

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO UNIVERSITARIO:
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
INTERNA, TACNA, 2014 – 2015**

TESIS

PRESENTADA POR:

Mgr. CLEMENTE VIDAL CHOQUE APAZA

Para optar el Grado Académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

**TACNA – PERÚ
2016**

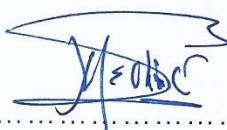
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


ESCUELA DE POSGRADO

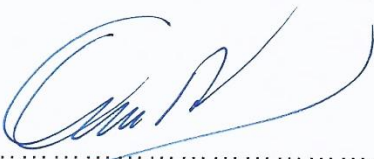
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

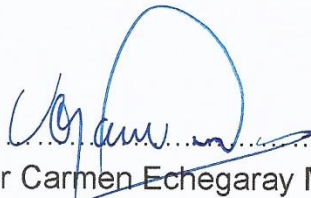
**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO UNIVERSITARIO:
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
INTERNA, TACNA, 2014 – 2015**

Tesis sustentada y aprobada el 02 de septiembre del 2016; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

SECRETARIO : 
Dra. Marizol Candelaria Arámbulo Ayala

MIEMBRO : 
Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

ASESOR : 
Dr. Víctor Carmen Echegaray Munenaka

DEDICATORIA

*Este trabajo se lo dedico a mis hijos Jhon
Manuel y Grecia Estrella por ser una
filosofía de la vida.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los grandes amigos y colegas que directa o indirectamente contribuyeron con este propósito.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
RESUMO	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Formulación del problema	7
1.3 Justificación e importancia	8
1.4 Objetivos	10
1.5 Hipótesis	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes del estudio	14
2.2 Bases teóricas	24
2.2.1 Gestión de la calidad en el servicio universitario	24
2.2.1.1 Nociones epistemológicas de la gestión de la calidad en el servicio universitario	25
2.2.1.2 Elementos tangibles	37

2.2.1.2.1 Edificaciones universitarias	37
2.2.1.2.2 Áreas recreativas	38
2.2.1.2.3 Bibliotecas	40
2.2.1.2.4 Laboratorios	42
2.2.1.2.5 Oficinas con fines administrativos	43
2.2.1.3 Formación académica	44
2.2.1.3.1 Estructura curricular	44
2.2.1.3.2 Planificación de la docencia	49
2.2.1.3.3 Formación docente	54
2.2.1.3.4 Producción intelectual	57
2.2.1.3.5 Extensión universitaria	59
2.2.1.4 Procesos administrativos	62
2.2.1.4.1 Atención al usuario	62
2.2.1.4.2 Sistema de gestión administrativa	65
2.2.1.4.3 Seguridad administrativa	68
2.2.1.4.4 Gestión de personal administrativo	69
2.2.1.4.5 Acciones de mejora continua	72
2.2.2 Estrategias de comunicación interna	75
2.2.2.1 Nociones epistemológicas de las estrategias de la comunicación interna	75
2.2.2.2 Comportamiento organizacional	94

2.2.2.2.1 Motivación organizacional	97
2.2.2.2.2 Relaciones interpersonales	99
2.2.2.2.3 Estructura de los grupos	102
2.2.2.2.4 Aprendizaje organizacional	103
2.2.2.2.5 Desarrollo de actitudes	105
2.2.2.3 Identidad visual	107
2.2.2.3.1 Diseño visual	113
2.2.2.3.2 Señalética	115
2.2.2.4 Dirección de la comunicación interna	118
2.2.2.4.1 Filosofía organizacional	120
2.2.2.4.2 Flujos y barreras de la comunicación interna	122
2.2.2.4.3 Medios de comunicación interna	127
2.2.2.4.4 Actividades de comunicación interna	130
2.2.2.4.5 Control de conflictos en comunicación interna	132
2.3 Perfiles institucionales de las universidades en Tacna	135
2.3.1 Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	135
2.3.2 Universidad Privada de Tacna	140
2.3.3 Universidad Alas Peruanas	145
2.4 Definición de términos	149
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	156
3.1 Tipo y diseño de la investigación	156

3.2	Población y muestra	158
3.3	Operacionalización de variables	159
3.4	Técnica e instrumentos para recolección de datos	162
3.5	Procesamiento y análisis de datos	163
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS	166
4.1	Presentación de los resultados	166
4.2	Análisis estadístico de los resultados	180
	CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	192
	CONCLUSIONES	200
	RECOMENDACIONES	202
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	204
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Recursos de medios de comunicación interna según ventajas o limitaciones.	128
Tabla 2. Operacionalización de la variable X: Estrategias de la Comunicación Interna.	160
Tabla 3. Operacionalización de la variable Y: Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario.	161
Tabla 4. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Comportamiento Organizacional – X_1) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 1 y pruebas aplicadas.	166
Tabla 5. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Identidad Visual – X_2) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 2 y pruebas aplicadas.	169

Tabla 6.	Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Dirección de la Comunicación Interna – X_3) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 3 y pruebas aplicadas.	172
Tabla 7.	Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Grupo de Control – X_4) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo de Control y pruebas aplicadas.	175
Tabla 8.	Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre el resultado de la preprueba y postprueba del Grupo de Control (G_4).	180
Tabla 9.	Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del Grupo de Control (G_4).	181
Tabla 10.	Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre el resultado promedio de la preprueba y postprueba de los Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3).	182

Tabla 11.	Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado promedio de la preprueba y postprueba de los Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3).	183
Tabla 12.	Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G_1 (Comportamiento Organizacional).	185
Tabla 13.	Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G_1 (Comportamiento Organizacional).	185
Tabla 14.	Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G_2 (Identidad Visual).	187
Tabla 15.	Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G_2 (Identidad Visual).	187

Tabla 16.	Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G_3 (Dirección de la Comunicación Interna).	189
Tabla 17.	Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G_3 (Dirección de la Comunicación Interna).	189
Tabla 18.	Resumen de la contrastación de las hipótesis con los resultados de la investigación.	190

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de los elementos de la comunicación.	79
Figura 2. Formas de una red formal en una organización.	123
Figura 3. Algoritmo y Semiosis Comunicacional de la Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario.	165
Figura 4. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Comportamiento Organizacional – X_1) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 1 y pruebas aplicadas.	167
Figura 5. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Identidad Visual – X_2) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 2 y pruebas aplicadas.	170

- Figura 6. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Dirección de la Comunicación Interna – X_3) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 3 y pruebas aplicadas. 173
- Figura 7. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Grupo de Control – X_4) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo de Control y pruebas aplicadas. 176
- Figura 8. Comparación gráfica de los resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según grupos de experimentación y grupo de control. 178

RESUMEN

La tesis tuvo como objetivo: determinar si existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015. Presenta un diseño experimental, con una muestra de 60 estudiantes universitarios, distribuidos en 4 grupos de 15 cada uno: tres son experimentales y uno de control. Los datos se analizaron a través de las pruebas estadísticas: Shapiro Wilk, Kolmogórov–Smirnov y T-Test para dos muestras relacionadas. Los resultados muestran que la aplicación de estrategias de comunicación interna respecto al comportamiento organizacional aumenta en un 23,3% las perspectivas sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario; la identidad visual en un 24,3% y la dirección de la comunicación interna en un 23,6%. Se concluyó que existe diferencia significativa en la gestión de la calidad en el servicio universitario, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna; tanto el comportamiento organizacional, identidad visual y dirección de la comunicación interna generan deficiencia en los servicios tangibles, académicos y procesos.

Palabras clave: Calidad de Servicio, Comunicación Interna.

ABSTRACT

The thesis aimed to: determine whether there is a difference in the quality management in the university service in Tacna, before and after application of internal communication strategies during 2014 and 2015. This study presents an experimental design, with a sample of 60 university students, divided into 4 groups of 15 each: three are experimental and one control. Data were analyzed by statistical tests: Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov and T-Test for two related samples. The results were analyzed by statistical tests: Test of Shapiro Wilk, Kolmogorov - Smirnov and T-Test for two related samples. The results prove that the application of internal communication strategies regarding organizational behavior increased by 23.3% perspectives on quality management in the university service; regarding the visual identity 24.3% and the management of internal communication by 23.6%. It was concluded that there are significant differences in quality management in the university service, before and after application of internal communication strategies; both organizational behavior, visual identity and address of internal communication generate tangible, academic and process deficient services.

Keywords: Quality of Service, Internal Communication.

RESUMO

A tese teve como objetivos: determinar se existe uma diferença na gestão da qualidade no serviço universidade em Tacna, antes e depois da aplicação de estratégias de comunicação interna durante 2014 e 2015. Este estudo apresenta um delineamento experimental, com uma amostra de 60 estudantes universitários, divididos em 4 grupos de 15 cada: os três primeiros são experimental e sala de controle é. Os dados foram analisados pelos testes estatísticos: teste Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov e teste t para duas amostras relacionadas. Os resultados mostram que a aplicação de estratégias de comunicação interna sobre comportamento organizacional aumenta em 23,3% perspectivas sobre a gestão da qualidade no serviço universidade; sobre a identidade visual de 24,3% e gestão da comunicação interna em 23,6%. Concluiu-se que existem diferenças significativas na gestão da qualidade no serviço universidade em Tacna, antes e depois da aplicação de estratégias de comunicação interna; tanto o comportamento organizacional, identidade visual e endereço de comunicação interna são geridos mal, gerando serviços deficientes, acadêmicas e administrativas tangíveis.

Palavras chave: Qualidade de Serviço, Comunicação Interna.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió por la necesidad de esclarecer y mejorar la gestión de la calidad en el servicio universitario en Tacna, a través de la aplicación de estrategias de comunicación interna en estudiantes matriculados en pregrado de las tres universidades más representativas en la ciudad (Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Universidad Privada de Tacna y Universidad Alas Peruanas), durante los años 2014 y 2015.

Tuvo como objetivo: determinar si existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

La investigación se divide en cinco capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, marco metodológico, resultados y discusión. Asimismo, están incluidos las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y los anexos.

El primer capítulo titulado: Planteamiento del Problema; describe el problema de investigación, se formula la interrogante, el planteamiento de los objetivos, justificación e importancia, y las hipótesis.

El segundo capítulo titulado: Marco Teórico; incluyen los antecedentes del estudio, las bases teóricas que sustentan las dos variables de investigación (estrategias de comunicación interna y gestión de la calidad en el servicio universitario) y la definición de términos básicos.

El tercer capítulo titulado: Marco Metodológico; detalla el tipo, diseño, población, muestra, la técnica, instrumentos de recolección de los datos y el proceso de la investigación.

El cuarto capítulo titulado: Resultados; resume la información recolectada de la realidad problemática en estudio; asimismo, se analiza y contrasta, estadísticamente, las hipótesis formuladas inicialmente.

El quinto capítulo titulado: Discusión; contiene la comprobación de los resultados con los antecedentes, se incluyen las limitaciones y el aporte de la investigación a la gestión de la calidad en el servicio de las universidades.

Posteriormente, se planteó las conclusiones que responden a los objetivos planteados, las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos, donde están incluidos la matriz de consistencia, el modelo de la preprueba y postprueba, y la propuesta de mejora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Todas las instituciones e individuos son comunicables por excelencia, sin que el idioma sea un impedimento. La sociedad está constantemente informada pero poco comunicada; cada persona es un componente principal y potencial de ella y efecto de la misma.

Nada es independiente a ese sistema de comunicación organizacional, por tanto, estamos comunicados e informados; éste es el hecho que trae a esa sociedad ampliamente coaccionada en la formación de su conducta y pensamiento, en diversos niveles de un proceso de socialización a quienes es dirigido el mensaje, donde intervienen determinadas matrices socioculturales.

Estas características de los sistemas organizacionales y comunicacionales imperantes en nuestra sociedad, están reflejadas en el conjunto de conocimientos y métodos en la administración de la

comunicación institucional en áreas y oficinas interdependientes de las universidades del país, que afecta la satisfacción de sus públicos directos como estudiantes, docentes, personal administrativo, proveedores y la comunidad.

En los procesos de estas instituciones, existe una hipertrofia administrativa que afectan las acciones comunicacionales, ello originado por trámites documentarios, redes comunicaciones y sistemas de gestión deficientes que se dan entre sus dependencias, conllevando la molestia y disconformidad de sus públicos externos e internos.

Asimismo, existen trámites externos que se prolongan por semanas para su ejecución perjudicando los intereses académicos de egresados, y negociaciones con instituciones y empresas; trámites internos que disgustan a estudiantes, docentes y personal administrativo.

Las oficinas de imagen institucional no han tenido efectividad significativa en controlar esta crisis de la comunicación, que incluyen actividades de identidad visual, integración, cultura organizacional y responsabilidad social, llegando a comprometer la reputación de las universidades exponiéndolas a críticas y cuestionamientos de la comunidad; esta

situación hace distante e inocuo el cumplimiento de sus visiones y misiones.

Estos problemas han persistido en el tiempo que han conllevado a la ineficacia en el desarrollo de las facultades y la percepción desfavorable de la gestión de la calidad de los recursos humanos, físicos, económico-financieros, gestión académica, bibliográfica, productos agroalimentarios, entre otros.

Según testimonios preliminares de estudiantes, la mayoría de los docentes y el personal administrativo no actúan en función de prestar calidad en los servicios porque no poseen la información adecuada ni la formación profesional – especializada que necesitan para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Por tanto, es necesario proponer un método eficiente que optimice la comunicación en cada universidad orientada a la generación de ventajas competitivas en sus procesos administrativos y la formulación de sugerencias para alcanzar reputaciones respetables y admiradas por sus públicos respectivos.

De aquí el propósito de la tesis, investigar a través de un análisis epistemológico el conjunto de conocimientos que condicionan las maneras de entender e interpretar la administración de la comunicación organizacional interna de las universidades para diseñar un método renovado que garantice sus desarrollos de manera eficiente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Formulación general

¿Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015?

1.2.2 Sistematización del Problema

- a) ¿Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015?

b) ¿Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015?

c) ¿Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En esta investigación, se analizó y contrastó planteamientos teóricos relacionados a la comunicación interna de las organizaciones y la calidad de servicio en las universidades con la realidad problemática ubicada en Tacna, para la renovación de la epistemología y conocimiento existente en el área de la administración y la comunicación.

Se proporcionó los mecanismos de medición renovados y estructurados necesarios para evaluar el rendimiento de la gestión comunicativa y el nivel de calidad de los servicios ofrecidos por las universidades. Ello facilita la mejora de los canales de comunicación existentes, ampliar los

conocimientos en el área que permitan a empleados y autoridades relacionarse, eficientemente, con los estudiantes y públicos externos.

Este estudio permite, a las universidades ubicadas en Tacna, y casos similares en otras instituciones de nivel superior, reconocer y tomar conciencia respecto la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización para la generación de iniciativas de acción que faciliten el incremento y mejora de la prestación de sus servicios, en función de parámetros de calidad de servicio al usuario y al medio externo.

La importancia de esta investigación está orientada a la operatividad de los trabajadores administrativos de estas instituciones; la existencia de la inacción displicente en la administración de las informaciones en las diversas áreas interdependientes. Por tanto, se plantea mejorar la filosofía de la eficacia en la comunicación en las universidades, asimismo, será trascendente para el desarrollo significativo con visión de cambio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.

- b) Establecer la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.

- c) Evaluar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de

estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

H_G: Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

H₀: No existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

1.5.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis específicas 1

H₁: Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.

H₀: No existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.

Hipótesis específicas 2

H₂: Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.

H₀: No existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.

Hipótesis específicas 3

H₃: Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

H₀: No existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Olivos (2014), en su investigación titulada: “La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo”, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego en Perú, se orienta al conocimiento de las funciones del área y motivación para el trabajo y la percepción de la calidad del servicio de la mencionada entidad.

Es una investigación descriptiva y no experimental. Utilizó, como técnica, la encuesta, dirigida al público interno, para evaluar la efectividad de la comunicación interna, y a los socios, para determinar la satisfacción del servicio percibido.

Concluye que el tipo de comunicación interna que predomina es la informal; existe deficiencia en la información de funciones, políticas y protocolos de atención al cliente; y, la calidad de servicio en sus tres

dimensiones (resultados, entorno físico e interacción) corresponde a un nivel medio.

Khalil (2013), en su investigación titulada: “Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos”, presentada en la Universidad de Córdoba en España, tuvo como objetivo: el diseño de medición para obtener información que posibilite hacer una valoración para tomar decisiones de mejora en una institución.

Desarrolló un estudio empírico, una recopilación bibliográfica de las aportaciones más recientes; asimismo, aplicó un cuestionario dirigido a un grupo de 584 alumnos matriculados en la Universidad de Córdoba.

Establece que una universidad de calidad es cuando el alumno busca un nivel de satisfacción personal a través de aspectos generales diferentes como: formación académica adecuada, plan de estudios que satisfaga las demandas del mercado, enseñanza de calidad y preparación óptima para acceder al entorno laboral.

