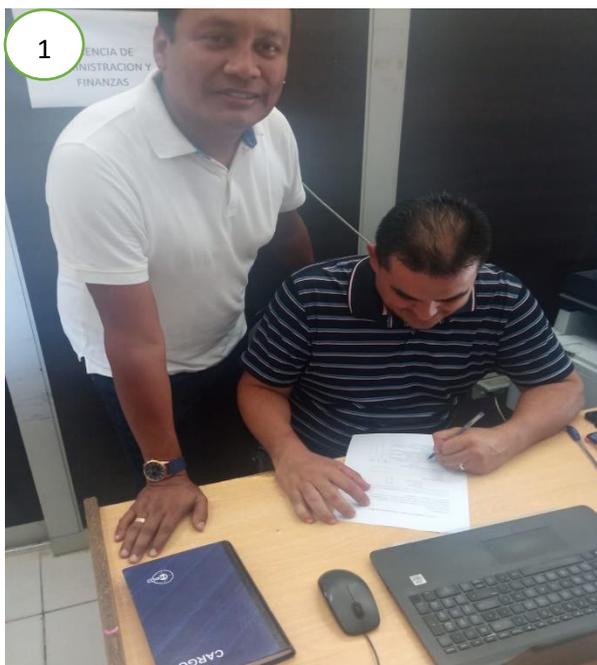
   
Jaime Yacila Boulanger  
ALCALDE

---

---

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONTRALMIRANTE VILLAR  
Av. Faustino Piaggio N° 072-Contralmirante Villar-Tumbes

## Anexo 9. Evidencias del tesista en aplicación del instrumento de medición



**Toma fotográfica 1 y 2:** Tesista, in situ observando y brindando instrucciones en el llenado de encuestas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar.



**Toma fotográfica 3 y 4:** Tesista y pobladores del distrito de Zorritos, participando en el llenado de las encuestas, relacionadas a la calidad del servicio.

### Anexo 10. Base de datos trabajadores

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	4	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	2	2
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
64	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

### Anexo 11. Base de datos de los pobladores

	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1
3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	3	3	1	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
5	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3
6	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	2	2	3	3	3
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2
11	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	4	3
12	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3
13	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
17	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2
18	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
21	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	2	2
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
32	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2
33	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
34	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2
35	3	3	3	3	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
38	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
41	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	1	1	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2

	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
45	3	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
46	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2
47	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
51	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	2	2	3
52	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	2	2
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2
58	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
59	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
64	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	2
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
75	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
84	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1
85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
89	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2

	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
93	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3
98	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
99	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
101	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
103	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1
104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
105	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
109	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
111	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
112	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1
113	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1
118	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
119	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
121	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2
122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
123	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
124	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
125	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1
126	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
127	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
128	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1
129	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
130	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1
131	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
132	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2
133	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
135	3	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
136	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1
138	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
139	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
141	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
142	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
144	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
145	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3
146	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
147	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
148	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3