Tumino y Poitevin (2013), en su investigación titulada: “Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio”, publicada en la revista científica REICE en Argentina, plantearon la evaluación de la calidad de los servicios universitarios en una institución privada argentina, basada en el modelo SERVQUAL modificado por los autores, para la adecuación de los programas, métodos de aprendizaje y procesos administrativos.

Es un estudio aplicado y no experimental. El modelo, mencionado anteriormente, incluye 42 indicadores, en una escala de medición ordinal, relativos a la percepción de la calidad de los servicios y condición de la institución para ofrecerlos, dirigido a una muestra de 64 docentes y 454 estudiantes.

Determinan que la percepción de la calidad está influenciada por las expectativas que, a su vez, varían en las diferentes culturas y circunstancias. Esto conlleva a sugerir que las escalas de percepción de la calidad de servicios deben estar contextualizadas a las culturas y experiencias de las poblaciones que sean objeto de estudios.

Garduño-Oropeza, Zúñiga-Roca, Rogel-Salazar y Aguado-López (2008), en su investigación titulada: “La Epistemología de la Comunicación en Michel Serres”; publicada en la revista científica Cinta Moebio en Chile, pretendieron brindar un primer acercamiento que lo denomina “epistemología posible de la comunicación”, partiendo del pensamiento conceptual de Michel Serres, quien presenta una posición filosófica vanguardista donde las diferentes formas de conocer se diluyen en función de pliegues, dobleces y conexiones mutuas que, en cada producto cultural, ponen de manifiesto la presencia de una competencia inicial del hombre para ordenar y fundar la realidad.

Los autores presentaron un estudio básico, no experimental y documental, recurriendo al análisis epistemológico de las obras del filósofo francés Michel Serres como “Hermes”; “Génesis”; “El Nacimiento de la Física en el texto de Lucrecio. Caudales y Turbulencias”, “El parásito” y “Los orígenes de la geometría”.

Concluye que las obras de Michel Serres es un esfuerzo filosófico importante que, por primera vez, se dimensiona la amplitud de objeto de estudio (objeto de pensamiento) que constituye la comunicación en todas sus manifestaciones. Se exonera la extensión epistémica brindada por los

modelos para extraer una idea de la comunicación, directamente, de los productos (dispositivos, arte, creaciones literarias, mitos, leyendas y normas) que, como nodos de red, se integraron por ella. La comunicación aparece como un metalenguaje que permite pensar y hacer.

Karam (2005), en su investigación titulada: “Una introducción al Estudio de la Epistemología de la Comunicación desde la obra de Manuel Martín Serrano”; publicada en la revista científica Cinta Moebio en Chile, presenta una caracterización nueva de la teoría, fundamentación y epistemología de la ciencia de la comunicación.

Es un estudio básico, no experimental y documental, recurriendo al análisis de tres aspectos que comprenden la obra de Manuel Martín: las primeras preguntas que plantea respecto el encuentro epistemológico de las ciencias a través de la comunicación, algunos rasgos de su teoría de la comunicación y su teoría social, así como la descripción de los modelos que estudian los fenómenos de la comunicación.

Sostiene que Manuel Martín se preocupó en fundamentar la sustancia científica de la comunicación a través del análisis de sus nexos básicos con la física, en el estudio de los cambios de energía y sus soportes de

información; la biología, en el estudio de los órganos biológicos que sirvan para modelar la energía y captarla; la etología, en el estudio de los patrones expresivos de la conducta y sus matrices; la economía, en el estudio de objetos y bienes, a través de sus asociaciones y representaciones determinante; la psicología y psiquiatría, en el estudio de los comportamientos considerados normales y anormales.

Sánchez-Gómez y Campos-Havidich (2009), en su investigación titulada: “La Teoría de la Comunicación: diversidad teórica y fundamentación epistemológica”, publicada en la revista científica Diálogos de la Comunicación en España, resalta la importancia de incluir la asignatura Teoría de la Comunicación en los planes de estudio de las universidades para la reflexión, respecto las cuestiones epistemológicas de base que subyacen a los distintos enfoques teóricos que se pueden dar a la disciplina, y dotar a los estudiantes de fundamentos epistemológicos sólidos que puedan fortalecer sus aptitudes como futuros investigadores.

Es un estudio básico, no experimental y documental, recurriendo al análisis del contenido de los currículos de estudios, incluyendo la asignatura Teoría de la Comunicación, de las universidades más importantes de España.

Plantea que las teorías son conjuntos de hipótesis, de creencias, sobre el mundo, relacionadas entre sí, que sirven para explicar y predecir los fenómenos observables. La pluralidad de teorías es indicio de objetos de estudio diversos. En caso de las ciencias humanas y sociales, pone de manifiesto que nos hallamos ante posiciones epistemológicas distintas. Existe dificultad para definir su objeto u objetos de estudio, lo cual, genera una proliferación de teorías basadas en presupuestos filosóficos diversos.

Fernández (2007), en su investigación titulada: “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana”, presentada en la Universitat Jaume I en España, sostiene que las organizaciones modernas se encuentran condicionadas por una doble coyuntura que determina su desarrollo: la creciente importancia del factor humano y la progresiva expansión de las tecnologías de la información y comunicación.

Este estudio presenta dos fases: la primera es exploratoria, basada en un estudio documental; la segunda, conclusiva, basada en un estudio cualitativo. Recurrió al análisis de aportes teóricos, en el ámbito de la comunicación interna, y entrevistas de profundidad, dirigidas a los

responsables de la gestión de la imagen en siete universidades españolas.

Concluye que el sistema universitario valenciano denota una destacable madurez en otros aspectos comunicativos, como presentar una estructura centralizada. Se advierten algunas discrepancias y disparidad de funciones, aunque, la mayoría de universidades orienta sus acciones de comunicación en un departamento administrativo único o varias dependencias agrupadas en un vicerrectorado específico.

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), en su investigación titulada: “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”, publicada en la revista científica *Negotium en Venezuela*, consideran que la comunicación es una herramienta fundamental para lograr que las relaciones, en las organizaciones, sean exitosas.

Fue una investigación de campo y documental. La muestra comprendió a 189 colaboradores que representaron al personal administrativo activo de las facultades y dependencias de la Universidad del Zulia, en el 2004, a quienes se les aplicaron una encuesta; asimismo, requirió la utilización de libros, revistas, documentos de la Institución, páginas web, entre otros.

Determinan que el Rectorado presenta limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria. Los principios básicos contemplados en la Filosofía de Gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no ser divulgados a todos los niveles, por tanto, éstos no se identifican con la Institución.

Echevarría (2003), en su investigación titulada: “La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto”, presentada en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado en Venezuela, planteó como finalidad: determinar la proporción de clientes satisfechos con el servicio ofrecido y las herramientas de comunicación utilizadas en las compañías de seguros de Barquisimeto.

Fue una investigación explicativa y de campo, recurriendo a gerentes, jefes de departamento y empleados de las primeras cinco compañías de seguros según el Ranking Asegurador de la Superintendencia de Seguros de Venezuela, a quienes se les aplicó tres cuestionarios y una entrevista.

Establece que el flujo de mensajes, dentro del proceso de la información, no está enfocado según los criterios de calidad y satisfacción del cliente;

se demostró que un 48% estuvieron disconformes con los servicios ofrecidos por compañías de seguro venezolanas. La comunicación organizacional no funciona como herramienta de apoyo en la gestión de la calidad prestada.

González (1999), en su investigación titulada: "Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de Dirección de Calidad Total", presentada en la Universidad Politécnica de Madrid en España, menciona que los continuos cambios del entorno obligan a las organizaciones recoger, procesar y utilizar gran cantidad de información.

El análisis clúster permitió detectar dos grupos de empresas: uno con enfoque clásico de la calidad donde sólo aplican las normas de la serie ISO 9000; y, el segundo, con un enfoque moderno que han implementado modelos más avanzados mostrando encontrarse en la línea de los nuevos planteamientos de la calidad total. Es una investigación comparativa donde se detectaron puntos fuertes, débiles y áreas de mejora para cada grupo de organizaciones.

Concluye que existe una repercusión significativa de los sistemas y tecnologías de comunicación e información sobre la dirección de la

calidad total en las empresas madrileñas. Asimismo, aquellas organizaciones, con mayor éxito en la implantación de estos sistemas, logran mejores resultados en la satisfacción del cliente, del personal y del negocio.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario

Respecto a la variable dependiente (Y): Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario; se ubicó las bases teóricas siguientes:

- (2.2.1.1) Nociones epistemológicas de la gestión de la calidad en el servicio universitario.
- (2.2.1.2) Elementos tangibles.
- (2.2.1.3) Formación académica.
- (2.2.1.4) Procesos administrativos.

2.2.1.1 Nociones Epistemológicas de la Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario

Prieto (2006, p.4) explica que “la historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo”.

Asimismo, Prieto (2006, pp.5-7) cita que desde finales del siglo XIX, el concepto de Calidad ha evolucionado a través de seis etapas, las cuales se describen a continuación:

- **Primera etapa: El control de la calidad mediante la inspección.**
Esta etapa coincide con el período en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie; ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción resultaba apto o no para lo que estaba destinado.

- **Segunda etapa: El control estadístico de la calidad.** Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los treinta

por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina Control Estadístico de la Calidad.

- **Tercera etapa: El aseguramiento de la calidad.** Está caracterizada por la necesidad de garantizar el mejoramiento de la calidad lograda, lo cual, significaba que había que desarrollar profesionales en este ítem, inclusive había que involucrar a todos en el logro de la Calidad. Todo esto requería un compromiso mayor por parte de la administración y requería una partida presupuestal dedicada específicamente a tener programas de Calidad.
- **Cuarta etapa: La calidad como estrategia competitiva.** Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la Calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de Calidad era perjudicial a la compañía, ahora se vuelve a la Calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe prescindir las actividades de la alta gerencia.

- **Quinta etapa: La reingeniería de procesos.** Con el advenimiento tecnológico y la renovación de sistemas de comunicación, así como la globalización de mercado de los últimos años, el término de Reingeniería de Procesos se popularizó. Esto se debe a que muchas empresas lo han utilizado para mejorar de una manera muy rápida y radical sus procesos administrativos, de producción, así como de comercialización, ya que les ha restado competitividad al no renovarlos.

- **Sexta etapa: Re arquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado.** El principio básico de esta etapa es la Calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una Reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente. Cambian los rasgos de transición del paradigma de la Revolución Industrial al paradigma de la Revolución del Conocimiento; cambia la concepción de riqueza (Trabajo, Tierra y Capital), y ahora esta radica en el conocimiento. La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento.

Lascurain (2012, p.24) explica:

Se ha desarrollado un cambio cultural que tuvo como consecuencia la concienciación de los usuarios de su poder de decisión, de tal manera que, en la actualidad, los consumidores son los que marcan el desarrollo del mercado eligiendo los productos que se van a comprar y, por tanto, los que se van a producir.

En consecuencia, los objetivos organizacionales se han modificado, entre los cuales, se incluye:

1. Cumplir las expectativas del usuario y despertar en él nuevas necesidades.
2. Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los usuarios.
3. Eliminar o reducir, al máximo, los defectos que se producen a lo largo del proceso de producción.
4. Satisfacción del usuario, interno y externo (p.25).

Álvarez, Álvarez y Bullón (2006) afirman que el concepto de calidad se muestra como una integración en la actividad desarrollada por cualquier organización.

Camisón, Cruz y González (2006, p.170) mencionan que “la calidad es lo que el cliente dice a partir de su percepción”.

Sverdlick (2012) afirma que el concepto de calidad es el resultado de un acuerdo entre quienes pretenden establecer rasgos sobre determinado objeto o asunto en un espacio, tiempo y condiciones determinados. Al ser una construcción, no puede ser unívoca ni monolítica; genera controversias porque, en su construcción, habrá intereses contrapuestos.

Lascurain (2012, p.25) define la calidad como:

Un proceso de mejora continua en el cual, todas las áreas y niveles de la empresa se encuentran involucrados en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente o incluso anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

Santos (2003, p.9) declara que “la calidad encierra una amplia gama de acepciones y provoca muchos prejuicios, deseos, intereses, decisiones, dinero y trampas”.

Traba, Barletta y Velázquez (2010, p.41) mencionan a Armand Feigenbaum, quien presentó los siguientes puntos esenciales de calidad:

- La calidad debe definirse en términos de satisfacción del cliente.
- La calidad es multidimensional. Debe definirse comprensivamente.

Mejías, Teixeira, Rodríguez y Arzola (junio de 2010, p.2) definen servicio como “un conjunto de actividades que busca responder las necesidades de un cliente; estos son de vital importancia debido a que ninguna comunidad económica o social puede prosperar sin servicios suficientes, además, son un determinante esencial de la calidad de vida”.

Lascurain (2012, p.27) precisa las siguientes cuatro características de los servicios:

1. Intangibles. No son percibidos por los sentidos. Es más complicado fijar un precio y comunicar al cliente su promesa de venta. El consumidor puede utilizar criterios complejos y difíciles de establecer con precisión.
2. Perecederos. No se puede almacenar ni inventariarse. No se puede devolver. Son momentáneos.

3. Heterogéneos. No se producen en línea, sino que se realizan en el momento en que el cliente los adquiere. No hay comportamiento consistente como en la manufactura de productos.
4. Inseparables. El cliente participa en la formulación y ejecución de la entrega del servicio. Existe una interconexión entre el prestador y el cliente implicado en la recepción del servicio.

Según Camisón, Cruz y González (2006); y Sangüesa, Mateo e Iizarbe (2006), los servicios no pueden evaluarse o diagnosticarse de la misma manera en que se trata una manufactura. Fue necesario que se desarrollaran técnicas específicas para tratar el tema de la calidad en los servicios.

Quijano (2004) y Malcolm (1999), citados por Botero y Peña (2006, p.219), mencionan que un cliente puede evaluar la calidad de un servicio pensando en cinco factores:

- Elementos tangibles. Todo lo que pueda observar y tocar: instalaciones y su mantenimiento, equipamiento, presentación del personal.

- Cumplimiento de promesa. Si recibe fehacientemente el servicio que contrató.
- Actitud de servicio. La atención y escucha que recibe y la resolución de problemas emergentes. Un mal trato perjudica la percepción de la calidad del servicio.
- Competencia personal. El cliente califica cuidadosamente la idoneidad de quienes lo atienden, si conocen lo que hacen como para pedir orientación.
- Empatía. El contacto, la comunicación y el trato recibido.

Grönroos (1994) menciona que existen tres dimensiones en la calidad del servicio:

1. Calidad técnica. Lo que el cliente recibe del proveedor. Puede ser medido de manera objetiva.
2. Calidad funcional. La manera que el servicio es entregado. Se refiere a la interacción psicológica entre comprador y proveedor. Es subjetiva. Puede influir elementos como: actitud y comportamiento de los empleados, acercamiento del personal de servicio, accesibilidad al servicio, apariencia del personal, relación entre los empleados y relación entre los empleados y el cliente.

3. Imagen corporativa. Es el resultado de cómo los clientes perciben a la empresa. Es construida por la dimensión técnica de la calidad.

Sverdlick (2012, p.29) señala que “la calidad en relación con la gestión en educación fue traspolada desde el ámbito empresarial y fue vinculada a la idea del control en el proceso de producción”.

Bustos y Salazar (2010), citados por Tumino y Poitevin (2013, p.14) explican:

Se puede hablar de calidad en educación, cuando esta es promotora del progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema educativo eficaz es el que maximiza la capacidad de las instituciones para alcanzar esos resultados.

Senlle y Gutiérrez (2005, p.33) señalan: “cuando hay desconexión entre los estudios y lo que requiere la sociedad, hay falta de calidad”.

Lascurain (2012, p.28) establece:

La calidad que una empresa brinda a sus clientes puede medirse de acuerdo a los lineamientos establecidos internamente o incluso puede cumplir con estándares internacionales. Por ejemplo: una empresa certificada bajo la norma ISO 9001 garantiza a sus clientes que ha implementado un sistema para asegurar que cualquier producto o servicio que ofrezca cumplirá con normas internacionales de calidad. Sin embargo, dichos controles no garantizan que los clientes perciban un determinado nivel de calidad en el servicio y éste no se puede verificar hasta que el servicio ha sido brindado al cliente.

Senlle y Gutiérrez (2005, p.9), por el contrario, explican que “la calidad no es (solo) aplicar las normativas internacionales aprobadas por 157 países o incrementar las horas de clase o los exámenes; la calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, programar, evaluar y sentir la educación”.

Barnett (1992, p.113) considera que “las cuatro actividades institucionales que afectan la formación del estudiante comprenden la calidad del método de enseñanza, la calidad del proceso de evaluación del aprendizaje, la

calidad del diseño de cursos y la calidad del programa de desarrollo del profesorado”.

Según la Norma ISO 9001 (2008), los sistemas de gestión de calidad constituyen una herramienta de dirección para la mejora, dónde se administran los recursos productivos y comerciales para garantizar el logro de los objetivos definidos en planes y estrategias de desarrollo de la organización, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Marrero (2013, p.7) explica:

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, depende en gran medida de la comunicación, la cual, juega un rol importante para la comprensión, capacitación y el entrenamiento de los colaboradores en la técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos, lo que de ningún modo puede verse como un proceso espontáneo, sino coherente, integrador y sistemático.

Olivos (2014, p.21) enfatiza que “se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente”.

González (1999) menciona que la calidad total requiere de una infraestructura organizativa, es decir, debemos cuidar los aspectos relativos a la cultura organizacional, estructura organizativa y estilo de la dirección.

López y Gadea (1995, pp.56-57) refiere:

Hasta ahora hemos empleado el término Calidad Total de forma genérica, pero poco hemos aportado sobre el propio concepto de calidad subyacente a esta nueva filosofía de la gestión moderna. El concepto de calidad, el sistema de la calidad o la gestión de la calidad, son términos imprecisos y que cada autor utiliza según su conveniencia.

Jiménez (2007, p.116) define la calidad total como “la satisfacción permanente de las expectativas del cliente y ello a través de la mejora

continua. La calidad total lo abarca todo e implica el compromiso ético de la excelencia”.

Xochiteotzin (2011, p.118) afirma:

Con el arribo de la calidad total como modelo de gestión en todo tipo de organizaciones, los usuarios se reafirman como figura principal de los sistemas de información, de ahí la importancia de los estudios fundamentados en obtener información respecto a las necesidades, comportamiento, opiniones, demanda, etc., que presentan los usuarios en el contexto de los productos, servicios y sistemas de información.

2.2.1.2 Elementos Tangibles

2.2.1.2.1 Edificaciones Universitarias

Fernández et al (2012, p.127) explica:

Un parámetro que deberá medir la calidad en la educación será el que se refiere a los espacios en los que se desarrolla dicha

formación, teniendo en cuenta que no sólo se refieren a las aulas, sino a todos aquellos lugares que contribuyen al desarrollo integral del individuo en el entorno universitario.

Existen estudios que tratan de definir y medir los ambientes de aprendizaje de calidad, pero muy pocos se han centrado en la evaluación de los edificios y espacios como tales y las aportaciones de esta evaluación a una formación de calidad y acorde a las exigencias del alumnado como uno de los actores principales del proceso de enseñanza-aprendizaje (p.127).

La Universidad de Valladolid (2005, p.2) menciona que “calidad arquitectónica y calidad ambiental deben ir estrechamente unidas en la arquitectura de campus y edificios universitarios, no sólo en beneficio propio sino como parte del compromiso que las universidades adquieren frente a la sociedad, convirtiéndose en imagen a seguir”.

2.2.1.2.2 Áreas Recreativas

La Universidad de Costa Rica (s.f., parr.1) menciona que “las áreas recreativas son fundamentales en la calidad de vida de las personas,

promueven la cohesión social, generan espacios de encuentro, deporte y entretenimiento, lo que implica un impacto positivo en la salud de las personas”.

Según Roque (1999), citado por Romero (2010, p.198):

La vida cotidiana se ve afectada por la rutina, las obligaciones y la falta de interés, lo cual llega a provocar tensiones, cansancio, estrés y una serie de situaciones que deben ser atendidas por medio de un proceso que permita la recuperación de las capacidades y las energías perdidas. Dicho proceso está caracterizado por un descanso activo, por la ejecución de actividades diferentes, libremente elegidas y que proporcionan placer.

Continuando con Romero (2010, p.198), Por tanto, “el proveer a la población estudiantil de opciones recreativas que le provoquen placer y descanso activo es sumamente necesario”.

2.2.1.2.3 Bibliotecas

Para Manyari (2003, p.3), “la biblioteca es de gran importancia para la universidad. Es una combinación orgánica de personal, colecciones y edificios, cuyo propósito es ayudar a los usuarios en el proceso de transformación de la información en conocimiento”.

Orrera (1998, p.363) dice que las bibliotecas universitarias:

Reúnen los saberes y los proporcionan a los interesados en ellos, alumnos y profesores, y por tanto, son instituciones primordiales para seguir haciendo realidad lo que fue la universidad en su origen: una comunidad de estudiantes y profesores, unidos por el interés en acceder al saber, que difunde la biblioteca.

Muñoz y Villalba (1993, p.8) proponen como objetivos de la biblioteca universitaria los siguientes:

- Proponer el uso efectivo de la biblioteca en las actividades inherentes a la docencia, el estudio y la investigación.

- Orientar a los miembros de la comunidad universitaria acerca del uso y aprovechamiento de los recursos de información, documentación y medios de comunicación que tienen a su alcance.
- Hacer accesible a los estudiantes, docentes e investigadores los materiales y fuentes de información que contribuyan a la obtención y difusión del conocimiento humano.
- Propiciar la educación permanente, orientando a los usuarios acerca de las ventajas que ofrece el aprendizaje personal para el perfeccionamiento continuo.

Asimismo, Manyari (2003, p.8) enfatiza que “la biblioteca como responsable del acervo documental tomará las medidas necesarias para albergarlo adecuadamente, con controles ambientales apropiados, con protección contra la pérdida, mutilación y el robo, pero sin que esto signifique dificultar el acceso a los usuarios”.

Según Silvio (2000, pp.219-220), “a una biblioteca universitaria acuden profesores en busca de conocimientos para transmitirlos a los estudiantes, y estudiantes que deben complementar el proceso de adquisición de los conocimientos que les son transferidos en el aula, consultando libros y documentos”.

2.2.1.2.4 Laboratorios

Para Flores (1996), citado por Flores, Romero y Ojeda (2008, p.29), “se entiende por laboratorios de investigación aquellas unidades que realizan actividades de investigación y docencia (en el caso de las universidades) y dependen organizacional y administrativamente de otros departamentos o centros”.

Asimismo, Ruíz (2001) afirma que la productividad y eficiencia que se le exige a las universidades y, por ende, a los laboratorios de investigación que forman parte de ella, no sólo tiene una dimensión económica. La Universidad no sólo es regulada por el mercado o los precios, sino que se enfrenta el desafío de la “eficiencia social”, entendiendo por tal la capacidad de satisfacer, sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno, la creciente demanda con una educación masiva de calidad, altamente pertinente ante los requerimientos de la sociedad como consciente de las carencias e inequidades que en esa sociedad se verifica.

Flores, Romero y Ojeda (2008, p.28) dicen:

Hasta hace poco, el tópico de la gestión de la calidad en las universidades, específicamente en el ámbito de la investigación, no era tan atractivo e interesante para los círculos científicos. Los sistemas de aseguramiento de la calidad, la calidad total, dirección de la calidad parecían ser sólo principales tópicos de conversación a nivel gerencial en las empresas.

2.2.1.2.5 Oficinas con Fines Administrativos

Quijano (2003) refiere que, tanto las oficinas como las instalaciones de una organización, incluyendo la universitaria, en especial caso, es importante la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, entre otros). Una evaluación favorable en este rubro invita al usuario para que realice su primera transacción con la empresa.

Pizzo (s.f., parr.9) agrega que “la presencia de esos elementos mal gestionada genera quizás, mayor insatisfacción que la que hubiera generado su ausencia. ¿Por qué? Por la expectativa que generaron”.

Para Castillo (2010, parr.3), “se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente”.

Zeithaml y Bitner (2002), citados por Clemenza, Gotera y Araujo (2010, parr.76), afirman que “las organizaciones que no le dan importancia a los elementos tangibles dentro de sus estrategias de negocios podría menoscabar e incluso destruir las otras estrategias dirigidas a elevar la calidad del servicio”.

Es frecuente en las organizaciones de servicios utilizar los tangibles con el fin de realzar su imagen, proporcionar continuidad e indicar la calidad a los usuarios, la mayoría de las entidades combinan los tangibles con otras dimensiones para crear una estrategia de calidad (parr.76).

2.2.1.3 Formación Académica

2.2.1.3.1 Estructura Curricular

Ortega (2010, p.10) explica que “las nuevas condiciones culturales, económicas y sociales obligan a las instituciones educativas

(universidades) a pensar y actuar en contextos que integren y desarrollen conocimiento y, en particular, del conocimiento incorporado a los seres humanos, un recurso estratégico generador de ventajas: capital intelectual”.

Díaz y Lugo (2003, p.45) sostienen que “el desarrollo del currículo ha sido uno de los intereses prioritarios de las instituciones educativas”.

Por su parte, Ortega (2003, p.13) afirma:

El currículo continúa siendo el foco intelectual y organizativo de los procesos educativos en los centros de enseñanza, el terreno donde se definen y debaten fines, contenidos y procesos, y a fin de cuentas, el espacio donde grupos y actores se disputan el poder en las instituciones por medio del aprendizaje.

Ortega (2003) resume que la arquitectura del currículo lo conforman tres instancias, las cuales son:

- Micro-planeamiento como la estructura de las clases o cursos.

- La naturaleza disciplinaria así como la extensión y las profundidades de los contenidos, pasando por el meso planeamiento que serían las decisiones con respecto a las áreas y a los ejes curriculares aplicándose los principios de secuencia e integración.
- El macro-planeamiento que será el resultado del proceso de las instancias anteriores, es decir, la composición global del “pensum” de las asignaturas.

Asimismo, Ortega (2003, pp.24-25) propone el siguiente proceso de elaboración del currículo:

- Conceptuación de la esfera de lo curricular. Cómo se concibe el currículo y conceptos afines desde diversos abordajes teóricos, disciplinares o epistemológicos (desde las teorías del conocimiento, la psicología, la sociología, el diseño, entre otros). Incluye trabajos donde se proponen teorías o principios acerca del currículo, se hacen análisis que contrastan enfoques curriculares, se revisan cuestiones históricas, filosóficas, se discuten las

visiones subyacentes de didáctica, aprendizaje, educación o sociedad referidas al currículo.

- Desarrollo del currículo. Trata de identificar las principales tendencias y modelos desde los cuales se orientó el diseño y operación de los proyectos curriculares. Incluye cuestiones vinculadas con la planeación, la selección y organización de contenidos curriculares, la generación y puesta en marcha de propuestas innovadoras para la elaboración de planes y programas.
- Procesos y prácticas curriculares. Revisa la producción que da cuenta de la diversidad de procesos (afectivos, cognitivos, ideológicos, intersubjetivos, de interacción social o de construcción de identidades) que ocurren en el aula o en la institución educativa y se relacionan directamente con el currículo.
- Currículo y formación profesional. Recoge propuestas y estudios que abordan el análisis de las profesiones, el diseño del currículo para la formación de los profesionales y las modalidades de formación desarrolladas.

- Evaluación curricular. Analiza los principales contrastes, continuidades y rupturas en materia de evaluación curricular, abarcando las principales propuestas de modelos o metodologías, así como las conceptualizaciones y las meta evaluaciones.

En varias universidades de Perú están adoptando un modelo de estructura del plan de estudio basado en los tres aspectos siguientes:

1. Contenidos conceptuales (saber). Referidos a los hechos (eventos que acontecieron en la historia), datos (informaciones precisas sin ambages) y conceptos (nociones e ideas de evento, objeto o acontecimiento que sucede o puede provocarse).
2. Contenidos procedimentales (hacer). Referidos a las acciones, maneras de actuar, afrontar, plantear y resolver problemas. Incluye reglas, técnicas, métodos, habilidades y procesos ordenados adecuadamente, basado en tres ejes: matriz cognitivo (clasifica los contenidos procedimentales en función de las acciones a realizarse), de pocas y muchas acciones (número de acciones) y algorítmico-heurístico (considera el nivel de predeterminación de orden de las secuencias).

3. Contenidos actitudinales (ser). Refiere a valores que forman partes de los elementos cognitivos (creencias, conocimiento, supersticiones), afectivos (amor, odio, solidaridad, lealtad) y de comportamiento (cuando se interrelaciona con otros). Se clasifica en tres: valores (principios y conceptos éticos que permite inferir un juicio sobre las conductas y su sentido), actitudes (tendencias a predisposiciones relativamente estables de las personas para actuar de una manera determinada) y normas (patrones de conducta socialmente aceptadas por convención).

2.2.1.3.2 Planificación de la Docencia

Zabalza (2004, p.2) explicita que existe la necesidad de “reforzar la planificación de la oferta formativa que ofrece cada Facultad o Escuela desde las titulaciones hasta las materias... En ese sentido, una buena planificación de la formación constituye una pieza básica en la configuración de una docencia de calidad”.

Para Núñez (2012, p.33), la planificación “es un proceso donde se combinan objetivos, recursos y actividades, que deben ser ejecutadas en

un plazo determinado y tiene como finalidad la obtención de cambios positivos de alguna situación existente ya determinada”.

“Llamamos planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que se han de realizar” (Anónimo, 2009, parr.1).

Toda situación de enseñanza está condicionada por la inmediatez y la imprevisibilidad, por lo que la planificación permite: por un lado, reducir el nivel de incertidumbre y, por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa (parr.2).

Asimismo, Zabalza (2004, p.3) sostiene:

La planificación de la docencia está orientada al desarrollo de proyectos formativos, a organizar nuestra actuación no como un conjunto de acciones imprevisibles y desconectadas entre sí, sino como la puesta en práctica de un plan bien pensado y articulado.

Es, justamente, por eso que planificar es uno de los compromisos más importantes que se deben asumir en el ámbito universitario.

Núñez (2012, p.33) afirma que “en el proceso de enseñanza y aprendizaje la importancia se centra en la planificación, ésta debe ser flexible y adecuada a las necesidades básicas de un grupo específico, debe atender también las necesidades de las instituciones y comunidades donde operan”.

Zabalza (2003, p.73) define:

Planificar la enseñanza significa tomar en consideración las determinaciones legales (los descriptores), tomar en consideración los contenidos básicos de nuestra disciplina (las common places, aquello que suelen incluir los manuales de la disciplina), tomar en consideración el marco curricular en que se ubica la disciplina (en qué plan de estudio, en relación a qué perfil profesional, en qué curso, con qué duración), tomar en consideración nuestra propia visión de la disciplina y de su didáctica (nuestra experiencia docente y nuestro estilo personal), tomar en consideración las características de nuestros alumnos (su número, su preparación

anterior, sus posibles intereses) y tomar en consideración los recursos disponibles.

Núñez (2012) clasifica la planificación según el tiempo de clase invertido que incluyen:

1. Planificación anual. Se trata de un diseño que contempla los aprendizajes que se espera lograr durante todo un año de clases.
2. Planificación de una unidad didáctica. No se rige por un número fijo de horas pedagógicas, sino que cada docente lo decide según el tiempo que cree necesario para lograr un aprendizaje determinado.
3. Planificación clase a clase. Resulta útil para organizar la secuencia de aprendizaje dentro de una clase, señalando las distintas etapas de trabajo desde que comienza la hora hasta que termina. Sin embargo, el manejo del tiempo puede convertirse en un problema para la dinámica diaria en el aula.

Asimismo, Núñez (2012) clasifica la planificación según el modelo pedagógico, los cuales son:

1. Planificación en sábana. Es un modelo tradicional o academicista. Su estructura contiene definición de objetivos, listado de contenidos a tratar y los exámenes que se realizarán en el semestre.
2. Planificación en T. Se estructura en cuatro secciones: capacidades–destrezas, valores–actitudes, procedimientos–estrategias y contenidos conceptuales. Se inserta tanto en el modelo cognitivo (habilidades adquiridas) como en el constructivista (forma de adquirir las habilidades). Tiene forma de doble T: la T de medios (contenidos y métodos / procedimientos) y la T de objetivos (capacidades-destrezas y valores-actitudes).
3. Planificación heurística. Se asocia al modelo cognitivo y puede ser muy útil para el docente, en términos de evidenciar el sustento teórico que está tras su unidad didáctica. Permite al docente unir la teoría de su disciplina con la práctica pedagógica.
4. Planificación en trayecto. Se inserta en los modelos cognitivos y constructivista. Incluye cuatro secciones: aprendizaje esperado, contenidos, actividad y evaluación. Comprende todos los

elementos necesarios para una planificación: el qué (contenidos), el para qué (aprendizajes esperados, evaluación) y el cómo (actividad).

2.2.1.3.3 Formación Docente

Portilla (2002, p.114) plantea que “los profesores disponen de un proyecto curricular implícito, el problema es que al no estar explicitado, presenta inconvenientes en virtud de que difícilmente puede ser recogido por los demás, ni tampoco sirve para desarrollar el saber general”.

El docente tendrá convertirse en un investigador curricular que deberá tratar de racionalizar los hechos para ir transformando su manera de actuar, y al mismo tiempo que lo hace, acceder progresivamente a niveles superiores de pensamiento educacional y general que se traduzcan a su vez en nuevas pautas de actuación para la innovación (p.114).

Vargas (2010, p.1) afirma que “la formación docente se constituye en un proceso, necesario para garantizar la adecuada preparación de los profesionales en las universidades”.

Para Gairín (1997, p.71-72):

La formación del profesorado implica comenzar por señalar que la formación es un proceso que ha de plantearse como una acción global, no puntual, que afecta todo el desarrollo profesional y que comprende toda la institución educativa; es la aspiración a enlazar la función docente con los problemas de la práctica y la utilización de metodologías consecuentes, lo que implica que sea contextualizada en la medida de lo posible, comprometida con la innovación, la calidad y el cambio.

Portilla (2002, p.114) expresa que “la formación de los profesores universitarios debe responder, no sólo a intereses o deseos personales, sino a actitudes y necesidades colectivas que estén dirigidas a resolver aquellos problemas que no permitan lograr un proceso real de enseñanza-aprendizaje”.

Para Vargas (2010, p.1), “los profesores universitarios, en su mayoría, formados con un carácter académico, demandan una sólida formación y de cualidades que le permitan desenvolverse ante una práctica educativa

que se sustenta, a consecuencia de la política inclusiva, en la relación masividad calidad”.

De manera similar, Jiménez (1995, pp.23-25) sostiene que la formación docente “debe basarse en la práctica, misma que debe ser analizada sistemáticamente, lo cual, significa integrar teoría y práctica, contemplando las nuevas tecnologías”.

Vargas (2010, p.1) establece los cuatro problemas siguientes, por las que atraviesa la formación docente universitario:

- Los profesores universitarios, en su mayoría, no cuentan con una formación docente y la preparación metodológica que reciben tiene un carácter funcionalista y no satisface sus necesidades formativas.

- La gestión de la formación docente se desarrolla desde una perspectiva administrativa, que no promueve suficientemente el sistema de relaciones entre los objetivos, acciones y la estructura, para dinamizar el proceso de formación docente en la universidad.

- El posgrado no siempre potencia la innovación educativa, ni la formación docente de los profesores.
- La escasa reflexión de la experiencia cotidiana en la práctica educativa que desarrollan los docentes no se constituye en punto de partida para favorecer la solución de los problemas de la práctica, ni contribuye a su formación.

Estas valoraciones están en correspondencia con la situación que presenta la formación docente y la manera en que esta se gestiona en las universidades (p.1).

2.2.1.3.4 Producción Intelectual

Benavides (s.f., p.2) menciona que “la universidad como institución social, es una organización encargada del desarrollo de la cultura de la sociedad, debe responder a un tipo de necesidades de la sociedad y a la dinámica del desarrollo social, cultural, científico y tecnológico del país”.

Los grandes cambios en una comunidad diversa y plural como la nuestra no pueden producirse de manera autoritaria y unilateral. Así la calidad de

la educación superior es una tarea ordinaria de todos los universitarios, es una búsqueda colectiva de formas mediante las cuales se puede hacer y producir el conocimiento y el desarrollo de la cultura, es el desarrollo de la audacia y la imaginación para ser eficientes en el uso de los talentos humanos y los recursos financieros, efectivos en el alcance de la misión y pertinentes en relación a las necesidades del entorno (p.2).

Cruz (2009, parr.3) define la producción intelectual como:

El resultado de la actividad permanente de creación, innovación, comprobación de conocimientos y de las actividades que tengan como objetivo el desarrollo de la cultura, la ciencia, el arte y la tecnología, que realiza el profesor universitario, para cumplir con su misión, en beneficio de su crecimiento intelectual y del fortalecimiento académico de la institución.

Asimismo, establece que la producción intelectual es uno de los pilares sobre los cuales no sólo se apoya el progreso académico, sino el económico, político y social de la Universidad. Es una de las actividades de mayor trascendencia que da a la institución la posibilidad de ser reconocida tanto a nivel nacional como internacional (parr.4).

Si bien es cierto que es función de la Universidad incentivar la producción intelectual de sus profesores mediante el reconocimiento moral y la retribución económica apropiada buscando no sólo el aspecto salarial sino el bien social, es deber de los docentes orientar sus acciones al logro de éste fin ético, contribuyendo a la legitimación de la Universidad por parte de la sociedad (parr.15).

2.2.1.3.5 Extensión Universitaria

Para la Universidad Nacional de La Plata (2015, parr.1), “una universidad cerrada sobre sí misma, divorciada de los intereses de la sociedad, pierde de vista su esencia. Fortalecer los vínculos con la comunidad es un compromiso asumido, es un desafío en marcha”.

La Extensión Universitaria se define como la presencia e interacción académica mediante la cual la Universidad aporta a la sociedad -en forma crítica y creadora- los resultados y logros de su investigación y docencia, y por medio de la cual, al conocer la realidad nacional, enriquece y redimensiona toda su actividad académica conjunta (parr.4).

Según Rama (2008), citado por González y González (2013, p.3):

La tradicional concepción de la extensión social se ha ido diluyendo, asociada a la democratización de las sociedades y a nuevas formas de expresión de la extensión, que incorporan la innovación, la inclusión social o la internacionalización, y añade que en el nuevo contexto de la educación superior, se han desarrollado además nuevas modalidades de la extensión a través de las pasantías estudiantiles y las prácticas pre-profesionales, las cuales están implicando un nuevo rol de los estudiantes en el proceso educativo.

Asimismo, señala que la extensión ha ido perdiendo además su visión cultural, para incorporar la asistencia técnica y la capacitación comunitaria y empresarial, de manera que se está construyendo a escala global y en tensión un nuevo contrato social entre las universidades y sus sociedades (p.3).

Tünnermann (2000), citado por Sastre, Zubiría y D'Andrea (s.f.) define:

La extensión universitaria tiene por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la universidad, para

permitir a todos participar en la cultura universitaria, contribuir al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo.

Fresán (2004, p.49) plantea:

La extensión conlleva, en la mayoría de las universidades, la realización de acciones de diversos géneros, caracterizadas por ubicarse fuera de las actividades académicas formales de las instituciones, aun cuando algunas de ellas constituyan un apoyo significativo a la docencia o a la investigación, y, por otra parte, por estar orientadas tanto a la comunidad interna de las instituciones como a las que están fuera de ellas.

Al interior de las instituciones de educación superior, constituye una función estratégica en tanto su capacidad de articular la docencia con la investigación y, la preservación y difusión de la cultura para favorecer la formación integral de los estudiantes y de los demás miembros de la comunidad universitaria en un ambiente en el que la interlocución configura la base de un proyecto orientado a la formación de individuos reflexivos y comprometidos con una sociedad menos injusta (p.49).

La extensión por excelencia es aquella que interrelaciona activa y creadoramente la Universidad con la comunidad nacional, aquella que contribuye por medio de la cultura universitaria (ciencia, arte, técnica) a transformar el mundo para crear otro mundo cuyos sistemas y estructuras socioeconómicas sean más justos, más dignos, y más éticos (p.49).

2.2.1.4 Procesos Administrativos

2.2.1.4.1 Atención al Usuario

Najul (2011, p.25) define atención al usuario como “una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente (usuario) es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios”.

Asimismo, el autor expresa que existen elementos que la organización debe considerar como el liderazgo, eficiencia de las operaciones, capital humano y cultura organizacional, tengan claramente la misión y visión de la institución para que los trabajadores se sientan identificados.

El Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2012, parr.4-13) establece las diez normas siguientes para lograr altos estándares de calidad:

1. El usuario es primero. Se debe considerar en todo momento.
2. No hay trámite imposible si el usuario lo solicita, con un poco de esfuerzo y persuasión se puede satisfacerlo.
3. Cumplir todo lo que se prometa.
4. Sólo hay una manera de satisfacer al usuario: darle más de lo que espera (es importante no prometer mucho).
5. El usuario te elige porque marcas la diferencia, y es importante mantener esa responsabilidad y que regrese.
6. Fallar en un punto, es fallar en todo. Es más fácil que el usuario se forme una idea negativa que mantenga un buen concepto de la organización.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfecho. Su desmotivación y descontento con la gestión de la organización puede transmitirse al usuario.
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las organizaciones, para medir la calidad del servicio, la única verdad

es que son los usuarios quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del usuario, trátese de una queja, petición o cualquier otro asunto.

Delgado (2008, p.41) señala:

Las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del

proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente.

2.2.1.4.2 Sistema de Gestión Administrativa

Orgren y Harrison (1990, p.123) define Gestión Administrativa como “el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Según Chiavenato (1995, p.52), la teoría de sistemas:

Es la definición y estructura de lo abstracto o empírico como un todo compuesto de partes y sub-partes que se correlacionan entre sí de manera lógica y ordenada, coexistentes entre sí, la cual puntualiza además, a la empresa como un sistema abierto que se caracteriza por su entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas para lograr un propósito común.

Para Guamán (2012, p.6), un sistema de gestión administrativa “es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una

institución: atreves del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo planear, organizar dirigir y controlar”.

Zamudio (2005, parr.11-15) expone las siguientes características de los sistemas administrativos:

1. Propósito u objetivo. Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo. Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
3. Entropía. Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.
4. Homeostasis. Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.

5. Equifinalidad. Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

Asimismo, Zamudio (2005, parr.33-37) menciona que el sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:

- Entrada o insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.
- Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.
- Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.
- Ambiente (environment). Es el medio que rodea externamente al sistema.

2.2.1.4.3 Seguridad Administrativa

Céspedes (s.f., diap.2) entiende por procedimiento administrativo al “conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados”.

Estos procedimientos deben dar seguridad (confianza) al usuario como lo menciona Alteco Consultores (s.f., parr.15): “son conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza”.

Para Espinoza (2013, parr.6):

La tranquilidad del usuario es un aspecto fundamental, para ofrecer un servicio de calidad es necesario transmitir confianza y seguridad. Normalmente, se consigue a través del tiempo, a través de experiencias previas o en caso de ser usuarios nuevos, mediante la imagen corporativa, referencias de otros usuarios o

incluso haciendo hincapié en la correcta cualificación de los empleados.

2.2.1.4.4 Gestión de Personal Administrativo

Castaño (2005, p.27) explica sobre la Gestión de los Recursos Humanos:

Está afectada por las profundas transformaciones que están afectando a la organización, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Igualmente, está afectada por el cambio en el papel de las personas en la organización, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a constituir la ventaja competitiva por excelencia de la entidad.

Estas exigencias son (pp.27-28):

- Calidad y servicio al cliente.
- Flexibilidad de respuesta ante cambios.
- Innovación continua en el tiempo.
- Máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción.

- Orientación hacia la consecución de objetivos y desarrollo de competencias.
- Involucración, comunicación, motivación, gestión de los mandos intermedios.
- Mayor tecnificación en los procedimientos a aplicar en la gestión y resolución de problemas relacionados con los recursos humanos en las organizaciones de trabajo.
- Mayor atención al desarrollo de las personas que colaboran en la consecución de estos objetivos.
- Mayor y cada vez más evidente eficacia en la participación de técnicos y profesionales en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, en todos sus ámbitos, plenamente integrados en la gestión estratégica de la organización.

Orizaga (2011, p.2) incluye el término Gestión del Talento:

Es un término ligado a la Administración y esta, requiere de nuevas ideas, y para conseguirlas, se demanda de una formación conceptual y metodológica así como de enorme calidad académica la cual solo puede ser obtenida por medio del capital humano del que disponen las universidades las que por su parte, se encuentran

centradas en dar cumplimiento a las políticas públicas que se establecen para las universidades.

Asimismo, Díaz (2004, p.40) agrega el concepto de competencias que “se ha impuesto en la literatura organizacional y en el vocabulario de psicólogos y gestores de recursos humanos”.

La persona competente muestra la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, motivos y rasgos, que se traducen en comportamientos que contribuyen a un desempeño eficaz alcanzando los resultados esperados en el trabajo (p.40).

Besseyres (1990), citado por Díaz (2004, p.34), considera:

La Dirección de Recursos Humanos es una función social proactiva, holística, macro-organizacional y estratégica, en la que mujeres y hombres son recursos a movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir, siendo considerados como los recursos estratégicos más importantes de la organización.

2.2.1.4.5 Acciones de Mejora Continua

Para Yarto (2010, p.32), “es un proceso que describe la esencia de la calidad y pretende reflejar lo que las empresas en su giro necesitan hacer si desean ser más competitivas y productivas a través del tiempo”.

Asimismo, las organizaciones deben analizar la efectividad de los procesos utilizados, de manera tal que si existe alguna desviación pueda corregirse o mejorarse, hasta llegar a ejercer un liderazgo (p.32).

Yarto (2010) incluye el término reingeniería que busca avances decisivos, no mejorando los conceptos existentes, los descarta o elimina por otros nuevos, una especie de “kaizen” como un programa de calidad de mejora continua.

Para Sotelo y Torres (2013, p.3), la mejora continua “es una estrategia de acción y utilización de recursos productividad de un proceso”.

Huanca (2014, pp.2-3) cita un ciclo de mejoramiento continuo denominado Ciclo de Deming que consta de cuatro fases:

1. Planificar. Se conoce, previamente, la situación de la organización mediante la recopilación de todos los datos necesarios para establecer los objetivos. Debe incluir el estudio de causas y efectos para prevenir fallos potenciales y problemas de la situación objeto de estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.
2. Hacer. Consiste en llevar a cabo lo planificado en la fase anterior. Incluye el adiestramiento del personal y el desarrollo de actitudes. Se recomienda comenzar el trabajo de manera experimental.
3. Verificar. Controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos establecidos se han logrado o, en caso contrario, planificar nuevamente para superarlos.
4. Actuar. Una vez comprobadas las acciones emprendidas da como resultado lo deseado, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido y el proceso eficiente. Luego, se introducen los nuevos procesos a la actividad de la organización.

Chang (1995); Zairi (1997); Lee y Dale (1998), Salgueiro (1999) y Hammer (2007), citados por Suárez (2007, p.2), resumen los beneficios de la mejora continua en las organizaciones en lo siguiente:

- a) Se pueden evaluar y reducir mejor los recursos que se utilizan.
- b) Resulta más fácil reducir los costes operativos.
- c) Funciona como un método para comprender el trabajo (cómo se transforman las entradas –inputs– en las salidas –outputs–).
- d) Provee una mecánica para encontrar, solucionar y prevenir problemas y errores en el trabajo (áreas de mejora).
- e) Se pueden reducir los tiempos de los procesos.
- f) Se pueden establecer de una manera más efectiva y sistemática la medición del trabajo.
- g) Permite orientar mejora a la organización hacia el usuario.
- h) Aporta una visión sistémica y transversal de la organización.
- i) Puede llegar a favorecer la participación, la comunicación y el trabajo en equipo entre empleados y directivos.

2.2.2 Estrategias de Comunicación Interna

Respecto a la variable independiente (X): Estrategias de Comunicación Interna; se ubicó las bases teóricas siguientes:

- (2.2.2.1) Nociones epistemológicas de las estrategias de comunicación interna.
- (2.2.2.2) Comportamiento organizacional.
- (2.2.2.3) Identidad visual.
- (2.2.2.4) Dirección de la comunicación interna.

2.2.2.1 Nociones Epistemológicas de las Estrategias de la Comunicación Interna

Garduño-Oropeza et al (2008, p.24) explican que la comunicación es un “recurso heurístico que, al tornarse en objeto, se enfrenta tanto a la necesidad de revisar sus propios productos como a la de revisarse a sí mismo en el sentido de un observador de segundo orden, es decir: recursivo – complejo”.

Sánchez-Gómez y Campos-Havidich (2009, p.3) define:

El acto comunicativo consiste en un proceso de intercambio o de transmisión de información, mensajes, ideas, significados o contenidos a través de símbolos, signos, representaciones, entre sujetos que interaccionan con el resultado de influir en la estructura cognitiva y en las disposiciones a la conducta de los copartícipes en el proceso. Este proceso de intercambio o transferencia de contenidos puede responder a funciones distintas: informar, entretener, estimular, persuadir, entre otros. Por supuesto, una de las tareas a llevar a cabo por los partidarios de este enfoque consistirá en determinar qué tipo de cosas puedan ser los contenidos.

Karam (2005, p.254) explica que “la comunicación como centro de reflexión surgió en escuelas de psicología, sociológica y ciencia política; éstas son las disciplinas ‘hermanas’ o madres del saber comunicativo”.

Piñuel (1986) define la Teoría de la Comunicación con dos nociones epistémicas: la primera, como intercambio y transmisión; la segunda, como conducta interactiva. A cada una de estas concepciones, le corresponde una categoría veritativa: a la primera, de orden, información, probabilidad, complejidad (lo que remite epistemológicamente a la noción

de ley formal en base a la abstracción); a la segunda, de carácter no formal, sino material, que considera el uso de la expresión, es decir, el significado o el contenido.

Moncayo (2008, p.6) explica:

La comunicación involucra una serie de elementos constitutivos entre los que se registran una serie de relaciones en diferentes sentidos, como se observa en la gráfica siguiente: fuente; emisor o codificador; código - reglas del signo, símbolo -; mensaje primario - bajo un código -; receptor o decodificador; canal; ruido - barreras o interferencias – y, la retroalimentación o realimentación - feedback, mensaje de retorno o mensaje secundario -.

Según Freire (2011, pp.11-12), para que exista una comunicación efectiva entre dos o más personas, es necesaria la vinculación de los elementos siguientes:

- **Código.** Es un conjunto de signos y reglas que permiten comprender un mensaje en el cual el emisor y el receptor deben utilizar el mismo código para que exista una comunicación.

- **Emisor.** Es aquel que codifica y emite el mensaje por medio de un canal.
- **Receptor.** Es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado, proceso que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.
- **Mensaje.** Es la información que el emisor transmite al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
- **Canal.** Es el medio físico por el cual se transmite el mensaje.
- **Referente.** Realidad que es percibida a través del mensaje.
- **Interferencia o ruido.** es la perturbación, distorsión que sufre la señal en el proceso comunicativo.

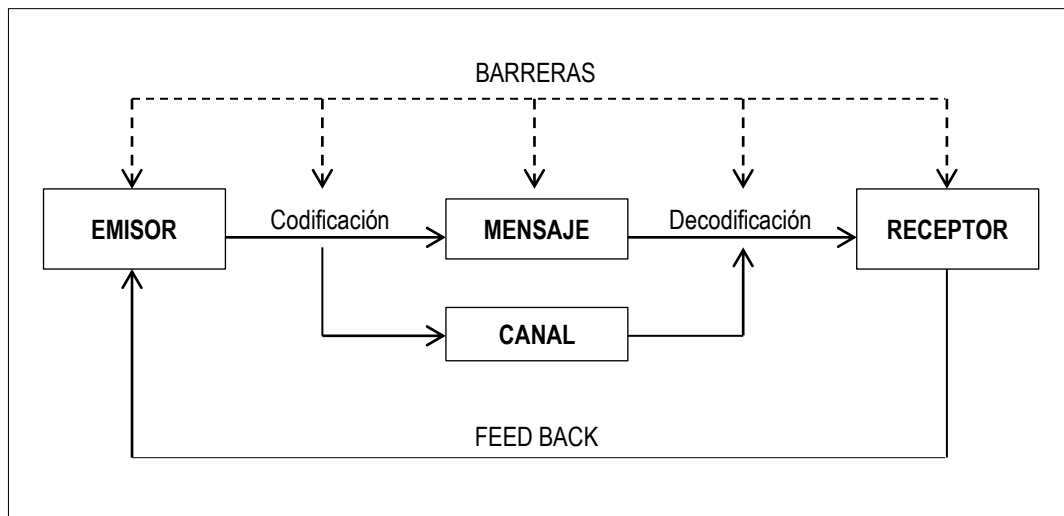


Figura 1. Esquema de los elementos de la comunicación.

Fuente: Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas (Amorós, 2007, p.134).

Freire (2011, p.12) menciona que existen dos tipos de comunicación que se aplican al entorno organizacional:

- **La comunicación verbal.** Se puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.
- **La comunicación no verbal.** Es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y contacto visual.

Pammer (2011) plantea otra clasificación:

- **Comunicación formal.** El mensaje lo origina un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, inferior, o igual; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, entre otros.
- **Comunicación informal.** Fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumor” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

McEntee (1998) dice: “para explicar la comunicación humana es necesario conceptualizarla como un proceso, que se entenderá como una serie de eventos que ocurren consecutivamente en un orden y en un tiempo definido”.

Por su parte, Pammer (2011, p.24) explica:

Para comunicarse eficazmente se necesita estar familiarizado con el proceso de comunicación y con todos los demás factores que intervienen en él, porque el conocimiento de estos factores puede ayudar a planear y analizar situaciones, resolver problemas y, en general, a hacer mejor las cosas. Además, algunos factores sugieren ideas específicas que se deben considerar cuando se trata de comunicarse con otras personas.

Báez (2000) agrega que el proceso de comunicación es la transmisión de señales y la creación de significados. En la historia existen tres modelos comunicacionales:

- **Modelo de Laswell.** Indica que el proceso comunicativo parte de las preguntas: ¿Quién?, ¿Dice qué?, ¿Por qué canal?, ¿A quién?, ¿Con qué efecto?; realizando, a través de estas interrogantes, un análisis de control, de contenido, de los medios, de las audiencias y de los efectos. Laswell considera que el proceso de comunicación, en una sociedad, realiza tres funciones:

- a) Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen.
 - b) Correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno.
 - c) Transmisión de la herencia.
- **Modelo de Shannon y Weaver.** Enfatiza la cuantificación del ruido o interferencia en la comunicación.
 - **Modelo De Fleur.** Indica que la comunicación es un proceso circular en el que existe un feed-back o retroalimentación a la fuente, transformándose el significado en el mensaje y el transmisor transforma el mensaje en información.

Para Freire (2011, p.13), la comunicación cumple tres funciones: informativa, reguladora y afectivo-valorativa.

- **Función informativa.** Está relacionada con la transmisión y recepción de la información (viéndolo como un proceso de interrelación). A través de ella, el individuo recibe todo el caudal de la experiencia social e histórica que le proporciona la formación de

hábitos, habilidades, convicciones, entre otros aspectos. Ejemplo: libros, documentales, personas, entre otros.

- **Función reguladora.** Son normas y valores de la sociedad y de la organización y está asociada con el control y regulación de las personas sobre el nivel cultural, las motivaciones y los proyectos de vida. Puede estimular la interacción, el intercambio, el comportamiento de las personas, la participación y la reflexión y en ocasiones prohibir la conducta.
- **Función afectivo-valorativa.** Esclarece a las personas qué es lo que deben hacer: el emisor otorga a su mensaje la carga afectiva que él mismo demanda, de ahí que no todos los mensajes conlleven la misma emotividad. Este tipo de función se advierte de suma importancia en la estabilidad emocional de los sujetos, redundando en la construcción de una imagen de sí mismo y de los demás.

Para Saló (s.f., p.37), la comunicación interna “es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización”.

Fernández (2007, p.5) afirma que “la comunicación interna se perfila como una disciplina que ha de experimentar un amplio crecimiento en los próximos tiempos, especialmente, por su capacidad de motivación e integración de las personas que trabajan en las empresas y en las instituciones”.

Carrascosa (1992) explica que existe la necesidad de elaborar un nuevo contrato social, un innovador marco de relaciones humanas dentro de las organizaciones en el que el centro sea la persona. Las organizaciones modernas son lo que son en función de las personas que las integran y, por tanto, deben reformular un nuevo sistema de relaciones en su interior.

Weil (1990, p.46) sostiene que “la comunicación acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente de un nuevo contrato social”.

García (2004) sustenta que el valor creciente del factor humano y el nuevo contrato social fundamentado en la comunicación entroncan con el desarrollo teórico reciente de una ética organizacional basada en el diálogo, en un esfuerzo de transparencia ante los miembros de la

organización y en el reconocimiento de la dignidad y autonomía de todos los grupos implicados en la actividad empresarial y de los trabajadores.

Para Fernández (2007, p.7), “el nuevo modelo de organización ética es un modelo de organización comunicativa”.

Por tanto, García (2004, p.96) menciona que es necesario asumir las siguientes directrices:

- Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.
- Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo.

López (2000, p.126) asegura que “resulta obligado generar un nuevo modelo de empresa en el que la comunicación asuma un papel fundamental... La empresa se ha convertido en un sistema de comunicación especializado en su propio crecimiento”.

Según Reyes (2012, p.128):

Las comunicaciones internas sirven para alinear, comprometer e integrar. En esta definición, alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente.

Saló (s.f., p.37) plantea que las organizaciones “deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa”.

Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico (p.38).

Asimismo, Reyes (2012, p.128) refiere:

El gran desafío de los equipos de comunicaciones internas es contribuir a desarrollar organizaciones más efectivas. Para conseguirlo, estos equipos deben mantener un equilibrio sano y dinámico entre la comunicación que hacen, para fortalecer los vínculos entre colaboradores y organización, para alertar sobre los desafíos estratégicos de la empresa, para construir una identidad organizacional sólida y a la vez flexible, y, cada día más, para influir en que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que la empresa u organización realiza por agregar valor a la sociedad en que opera.

Robbins (2004, p.440) define estrategia en las empresas e instituciones como “una opción de futuro elegida, basada en orientaciones integrativas a largo plazo y que sean implementables”.

De Carlos (1990) menciona que existen dos rasgos principales y constantes que toda planificación estratégica debe considerarse:

- **Anticipación.** Consiste en la reacción presente, con consecuencias en el futuro, en términos de qué ocurriría si se realizaran o no ciertas acciones.
- **Decisión.** Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para ello, es necesario en el cálculo que la persona realiza de su éxito, intervenga la expectativa de, al menos, otro individuo quien también actúa con vistas a la realización de sus propósitos particulares.

Para Saló (s.f., p.39):

En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual, depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa.

Justicia (1988), citado por Álvarez (2012), señala que para hacer comunicación interna, la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

Pammer (2011, p.44) explica:

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el cual una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Por tanto, un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados (p.45).

Garduño-Oropeza et al (2008, p.24) afirma:

La epistemología de la comunicación implicaría necesariamente la ruptura de las 'fronteras' que establece la relación sincrónica de sus elementos (información – sentido) y la vuelta a los puntos de partida de la misma, es decir, sus fuentes o principios estructurantes: un "logoanálisis".

Serres (1996) expone que en este logoanálisis, no son las reglas del propio lenguaje las que habiliten la acción de exégesis, sino la coherencia de las mismas en función de un parámetro cultural basado en arquetipos o figuras primordiales.

La propuesta que realizó Eco (2000) en los años sesenta, citado por Vidales-González (2009, parr.5), está basada en la idea siguiente:

La cultura, por entero, es un fenómeno de significación y de comunicación, lo que tiene como principal consecuencia que humanidad y sociedad existan sólo cuando se establecen relaciones de significación y procesos de comunicación, es decir, la semiótica cubre todo el ámbito cultural, por lo tanto, el conjunto de la vida social puede verse como un proceso semiótico o como un sistema de sistemas semióticos.

Serres (1996, p.14), por su parte, plantea:

El argumento dialéctico es entonces ese caso pobre y singularmente restringido de una lucha continua con una dirección constante, aunque quebrada, entre dos peones únicos y equipotentes, es decir, entre dos elementos separados por una distancia dada y constante según una dirección privilegiada, donde el conflicto abierto se produce en el momento determinado en el que uno de los dos llega a la equipotencia por intermedio del trabajo y de la cultura; conflicto que se termina con la toma de posesión de un punto privilegiado, ocupado por el predecesor vencido.

Portugal (2013, p.7), adicionalmente, sostiene:

Términos como “pensamiento comunicacional” suelen emplearse en un sentido más o menos asociado a una posición en un debate, en una lucha por la dominación (y la denominación) del campo. Es por ello que sirven para reconstruir una historia, en la que ciertos aportes se consideran más valiosos o significativos que otros, para

justificar las perspectivas adoptadas en el presente, y para desde ahí trazar líneas de desarrollo y acción futuras.

Serres (1996, p.20) afirma que “es indispensable abocarnos ahora a las nociones tradicionales de causa, condición, efecto, etcétera, en resumen, a esa teoría tan frecuentemente analizada por los filósofos clásicos y sobre la que los contemporáneos están extrañamente silenciosos, la teoría de la causalidad”.

El flujo causal ya no es tal, porque la causalidad ya no es irreversible: lo que quiere influenciar inmediatamente es influenciado por el resultado de su influencia. Para hablar según otros modelos, entre los dos polos de las corrientes hay inducción, hiséresis, interferencia, por lo tanto, tiempos variables que pueden ser infinitamente breves, efectos de ‘feed-back’ o alimentación de retorno hacia la fuente (p.20).

Martín (1982) cita una serie de enfoques científicos que impiden cualquier reducción del fenómeno de la comunicación a los medios, los cuales son: positivismo (modelo de Lasswell), funcionalismo (modelos de Wright), estructuralismo (modelo de Levy Strauss y de la lingüística funcional de Roman Jakobson), teoría general de sistemas en epistemología (modelos

de Watzlawick, Beaven y Jackson), análisis matemático-informacional (modelo de Shannon y Weaver) y análisis crítico (análisis de las formaciones sociales de Marx).

Karam (2005, p.253-254) menciona:

En caso de los medios va desprendiendo sobre todo en el seno de escuelas y facultades de comunicación una reflexión más amplia sobre el fenómeno de la comunicación y la certidumbre cada vez creciente que la descripción del fenómeno de la comunicación no puede reducirse al campo estricto de la comunicación colectiva, aun cuando sea a partir de este fenómeno que el campo de configuró. El que se reduzca a esta dimensión lleva a una descripción instrumental y técnica de la comunicación, como procedimientos para producir un efecto o bien como una combinación dentro de los signos.

Garduño-Oropeza et al (2008, p.25) sostienen:

La epistemología contemporánea nos ha conducido hacia un debate en el que se tiende a situar la generación de conocimiento

entre dos tendencias (al parecer irreconciliables). Por un lado está la de la necesidad de flexibilizar o hacer difusos los límites entre los “campos disciplinares” y, por otro, la de privilegiar la consistencia de los paradigmas, de los modelos o las “racionalidades” a fin de mantener o rescatar ciertas condiciones de cientificidad y validez del conocimiento producido. Esto último a través del rescate de hechos, del control, de la sistematicidad y de la definición clara y precisa de límites.

2.2.2.2 Comportamiento Organizacional

Según Slocum (2010, p.30), el comportamiento organizacional “es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones”.

Para Amorós (2011, p.103), constituye “un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica

todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente”.

Balarezo (2014, p.22) menciona que la comunicación organizacional:

Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como se interesa, particularmente, en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Para Moncayo (2008, p.29), la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumpliendo las funciones de:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.

- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y, el compromiso con metas relevantes. Por esta razón, es importante fortalecer la cultura propia de la organización, porque gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorecen directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia (p.29).

Balarezo (2014, p.23) afirma que “el comportamiento organizacional se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social y ciencia política”.

2.2.2.2.1 Motivación Organización

Freire (2011, p.23) explica que la comunicación interna “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de informar, formar y motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.

Esta motivación es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y que esté a gusto en su lugar de trabajo. Así se genera un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa (p.24).

Fiscal (2011), citado por López (2014, parr.5), menciona que “la motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción”.

En algunos lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al colaborador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de

relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva entre ellos (parr.7).

Actualmente, muchas organizaciones mencionan que existe el Ciclo Motivacional (parr.14), que es un proceso de satisfacer necesidad cuyas etapas son las siguientes:

- A. Homeostasis: donde el trabajador permanece en equilibrio.
- B. Estimulo: se genera un estímulo y provoca ansiedad.
- C. Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aun), provoca estado de tensión.
- D. Estado de Tensión: produce un impulso que da lugar a un comportamiento y acción.
- E. Comportamiento: se dirige a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo.
- F. Satisfacción: se satisface la necesidad y el trabajador regresa al estado de equilibrio, hasta que haya otro estimulo.

Con el objeto de entender la motivación, McClelland, citado por Torrealba (2015, parr.48-51), clasificó las necesidades en tres categorías:

- Necesidad de logro. Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- Necesidad de poder. Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- Necesidad de afiliación. Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

2.2.2.2 Relaciones Interpersonales

Para Lugo y Santil (2005, pp.14-15):

Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

Soria (1990, p.185) explica que las relaciones interpersonales “constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo actual, su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha”.

Benito (s.f., p.2) menciona que el comportamiento del individuo (en una organización) “no sólo depende de su persona sino también de las características del entorno en el que se encuentre... la predicción del comportamiento individual basado en sus características personales es insuficiente y que, muchas veces, depende de la situación”.

Uno de los factores más importantes dentro de una organización son sus miembros que, a través de las interacciones que mantienen, van creando un sistema de comunicación y tejiendo una red de relaciones, tanto formales como informales, con implicaciones en la dinámica del centro (p.4).

Ball (1989, p.181) hace una referencia a las agrupaciones informales dentro de una organización:

Por encima de este esquema formal de roles y relaciones, hay también agrupaciones informales de carácter en gran medida emotivos, y toda clase de actitudes internas y prejuicios personales que afectan a la conducta de unas personas a otras, y a su capacidad de trabajar juntas como grupo cooperativo.

Benito (s.f., p.5) agrega: “del tipo de relaciones interpersonales que mantengan los miembros de la organización, del sistema de comunicación que establezcan, de la cohesión que se genere entre ellos... va a depender, en parte, su nivel de satisfacción en el trabajo”.

2.2.2.2.3 Estructura de los Grupos

Borell (2004), citado por Peña (2014, p.31), menciona que “al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización”.

Un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general. Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferentes a las de un equipo ya que este está formado por pequeño grupo de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común (p.31).

El equipo identifica y alcanza concesos entre sus objetivos y a la vez como los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros por lo que al darse un conflicto les concierne directamente el resolverlo (p.31).

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos dada la toma de decisiones y la forma en que se trabaja así como los procesos que con anterioridad han sido determinados, por lo que formar un grupo de trabajo es llevarlo siempre adelante con las expectativas de lograr en ellos un buen grupo fuerte y emprendedor (p.31).

Marín (1994, p.134) afirma:

La cultura es, tanto el continuo proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vehiculados a través de signos y símbolos, como su producto, que al ser asimilado colectivamente incide de modo operativo en la vida cotidiana de ese grupo, lo modela, le da una forma peculiar, una identidad.

2.2.2.2.4 Aprendizaje Organizacional

Hamilton (2010, p.30) define el aprendizaje organizacional como el “proceso de codificación y comunicación a través de los cuales el conocimiento individual se convierte en conocimiento accesible a todos los miembros relevantes de la organización”.

Para Balarezo (2014, pp.75-76):

El aprendizaje en la organización sucede en rutinas cotidianas organizadas en esquemas que permiten asimilar, procesar e interpretar la información.

Las rutinas incluyen las ideologías institucionales, estrategias, sistemas, tecnologías, culturas y convencionalismos que impactan la forma en que las organizaciones emprenden las actividades; mientras que los esquemas son mapas mentales que permiten interpretar la información.

Ambas, rutinas y esquemas, son complejas, se interrelacionan y penetran con fuerza en la organización, por lo mismo permanecen en ella más allá de un puesto o persona en particular.

Según Fundibeq (2011), el aprendizaje organizacional constituye una herramienta importante para incrementar el capital intelectual de una organización, sus capacidades para resolver problemas más complejos y adaptarse al entorno.

2.2.2.2.5 Desarrollo de Actitudes

Trujillo (2003, p.13) define las actitudes como “procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como un estado de la mente respecto de un valor”.

Una actitud es la tendencia a pensar, decidir y actuar de determinada manera bajo ciertas circunstancias. Las actitudes se van conformando por la experiencia afectiva del sujeto y por el horizonte de valores que consciente o inconscientemente norman su vida (p.14).

Para Saló (s.f., p.39), “los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales”.

En la actuación de los directivos de la organización tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos (p.39).

Alva y Juárez (2014, p.1) sostienen:

En la actualidad, vivimos en un mundo globalizado, en el cual, las organizaciones buscan personal capacitado que tengan buenos conocimientos, dispuestos al cambio; cuando las actitudes son negativas, contribuyen a dificultades futuras de la empresa, en la cual esas actitudes conllevan a huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, quejas, rendimiento bajo, deficiente servicio a los usuarios, entre otros.

Marcos (2013, parr.2) La actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas. Los cambios de actitud positiva ayudan a mejorar en los niveles de experiencia laboral en la carrera de un individuo.

Cuando los empleados están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día (parr.3).

Balarezo (2014, p.71) menciona que “el buen liderazgo en la organización sabe administrar al talento. La gestión del talento consiste en atraer, retener a los profesionales con mejores dotes para enfrentar una tarea”.

Los líderes que tienen miedo al talento acaban perjudicándose a sí mismos; este perjuicio se extiende, a largo plazo, al conjunto de la organización (p.71).

2.2.2.3 Identidad Visual

Mut y Breva (2004, p.3) definen la identidad visual como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta. Sirve para identificar y diferenciarse de otras entidades”.

Para Costa (2001), citado por Parra (2011, p.13), “los signos de la identidad visual son por esencia el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Sostiene que la mezcla adecuada de estos tres favorece la integración de la identidad corporativa por parte de los stakeholders”.

La identidad visual es muy importante: los seres humanos utilizan para identificación y reconocimiento, fundamentalmente, por el sentido de la vista (parr.8).

- La identidad visual proporciona a la organización una forma de identificación (la hace reconocible frente a otras muchas organizaciones (parr.9).
- La primera impresión es muy importante, y en muchos casos esta primera toma de contacto se realiza a través de un anuncio, un folleto, es decir, a través de un medio visual (parr.10).
- Una identidad visual homogénea y clara, identificable y perdurable en el tiempo, se traduce en buena reputación para la organización (transmite confianza) (parr.11).
- La identidad visual facilita la interacción desde el exterior, por ejemplo ayuda a entender la estructura de la organización: sus entidades, productos, servicios (parr.12).
- La identidad visual ayuda a que los integrantes de la organización (propietarios, accionistas, empleados) sientan que forman parte de un equipo (parr.13).

Según la Real Academia Española, citada por Velásquez (2012, p.4), el logotipo es un “distintivo formado por letras, abreviaturas, entre otros, peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto”. Está relacionado, por tanto, con la tipografía característica de la organización.

A través del logotipo podemos comunicar de dos formas: la primera es verbal, es decir, se utilizan las palabras de un determinado idioma y que coincide con el de los receptores del producto (se trata de un significado convencional). El segundo, de modo figurativo tipográfico (se trata de un significado añadido que el receptor extrae del tipo de letra, es decir, la forma de combinar las letras crean una sensación en el usuario (pp.4-5).

Velásquez (2012, p.5) define las tres funciones esenciales siguientes:

- Que el logotipo pueda identificarse con algo.
- Que se pueda diferenciar de cosas parecidas.
- Que sólo transmita la información relevante.

El mensaje es lo principal, por tanto, es lo primero que hay que decidir, para el cual, se debe considerar los siguientes aspectos (p.5):

- Simplicidad, además no debe ser difícil de escribir.
- Práctico, debe ser pensado para todo tipo de medios.
- Consistente, donde el color y la letra sean significativos. El público debe reconocerlo y asociarlo a la marca apenas lo vean.
- Único, es decir, no debe parecerse a otra marca.
- Memorable, debe ser recordado por los receptores.
- Sustentable, siendo contemporáneo pero sin dejar el toque clásico.

Chevalier y Gheerbrand (2007), citados por Parra (2011, p.13), entienden el símbolo como “figura visible que sirve para representar una idea, algo físico o moral”. Por tanto, el logo-símbolo “es un conjunto de virtudes abstractas que representan la identidad corporativa”.

Parra (2011, p.13) afirma que la identidad visual “es un concepto que deriva de la identidad corporativa y es estratégico, pues, tiene la función de traducir simbólicamente la esencia de la organización para reconocerse en ella y diferenciarse en el entorno”.

Munari (1985, p.82) sostiene que “los colores, líneas y formas correspondientes a las impresiones que reciben nuestros sentidos están organizados en un equilibrio, armonía y ritmo que se halla en análoga

correspondencia con los sentimientos; y estos son análogos de pensamientos e ideas”.

Según Wong (2003), todo lo que percibimos por los ojos a nuestro alrededor es por efecto de la luz, y esto nos permite ver la diferencia entre un objeto y otro, y de su entorno.

Bernis (2008, p.17) señala que “la luz se considera un tipo de energía que es captado por el ojo e interpretado por nuestro cerebro como color”.

Asimismo, considera que el color presenta los siguientes atributos:

- Tono. Permite clasificar los colores como rojo, azul, amarillo, entre otros. El término tono se confunde a menudo con el término color, pero hay una diferencia; las variaciones de un único tono producen colores diferentes, por ejemplo, un tono rojo puede ser rojo claro, rojo oscuro, entre otros.

El rojo, amarillo y azul son los 3 tonos primarios, y el naranja (mezcla de rojo y amarillo), el verde (mezcla de azul y amarillo) y el violeta (mezcla de rojo y azul) son los tonos secundarios.

- Valor. Refiere al grado de claridad u oscuridad de un tono. Los cambios de valor pueden lograrse mezclando el color con pigmentos blanco y/o negros en diferentes proporciones.
- Saturación o intensidad. Refiere al grado de pureza del color, es decir, entre más saturados, estos brillan más, al contrario los colores desaturados, tienen una intensidad más débil o apagada.

Continuando con Bernis (2008, p.19), “el color afecta nuestra vida. Es físico porque podemos ver, comunica porque recibimos información del lenguaje del color y es emocional porque despierta nuestros sentimientos”.

La identidad visual de una organización (extensible a productos y servicios concretos) se recoge normalmente en un documento llamado Manual de Identidad Visual Corporativa, que establece la definición de la marca (identidad) especificando colores y tipografías concretos, así como las líneas maestras de uso de la marca (cómo se puede usar y cómo no se debe usar) (e02 diseño, s.f., parr.13).

El manual de identidad visual corporativa también puede incluir aplicaciones de la marca, por ejemplo para papelería corporativa (tarjetas de visita, sobres, membretes, facturas), para elementos de publicidad, para vestimenta y uniformes de los empleados, para los vehículos de la empresa, entre otros (parr.14).

2.2.2.3.1 Diseño Visual

Para Juárez y Mazariegos (2003, p.35): el diseño es un “proceso de creación visual con un propósito. Todo diseño, incluso el más novedoso, sigue modelos, códigos, formas y géneros ya existentes, estos modelos constituyen toda la red de nuestro lenguaje visual, el cual, está en continua evolución y expansión”.

Un buen diseño es la mejor expresión visual de la esencia de algo, sea esto un mensaje o un producto. Para hacerlo fiel y eficazmente, el diseñador debe buscar la mejor forma posible para que este algo sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente. Su creación no debe ser sólo estética, también, funcional mientras refleje o guíe el gusto de su época (p.36).

Para Bernis (2008, p.13):

La comunicación visual es, prácticamente, todo lo que ven nuestros ojos, todas las imágenes tienen un valor distinto, según el contexto donde están insertas. Se puede decir que un mensaje que busque comunicar, que sea funcional y estético al mismo tiempo, será captado de manera eficaz por el receptor.

Munari (1985, p.79) menciona que la comunicación visual puede ser casual o intencional:

- Comunicación casual. Es toda aquella que se nos presenta sin ninguna intención, es decir, todo lo que sucede de una manera espontánea y no tiene un mensaje concreto dado por un emisor específico. Por ejemplo, el movimiento de los árboles por el viento.
- Comunicación intencional. Persigue un fin específico y se quiere dar un mensaje concreto. Por ejemplo, un cartel, las luces del semáforo. Asimismo, puede ser examinada bajo dos aspectos: el de la información estética (armonía) y de la información práctica (funcional).

2.2.2.3.2 Señalética

Quintana (s.f., p.8) define señalética como “la ciencia que estudia el empleo de signos gráficos para orientar a las personas en un espacio determinado e informar de los servicios que se encuentren a su disposición”.

Constituye una disciplina técnica que colabora con la ingeniería de la organización, la arquitectura, el acondicionamiento del espacio (environment) y la ergonomía bajo el vector del diseño gráfico. Se aplica, por tanto, al servicio de los individuos, a su orientación en un espacio determinado, para la mejor y más rápida accesibilidad a los servicios requeridos y para una mayor seguridad en los desplazamientos y las acciones (p.8).

Araque (2011, p.13) menciona que la señalética:

Se refiere a los letreros, carteles, señales o marcas necesarias para orientar al usuario durante su recorrido por el sendero, pudiendo además entregar información acerca de elementos

atractivos o destacables, sobre la duración del recorrido, altitud, distancia a puntos de interés o descripción de flora y fauna.

Para Costa (1987), la señalética “es la parte de la ciencia de la comunicación visual que estudia las relaciones funcionales entre los signos de orientación en el espacio y comportamientos de los individuos”.

Quintana (s.f., p. 7) define la Señalización como “la parte de la ciencia de la comunicación visual que estudia las relaciones funcionales entre los signos de orientación en el espacio y el comportamiento de los individuos”.

Para Araque (2011, p.12), “la señalización es el símbolo, palabra o demarcación, horizontal o vertical, sobre la vía, para guiar el tránsito de vehículos y peatones”.

La señalización sirve para informar, orientar e interpretar así como para prevenir riesgos y proteger la vida, la salud, el medio ambiente y eliminar prácticas que puedan inducir a error a los usuarios de las vías y espacios públicos (p.13).

Por otro lado, Quintana (s.f., p.7), explica que “el término señal puede tener significados muy diversos, se utilizan como guías cuando vamos a algún sitio, sea a pie, bicicleta, auto o transporte público”. Asimismo, detalla las características de la señalización, las cuales son (p.8):

- Tiene por objeto la regulación de flujos humanos y motorizados en el espacio exterior.
- Es un sistema determinante de conductas.
- El sistema es universal y está creado como tal.
- Las señales preexisten a los problemas itinerarios.
- El código de lectura es conocido a priori por los usuarios.
- Las señales son materialmente organizadas y homologadas disponibles al usuario.
- Es indiferente a las características del entorno.
- Aporta al entorno factores de uniformidad.
- No influye en la imagen del entorno.
- Concluye por sí misma.

2.2.2.4 Dirección de la Comunicación Interna

Según Pinillos (1998) y D'Humières (1994), en primer lugar, el responsable de poner en marcha la gestión de la comunicación interna es la dirección general. La ejecución y la implantación de la comunicación interna deben recaer y apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios.

Moncayo (2008, p.24) dice que “la comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y, un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio”.

Para Morales (2001, p.1), “una adecuada gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto”.

Asimismo, Ritter (2009) explica que las organizaciones han ido modificando sus objetivos tradicionales, ahora, no sólo se enfocan en ofrecer servicios y productos, sino que transmiten una buena imagen, la

cual, se fortalece en el interior de las organizaciones. En consecuencia, surge la necesidad que una persona desempeñe estas funciones nuevas de dirigir la comunicación, de manera estructurada, en la organización.

Moncayo (2008, p.26) define:

El nuevo rol del director de comunicaciones (DirCom) como figura responsable de la gestión estratégica de la comunicación externa e interna de la organización, cumpliendo para ello diferentes roles: director de comunicaciones, director de comunicación empresarial y responsable del flujo de las comunicaciones dentro de la organización.

El éxito de la dirección de comunicaciones reside en asumir el reto de definir y gestionar la identidad, la cultura y un buen nivel de imagen y reputación de la organización, por consiguiente la dirección de comunicaciones debe orientarse bajo un pensamiento, actitud e intención estratégica... Como individuo, el responsable de la dirección de comunicaciones debe ser un gran comunicador y desarrollar funciones ejemplares dentro de la organización. (p.27).

2.2.2.4.1 Filosofía Institucional

Muñiz (2005), citado por Franco (2012, p.48), señala que la filosofía es “el sistema de valores y creencias de una organización, compuesta por... principios, que se basan en saber quiénes somos, en qué se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades”.

Pérez (2008), citado por Franco (2012, p.48) afirma:

La filosofía organizacional trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Para Frances (2006) y Ferrer y Clemenza (2007), la filosofía organizacional incluye cuatro elementos: misión, visión y valores.

- **Misión.** Es la unión del propósito, el quehacer de la empresa que la hace distinguirse de otras. Comprende la necesidad que la organización desea satisfacer, la contribución, creencias, valores, actitudes y el estilo de gestión.

- **Visión.** Es el logro más global e importante de la organización en el mediano o largo plazo, sirve de norte a las acciones de sus miembros para mantenerlos motivados. Debe incluir tres aspectos: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

- **Valores.** Son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales que maneja la organización. Éstos orientan a las personas, transforman su conducta, proporciona el logro de la misión, visión y las estrategias.

Para Niño y Cerro (1990, p.13), “los valores pueden ser definidos como “los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización, y que influyen fuertemente en su comportamiento”.

2.2.2.4.2 Flujos y Barreras de la Comunicación Interna

Pammer (2011, p.34) menciona que “las redes de comunicación son las que definen los canales por los cuales fluye la información, los que en una organización pueden ser formales o informales, y cada uno tiene una función determinada dentro de la empresa”.

Robbins y Culter (2005) señalan que una red formal puede presentarse de tres formas: la cadena, rueda y todo el canal.

- **Cadena.** Sigue rígidamente la cadena formal de mando y se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.
- **Rueda.** Se apoya de un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo.
- **Toda la red del canal.** Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa, el uno con el otro.

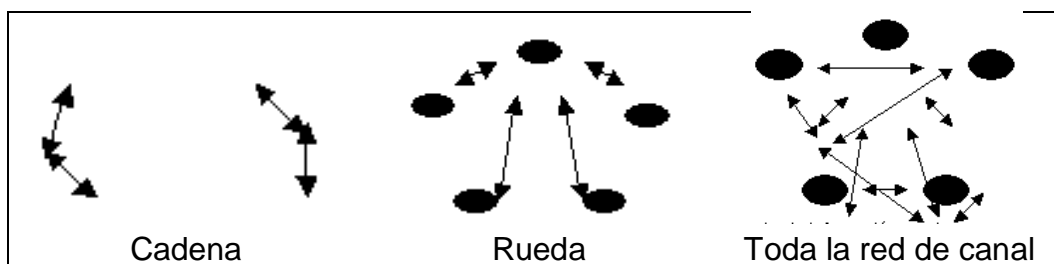


Figura 2. Formas de una red formal en una organización.

Fuente: Administración (Robbins y Culter, 2005).

Asimismo, Pammer (2011, p.35) refiere que en las redes informales, “la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, porque no es controlada por la gerencia y es percibida por los empleados como creíble que las emitidas por la dirección a través de las redes formales”.

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, y es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización. Además les enseña a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes e inquietantes, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto (p.35).

Contreras y Tacoronte (2000, p.25) definen el rumor como “una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro”:

- **Ilusiones o deseos.** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Expresa la preocupación de los empleados.
- **Rumor “mete miedos”.** Relacionado a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre ellos. Suelen ser perjudiciales (como el anuncio de un despido).
- **Rumor cicatero.** Es el más agresivo y perjudicial, porque divide a los grupos y acaban con el sentimiento de lealtad. Se refieren al odio e intención de atacar a otra persona, generando enfrentamientos. Asimismo, llega a desprestigiar a una organización cuando se hace público.
- **Rumor estimulante.** Son los que tratan de adelantarse a los hechos y se dan cuando los empleados esperan alguna noticia.

Pizzolante (2001, p.25) sostiene que en una organización eficiente y eficaz, “la comunicación circula en varias direcciones, lo que conduce a la necesidad de establecer estrategias comunicativas concretas, que incidan en los principales flujos de comunicación, a saber, la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada”.

Gómez (2007), citada por Moncayo (2008, p.18), clasifica a la comunicación interna según la estructura de la organización en horizontal, vertical y transversal.

- **Comunicación ascendente.** Desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos. Su objetivo es reportar las novedades y resultados relacionados con las funciones desarrolladas.

- **Comunicación descendente.** Desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir, de los directivos a los empleados. su objetivo es dar instrucciones respecto las tareas que deben desarrollarse en el trabajo.

- **Comunicación transversal.** Se realiza en sentidos y escalas diferentes en la jerarquía de la organización. Su objetivo es la integración de todos los miembros del personal.

Merlano (2012) menciona que la comunicación puede ser defectuosa debido a las situaciones siguientes:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Sociológicas: disputas entre los comunicantes.
- Culturales: diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: sistemas inadecuados en la organización.
- Lingüísticas: desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: trastornos personales y problemas de carácter como depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas.

2.2.2.4.3 Medios de Comunicación Interna

Moncayo (2008, p.19) refiere que una de las necesidades de las organizaciones es:

Realizar análisis detallados sobre los medios usados al interior de la empresa, sobre la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados, que sirvan como canales de comunicación para el personal de la organización y, replantear, en consecuencia, los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el momento oportuno.

Asimismo, menciona una serie de recursos de comunicación útiles al interior de las organizaciones que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1.
Recursos de medios de comunicación interna según ventajas o limitaciones.

RECURSO	VENTAJAS / LIMITACIONES TRADICIONALES
Convenciones anuales	Herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.
Publicaciones institucionales, revista interna o News	Herramienta que sirve para la recolección de información básica y general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Es un medio que mantiene informado a todos los empleados sobre las novedades que ocurren en el interior de la organización.
Manual del empleado	Guías en las cuales se encuentran respuestas a las preguntas relacionadas con las funciones y los cargos que desempeñan los empleados, las condiciones y reglamentos de la empresa.
Comunicaciones escritas o memorandos	Comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización jerárquica de cada institución, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado.
Boletín informativo	Publicación, generalmente semanal o mensual, en la que se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones o novedades de la organización.
Reuniones	Las reuniones son un espacio de comunicación que tiene el propósito de integrar, informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Es necesario determinar previamente la agenda de la sesión y transmitir la convocatoria a todo el personal. Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
Comunicaciones informales	Comúnmente llamados rumores. También aluden al intercambio espontáneo de información que se produce entre los empleados de la organización.
Gestión mediante paseos	Utilizada para controlar la comunicación informal, consiste en un recorrido que el director realiza por toda la empresa para que los empleados de todos los niveles tengan la oportunidad de hacer sugerencias, comentarios o reclamos.
Carta al personal o circular	Textos escritos, generalmente de estructura enunciativa, que tienen por objeto presentar a diversas personas, empresas o entidades una información de interés general. Este tipo de texto se caracteriza porque es la reproducción en serie de un mismo contenido dirigido a diversos lectores que tienen interés en él. Las cartas deben ser breves y legibles.

RECURSO	VENTAJAS / LIMITACIONES TRADICIONALES
Carteleras	Es un medio de comunicación muy efectivo. Debe estar ubicado en un lugar de acceso a todo el personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información.
Cuadernillo de bienvenida	Cualquier persona que ingresa a una institución necesita saber a qué organización se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, entre otros.
Folletos	Sobre temas particulares como qué hacer frente a un accidente laboral. Se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
Línea abierta o línea directa	Línea telefónica a la cual llamar, dejar preguntas, hacer sugerencias, temores, entre otros. Pueden utilizarla todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien a los pocos días debe dar respuesta a los mensajes
Buzón de comunicaciones	Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus inquietudes y planteamientos. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.
Videoconferencia o intranet	Se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en la comunicación empresarial. Por su inmediatez e interactividad permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
E-mail	Rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. El correo electrónico es un sistema mediante el cual, los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye, en algunos casos, que haya un exceso de información.
Intranet	Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo requiere un acceso a red.
Foros de discusión por internet	Pueden servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia.

Fuente: Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda. - Elaboración: Moncayo (2008, pp.20-23).

2.2.2.4.4 Actividades de Comunicación Interna

Para Rodríguez (2014, p.15):

Las actividades de comunicación interna de una empresa generan en sus miembros compromiso con la organización y aumentan la motivación de estos, así como el incremento del sentido de pertenencia y la implicación con la entidad. Todo esto conlleva a la obtención de altos rendimientos y al desarrollo de una cultura organizacional que esté en correspondencia con el sistema de valores de la institución.

Ordoñez (2007, parr.99) menciona que “en muchas organizaciones, la suma de todas las actividades de comunicación interna y externa crea una impresión fragmentada. La imagen de la empresa se resiente. Por esta razón, la comunicación corporativa busca una coordinación de la comunicación”.

Van Riel, citado por Ordoñez (2007, parr.99), plantea que la comunicación en la empresa debe ser integral y no fragmentada. Los esfuerzos deben dirigirse hacia la consecución de una mayor coherencia entre toda forma

de comunicación. Los individuos deben proyectar una imagen favorable de acuerdo con las políticas de comunicación adoptadas. Cada individuo es un elemento importante en el logro de un bien común. La organización debe producir todas sus comunicaciones dentro de un marco común consistente.

Carretón (2007, p.128) expone:

De las actividades consideradas muy importantes, el 80% de las entidades reconoce que tanto las relaciones con los medios, como la comunicación interna, son actividades muy importantes. Por otro lado, el 60% valora como muy importantes a la comunicación corporativa y a la gestión de marca y además, ninguna entidad piensa que alguna de estas actividades pueda tener poca o ninguna importancia.

Egidis y Páez (2000, parr.44) dicen que “las actividades de comunicación responden a necesidades, problemas y demandas de las poblaciones meta, las cuales, nos remite a un modelo comunicativo participativo y dialogal. Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios”.

El reconocimiento de las demandas de los públicos y la posibilidad de participación otorgada a los mismos en los procesos de comunicación, determina la figura de los interlocutores del proceso más que de los emisores y receptores. Así, las actividades de comunicación se construyen en la práctica cotidiana de relacionamiento entre los miembros de la institución y sus públicos meta (parr.44).

2.2.2.4.5 Control de Conflictos en Comunicación Interna

Robbins (1990, p.601) explica que “la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados”.

Echevarría (2015, parr.1) afirma:

El conflicto es inevitable, es parte inherente en las relaciones interpersonales, representa un continuo ajuste de la realidad interna y externa dado que todo está en movimiento, tanto a nivel individual como grupal, a nivel familiar o laboral, todos los espacios que llenamos como personas fluyen y se desarrollan

incesantemente obligándonos a realizar ajustes cada ciertos tiempo y esos ajustes son los conflictos.

Piñuel (1997, p.167), citado por Belabdria y Rojas (2008, p.9), enfatiza que “en una crisis existe una situación inicial o anterior y una situación terminal o posterior y entre ella un acontecimiento súbito e inesperado”.

Parra, Rojas y Arapé (2008, p.18) mencionan:

Los factores perturbadores de una empresa residen sustancialmente en una falta elemental de comunicación entre sus miembros, aun cuando alegan tener niveles de entendimiento medianamente aceptables, éstos normalmente son de mala calidad, lo que conduce inevitablemente a la ruptura de vías y acuerdos para lograr entendimientos que beneficien a todos los miembros de la comunidad laboral.

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner (1996, p.375), la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido. Según Berlo (1964), citado por Robbins (1996, p.407), sin embargo, no habla de efectividad sino de

fidelidad para referirse a lo mismo, es decir, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad y constituyéndose éstos en:

1. Las habilidades comunicativas. Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de ellas son hablar y escribir (en codificadoras); las otras dos leer y escuchar (decodificadoras) y la quinta que es crucial, es la reflexión o el pensamiento.
2. Las actitudes. Representadas por las actitudes que se tienen hacia sí mismo, actitudes referentes al tema o asunto a tratar y las actitudes hacia el receptor.
3. Nivel de conocimiento. Es un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, obviamente que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje. No se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o no se conoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.

4. Sistema socio-cultural. La posición de la fuente en un contexto social y cultural habrá de afectar en forma general su conducta en la comunicación, así se observa que no se comunican de la misma manera la gente perteneciente a clases sociales diferentes y con antecedentes culturales distintos.

2.3 PERFILES INSTITUCIONALES DE LAS UNIVERSIDADES EN TACNA

Se ha considerado, en este estudio, información relacionada a las tres universidades con mayor cantidad de alumnado en la ciudad de Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Universidad Privada de Tacna y Universidad Alas Peruanas.

2.3.1 Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna

2.3.1.1 Reseña histórica

Por Decreto Ley N° 18942, del 26 de agosto de 1971, fue creada la Universidad Nacional de Tacna, como una imperiosa necesidad de esta

heroica tierra de Caplina buscando formar profesionales para la explotación de los recursos naturales y su eventual transformación, así como, la promoción social y económica de la región sur del país

Inició sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972 con una Sesión Solemne de Apertura del Año Académico en el Salón de Sesiones del ex-Palacio Municipal, con la presencia de distinguidas personalidades civiles, militares, eclesiásticas, en la que se destacan al Dr. Jorge Basadre Grohmann.

El histórico Local Central, ubicado entre la Av. Bolognesi y la calle Pinto, cobijó a los primeros ingresantes y pasarían 27 años para que el 07 de noviembre de 1998 se transfiera definitivamente y a título gratuito este local a las sedes de los Campus Granados y Los Pichones.

A partir del segundo semestre académico, a principios de octubre de 1972, la Universidad empezó a implementar su plana docente estable. Los nuevos profesores, desde 1973 empezaron a asumir responsabilidades de gobierno en sus diversos niveles. El 20 de noviembre de 1979, el Consejo Nacional de la Universidad Peruana - CONUP- expidió la Resolución No. 8161-79-CONUP reconociendo en

forma definitiva a la Universidad Nacional de Tacna y ordenando la constitución de sus Órganos de Gobierno.

El primer gobierno estuvo a cargo de la Comisión Organizadora y de Gobierno, conformado por seis profesores representantes de las universidades patrocinadoras: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina. La Comisión Organizadora y de Gobierno tuvo un Presidente y dos Vice Presidentes. Los otros miembros desempeñaron los cargos de Directores Universitarios.

El 11 de julio de 1980, se expidió la Resolución No. 3058-80-UNTAC denominando a la institución como: "UNIVERSIDAD NACIONAL DE TACNA JORGE BASADRE GROHMANN" en reconocimiento al Dr. Jorge Basadre Grohmann por sus virtudes personales, a su consagración total a la causa del Perú, a su prolífica labor como historiador de la República, Escritor, Ensayista y como Hijo Ilustre de Tacna. Cuando se promulga la ley Universitaria No. 23733, el 09 de diciembre de 1983 por el Presidente de la República Arq. Fernando Belaúnde Terry, oficialmente tomó la denominación de: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN.

Desde 1985 y al amparo de la ley Universitaria No. 23733 y, luego de pasar por una primera etapa con Comisiones Organizadoras y Gobierno, y por una segunda etapa de Rectores Interinos, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann inició su tercera etapa de elección de sus Autoridades y Órganos de Gobierno en forma democrática y en Asambleas Universitarias.

La sociedad Peruana espera de la Universidad, la formación de profesionales e investigadores con el nivel científico-humanístico y con capacidad crítica. Espera también sea capaz de entender la ciencia y generar la tecnología a fin de resolver los problemas de condición y de desarrollo de nuestro país.

2.3.1.2 Visión

Ser una Universidad líder, reconocida a nivel Nacional e Internacional, con carreras profesionales acreditadas en la formación profesional, la investigación y la transferencia del conocimiento, que contribuya con el desarrollo de la Macrorregión Sur.

2.3.1.3 Misión

Somos una Universidad Pública, formadora de profesionales altamente competitivos en el ámbito Científico, Tecnológico y Humanístico, comprometidos con el desarrollo sostenible de la Región y del País; integrando el estudio, la investigación y, la proyección y extensión Universitaria; con una cultura Organizacional dinámica.

2.3.1.4 Organización

- Alta Dirección. Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Rectorado, Vicerrectorado de Académico, Vicerrectorado de Investigación, Secretaría General, Dirección General de Administración.

- Órganos de Apoyo. Oficina de Comunicaciones e Imagen, Oficina de Infraestructura Universitaria, Oficina de Cooperación Nacional e Internacional, Oficina de Logística y Servicios, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Economía y Finanzas, Consejo de Extensión y Proyección Universitaria, Oficina de Bienestar Universitario, Oficina de Actividades y Servicios Académicos, entre otros.

- Órganos de Asesoramiento. Oficina de Planificación, Oficina de Proyección de Inversión, Oficina de Asesoría Legal.

- Órganos de Línea. Facultades: Ingeniería; Ciencias Jurídicas y Empresariales; Ciencias Agropecuarias; Ciencias de la Salud; Educación, Comunicación y Humanidades; Ciencias; Ingeniería Civil, Arquitectura y Geotecnia. Direcciones de Escuelas Profesionales. Escuela de Posgrado.

- Órganos Desconcentrados. Oficina de Admisión, Instituto de Informática y Telecomunicaciones, Centro de Idiomas, Centro de Estimulación Temprana, INPREX, Empresa Universitaria de Servicios Generales.

2.3.2 Universidad Privada de Tacna

2.3.2.1 Reseña Histórica

La Universidad Privada de Tacna es una institución de carácter privado sin fines de lucro, ésta se crea por iniciativa del Presbítero Luis Mellado Manzano, con la Ley N° 24060 dada por el Congreso de la República el 3

de enero de 1985 y publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el día 09 de enero de 1985. Se inicia con las Facultades de Educación, con la Carrera Profesional de Matemáticas; Ingeniería Electrónica y Derecho y Ciencias Políticas.

Posteriormente, mediante Ley N° 25164 el 26 de diciembre de 1989 el Congreso de la República modifica el Art. 2 de la Ley 24060 y establece que la universidad ofrece las siguientes Facultades: Facultad de Educación con las especialidades de Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación y Rehabilitación Física y de idupt; Facultad de Ingeniería con las especialidades Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Civil; Facultad de Derecho y Ciencias Políticas con las especialidades de Derecho y Ciencias Políticas, y la Facultad de Turismo y Hotelería con las especialidades de Turismo y Hotelería.

La misma Ley en su Art. 3 establece que “por esta única vez quedan ampliadas por tres años más las funciones de la Comisión Organizadora de la Universidad Privada de Tacna, debiendo concluir sus labores el 31 de diciembre de 1992”. En esta primera etapa, ejercieron la Presidencia

de la Comisión Organizadora de la Universidad en calidad de Rectores el Presbítero Luis Mellado Manzano y el Ing. Arnold Berríos Chalco.

Por Res. N° 191-92-ANR del 30 de diciembre de 1992, se prorroga el periodo de organización de la Universidad por un plazo máximo de seis meses, de conformidad con el Art. 2 de la Ley 25378. Asimismo, por Res. N° 269-93-ANR del 10 de febrero de 1993 se designó la Comisión Organizadora encargada de completar el proceso de organización. Y mediante Res. N° 452-93-ANR del 28 de junio de 1993 se declaró en proceso de evaluación final a la Universidad Privada de Tacna a partir del 1 de julio de mismo año.

Por Ley del Congreso Constituyente Democrático N° 26214 el 20 de julio de 1993 se autoriza a la ANR designar una Comisión que concluya el proceso de organización de la Universidad.

La ANR mediante Res. N° 492-93-ANR ratifica a la Comisión anterior en tanto que la Asociación Civil Promotora designe a sus representantes como lo señala la Ley aludida. Con Res. N° 498-93-ANR, la Asamblea Nacional de Rectores otorga la autorización de funcionamiento definitivo a la Universidad Privada de Tacna la misma que a partir del 23 de julio de

1993 deberá sujetarse a la Ley Universitaria vigente. Realizada la Asamblea Estatutaria y promulgado el Estatuto de la Universidad se constituyeron los órganos de gobierno de la misma para luego proceder a la elección de las primeras autoridades.

Es así que el 02 de diciembre de 1993 el presidente de la Comisión Organizadora de la UPT, cita para el 05 de Diciembre de 1993 en el Teatro Municipal de Tacna, a Asamblea Universitaria Extraordinaria, con la finalidad de elegir Rector y Vicerrectores, recayendo las funciones de Rector en el Mag. Segundo Vargas Tarrillo, Vicerrector Académico Dr. Luis Cavagnaro Orellana y Vicerrector Administrativo Mag. Víctor Collantes Díaz.

2.3.2.2 Visión

Universidad con carreras y programas acreditados, con responsabilidad social, líder en la formación integral de profesionales, investigadores y emprendedores.

2.3.2.3 Misión

Somos una universidad privada sin fines de lucro, humanista, científica, tecnológica e internacionalizada, con principios éticos, orientada a la gestión de la calidad y del conocimiento. Formamos profesionales e investigadores emprendedores contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad.

2.3.2.4 Organización

- Alta Dirección. Asamblea Universitaria, Consejo Universitario, Rectorado, Vicerrectorado de Investigación, Vicerrectorado Académico.

- Órganos de Apoyo. Secretaría General, Dirección General de Administración, Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales, Oficina de Imagen Institucional, Oficina de Tecnología de la Información.

- Órganos de Asesoramiento. Oficina de Planeamiento y Desarrollo, Oficina de Asesoría Jurídica y Legal, Gestión de la Calidad.

- Órganos de Línea. Facultades: Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades; Ingeniería; Derecho y Ciencias Políticas; Arquitectura y Urbanismo; Ciencias Empresariales; Ciencias de la Salud. Escuela de Postgrado.
- Órganos Desconcentrados. Panificadora UPT; Centro Pre Universitario; Centro de Idiomas; Librería Universitaria; Editorial Universitaria; Clínica Docente Médico Odontológica.

2.3.3 Universidad Alas Peruanas

2.3.3.1 Reseña histórica

La Universidad Alas Peruanas (UAP) fue gestada por iniciativa del Dr. Fidel Ramírez Prado, por entonces, Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alas Peruanas.

En marzo de 1989, la Asamblea General de delegados de la Cooperativa Alas Peruanas aprobó por unanimidad la iniciativa del Dr. Ramírez y le encargó que realice los trámites pertinentes para la culminación del proyecto.

En 1994, bajo la presidencia del Lic. Aguilar Bailón de la Cruz, se presentó al Congreso de la República (Congreso Constituyente Democrático-CCD) el proyecto de creación N° 1485/94 de la Universidad Alas Peruanas.

En 1995, continúan los trámites siendo Presidente de la Cooperativa el Dr. Ricardo Díaz Bazán; para entonces, se crea el Consejo Nacional para la Autorización del Funcionamiento de Universidades (CONAFU), organismo encargado de aprobar o rechazar los proyectos de las universidades.

En 1996, bajo la presidencia del Consejo de Administración de la Cooperativa Alas Peruanas, a cargo del Sr. Estanislao Chujutalli Muñoz y el Dr. Fidel Ramírez Prado, como Gerente General, el CONAFU aprueba con fecha 26 de abril la Resolución N° 102 que autoriza el funcionamiento de la Universidad Alas Peruanas, con cinco carreras profesionales.

El primero de junio del mismo año empieza a funcionar la universidad, siendo el Dr. Javier Pulgar Vidal nombrado Presidente de la Comisión Organizadora, el Dr. César Olano Aguilar Secretario General y el Dr. Fidel Ramírez Prado como Presidente Ejecutivo, habiendo sido ellos los

encargados de planear, elaborar y sustentar el proyecto de desarrollo institucional de la UAP.

En el mes de noviembre del año 1999, el CONAFU con resolución N° 656 declara la adecuación de la UAP al régimen de Sociedad Anónima en virtud al Derecho Legislativo N°882 "Ley de promoción de la inversión en educación".

Por acuerdo unánime de la promotora de la UAP, el 8 de febrero del 2000 fue nombrado Rector de la Universidad Alas Peruanas el Ph.D Fidel Ramírez Prado, siendo posteriormente incorporado al pleno de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), desempeñando el cargo hasta el 2014, fecha en que se desactiva mencionada institución.

La UAP desde sus inicios gestionó la creación de sedes a nivel nacional e internacional, aperturando carreras profesionales en salud, ciencias sociales, ingeniería, ciencias agropecuarias, entre otras, según las demandas de los mercados de cada región.

2.3.3.2 Visión

Ser una institución acreditada, solidaria, relacionada con su entorno nacional e internacional y con los avances científicos y tecnológicos para impulsar el desarrollo de nuestro país.

2.3.3.3 Misión

Formar hombres buenos y sabios que respondan a las innovaciones que se desarrollan en nuestro país, con la participación creativa de todos los estamentos que la conforman.

2.3.3.4 Organización

- Alta Dirección. Junta de accionistas, Directorio, Presidencia Ejecutiva, Consejos Consultivos.

- Dirección. Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Vicerrectorado de Planeamiento y Economía, Vicerrectorado Administrativo.

- Órganos de Apoyo. Secretaría General, Dirección de Marketing e Imagen Institucional, Auditoría Interna.
- Órganos de Asesoría. Oficina de Control de Calidad y Acreditación, Dirección de Asesoría Jurídica, Relaciones Internacionales.
- Órganos de Línea. Facultades de Ciencias Agropecuarias, Medicina Humana y Ciencias de la Salud, Ciencias Empresariales y Educación, Derecho y Ciencia Política, Ingeniería y Arquitectura. Direcciones de Escuelas Profesionales. Escuela de Postgrado. Vicerrectorados de Filiales.
- Órganos Desconcentrados. Dirección de Educación a Distancia, Institutos de Educación Superior Tecnológica, Instituciones Educativas Escolares, Alas del Mar, CIMEDIC, CERTILAB y Langostinera UAP, entre otros.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración de la calidad total. “Es el conjunto de actividades sistemáticas realizadas por toda la organización con el fin alcanzar de

manera efectiva y eficiente los objetivos de la compañía de modo que pueda ofrecer productos y servicios con un nivel de calidad tal que satisfaga a los clientes, en el momento idóneo y al precio adecuado” (Universidad de Champagnat, 2002, p.7).

Aprendizaje organizacional. “De la organización de transformarse a la par del entorno, adaptarse a este con competencia, dinamismo y transformarse cuando las circunstancias lo exijan. Se basa en conocimiento que la organización tenga de ella misma, de los principios bajo los cuales se guíe y la manera en que los pone o ha puesto (en el pasado) en práctica” (Alcántara, 2006, parr.2).

Calidad total. “Comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización... Se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera” (Universidad de Champagnat, 2002, p.7).

Comunicación organizacional. “Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de

investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales” (Alcántara, 2006, parr.9).

Cultura corporativa. “Conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, entre otros.” (Alcántara, 2006, parr.13).

Excelencia. “Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social” (Expero2Eu, s.f., p.7).

Flujos de información. “Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo” (Alcántara, 2006, parr.26).

Gestión comunicacional. “Estructuración, coordinación y control del flujo de mensajes en la organización, al mismo tiempo de la preocupación de la comprensión de la información de parte de sus miembros” (Alcántara, 2006, parr.28).

Imagen corporativa. “En el sentido corporativo se refiere a la percepción de los públicos acerca de una organización y la idea general que forman respecto a esta y sus productos o servicios” (Alcántara, 2006, parr.32).

Kaizen. “Es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua. Si bien es cierto la aplicación de este sistema en su inicio era de ámbito empresarial, ahora ha trascendido al ámbito del hogar y de cualquier tipo de organización no empresarial” (Melara, 2013, parr.2).

Logoanálisis. “Poner en evidencia un rigor estructural en un conglomerado cultural, designar esquemas accesibles a la razón pura, y subyacentes a esas mitologías, que antes eran lo que subyacía a lo cultural” (Serres, 1996, p.38).

Mejora continua. “Es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto no se refiere

únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos” (Krajewski y Ritzman, 2000).

Oportunidad de mejora. “Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización” (Expero2Eu, s.f., p.5).

Pensum. “Se trata de una forma de referirse al plan de estudios. En español debe tildarse (pésum) y formar el plural añadiendo una -s (los pésums)” (Fundéu BBVA, s.f.).

Percepción de los públicos (targets). “Impresión de los individuos acerca de los mensajes de la organización, que dirige sus respuestas a estos y que influye en su comportamiento” (Alcántara, 2006, parr.46).

Planificación de la Calidad. “Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad” (Expero2Eu, s.f., p.2).

Público (stakeholder). “Cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella” (Alcántara, 2006, parr.59).

Redes de comunicación. “Concreción técnica de los flujos de información, sus objetivos por lo tanto son prácticos y se refieren a lograr una capacidad óptima en la transmisión de datos, posibilitar la comprensión del mensaje, y así fomentar la comunicación para el desarrollo” (Alcántara, 2006, parr.60).

Ruptura epistemológica. “Es la necesidad, en la praxis sociológica, de alcanzar una fisura que permita ir más allá de la evidencia, de las prenociones en sociología. Supone, superar los espacios de tópicos y lugares comunes para hacer ‘verdadera ciencia’ para ‘conquistar el objeto contra la ilusión del saber inmediato” (Bourdieu, Chamboredon y Passeron, 2003).

Sistema de Gestión de la Calidad. “Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer

los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática” (Bernal y Parra, 2015, p.42).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Según la clasificación de Caballero (2008), la presente investigación es aplicada porque la situación problemática de la calidad en el servicio universitario requiere ser intervenida y mejorada desde la utilización de estrategias de comunicación interna, para beneficio de los estudiantes universitarios.

3.1.2 Diseño de la Investigación

Según el esquema presentado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), este estudio es experimental porque facilitó el análisis de causa-efecto de las tres dimensiones de las estrategias de comunicación interna

en la calidad del servicio universitario. El esquema incluyó un diseño con tres prepruebas-postpruebas y un grupo de control.

RG_1	O_1	X_1	O_2
RG_2	O_3	X_2	O_4
RG_3	O_5	X_3	O_6
RG_4	O_7	-	O_8

En donde:

R Asignación al azar.

G Grupo de sujetos.

X Tratamiento experimental (estímulo).

O Medición aplicada a los sujetos del grupo a través de los instrumentos de recolección de datos.

- Ausencia del estímulo, indicativo que se refiere al grupo de control.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población de estudio estuvo conformada por estudiantes matriculados en pregrado en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna; instituciones que tienen más de diez años de permanencia en la ciudad.

3.2.2 Muestra

Se seleccionó una muestra de 60 estudiantes, 20 por universidad, distribuidos en cuatro grupos de 15 cada uno, entre 23 a 27 años de edad en el G1 6M y 9V en el G2 10M y 5V en el G3 4M 11V y en G4 7M y 8V.

El esquema de la muestra se ilustra a continuación:

	G₁	G₂	G₁	G₂
UNJBG	5	5	5	5
UPT	5	5	5	5
UAP	5	5	5	5

Tipo de muestreo. Para la selección de la muestra se aplicó el muestro probabilístico aleatorio en cuatro grupos, los individuos presentan características homogéneas respecto a la población de estudio.

Criterios de selección. Los jóvenes fueron elegidos según los dos últimos años de estudio, disponibilidad de tiempo y vocación de colaboración para garantizar la fiabilidad de sus respuestas, es decir, no estén condicionados a represalias por docentes ni personal administrativo, respetando el anonimato de los involucrados.

Criterio de exclusión. Los jóvenes que cursaban hasta el tercer año de estudios fueron excluidos en la selección de la muestra debido a que no están muy familiarizados con las actividades administrativas de sus respectivas universidades.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Se ha establecido dos variables en la presente investigación: Estrategias de Comunicación Interna (estímulo – independiente) y Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario (medición de la respuesta – dependiente).

Tabla 2.

Operacionalización de la variable X: Estrategias de la Comunicación Interna.

Variable	Dimensión	Indicador estímulo
Variable X. Estrategias de la comunicación interna (Variable independiente).	Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de una exposición sobre motivación organizacional a cargo de un orador profesional que oriente a los estudiantes sobre las características y limitaciones de la gestión de la calidad. - Realización de un taller de relaciones interpersonales entre estudiante – docente – personal administrativo (Subgrupo: 5 estudiantes, 1 docente, 1 administrativo). - Realización de un taller sobre la identificación de la estructura y funciones de los grupos en las universidades a cargo de un docente. - Realización de una exposición de experiencias de 3 egresados sobre su aprendizaje organizacional en la universidad. - Realización de un taller de desarrollo de actitudes donde los estudiantes se expresen con confianza sobre sus inquietudes y alternativas de mejora.
	Identidad Visual	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de una exposición de un diseño visual ideal de una universidad. - Realización de un taller sobre el reconocimiento de la señalética ideal en una universidad.
	Dirección de la Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un análisis de la filosofía organizacional. - Realización de un taller sobre la identificación de los flujos y barreras de la comunicación interna. - Realización de una exposición sobre la identificación del uso de los medios de comunicación interna. - Realización de una exposición sobre la identificación de las actividades de comunicación interna. - Realización de un taller sobre el control de conflictos donde los estudiantes propongan alternativas de mejora en comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Operacionalización de la variable Y: Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario.

Variable	Dimensión	Indicador efecto
Variable Y. Gestión de la calidad en el servicio universitario (Variable dependiente).	Elementos tangibles	- Percepción / Expectativas de la presentación visual de las edificaciones universitarias.
		- Percepción / Expectativas de la conservación de las áreas recreativas.
	Formación académica	- Percepción / Expectativas de la administración de las bibliotecas.
		- Percepción / Expectativas de la implementación de los laboratorios.
Procesos administrativos	- Percepción / Expectativas del confort del usuario en las oficinas con fines administrativos.	
	- Percepción / Expectativas de la actualización de la estructura curricular.	
	- Percepción / Expectativas de la planificación de la docencia (contrataciones y carga horaria).	
	- Percepción / Expectativas de la formación docente (capacitaciones y especialización).	
Procesos administrativos	- Percepción / Expectativas de la promoción de la producción intelectual (libros, revistas, videos, investigación, patentes, mejoras académicas).	
	- Percepción / Expectativas de la extensión universitaria (eventos sociales, culturales).	
	- Percepción / Expectativas de la atención al usuario por el personal administrativo.	
	- Percepción / Expectativas del sistema de gestión administrativa (trámites).	
Procesos administrativos	- Percepción / Expectativas de la seguridad administrativa.	
	- Percepción / Expectativas de la gestión de personal administrativo (contrataciones, horarios, habilidades administrativas, capacitaciones).	
	- Percepción / Expectativas de las acciones de mejora continua propuestas por el personal administrativo.	

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnica

Según la clasificación de Valderrama y León (2009), se utilizó la técnica de la experimentación que constó en manipular la variable independiente, a través de la construcción de la opinión persuasiva y motivacional y la aplicación de estímulos comunicacionales (estrategias de comunicación interna), para medir las variaciones en la variable dependiente (gestión de la calidad en el servicio universitario).

3.4.2 Instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se utilizó la preprueba y postprueba en cada grupo para la recolección de los datos y comprobación de la diferencia de variación entre ambos conjuntos (grupo experimental y grupo de control).

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Fase de la Preparación

- Día 1-4. Contacto y solicitud a los estudiantes para que formen parte de la experimentación. Se les informó sobre el proceso y las acciones que deberían realizar.
- Día 5-6. Contacto y solicitud a los colaboradores para que ayuden en la realización del trabajo de campo.
- Día 7. Coordinación y programación del calendario para la ejecución del experimento, según la disponibilidad de tiempo de los estudiantes.
- Día 8-9. Elaboración de los materiales y reproducción de las prepruebas y postpruebas.
- Día 10. Alquiler de un salón acondicionado para la experimentación.

Fase de la Aplicación

- Día 11. Aplicación de la preprueba (15 minutos) a los cuatro grupos.

- Día 12. Después de un mes, ejecución del experimento, al Grupo 1 (G_1), relacionado a la dimensión: Comportamiento Organizacional (3 horas). Se incluyó un refrigerio en el final de la sesión experimental. Aplicación de la postprueba (15 minutos).
- Día 13. Al día siguiente, ejecución del experimento, al Grupo 2 (G_2), relacionado a la dimensión: Identidad Visual (2 horas). Se incluyó un refrigerio en el final de la sesión experimental. Aplicación de la postprueba (15 minutos).
- Día 14. Al día siguiente, ejecución del experimento, al Grupo 3 (G_3), relacionado a la dimensión: Dirección de la Comunicación Interna (3 horas). Se incluyó un refrigerio en el final de la sesión experimental. Aplicación de la postprueba (15 minutos).
- Día 15. Al día siguiente, aplicación de la postprueba (15 minutos), al Grupo 4 (G_4 : Grupo de Control).

Fase del Análisis

- Día 16. Los datos recolectados fueron registrados en el programa estadístico SPSS v.21.
- Día 17. Tabulación de los datos en tablas de frecuencia absoluta y relativa. Análisis de normalidad a través de las pruebas estadísticas

Kolmorov-Smirnov y Shapiro-Wilk. Análisis de diferencias antes y después a través de la prueba “t” para dos muestras relacionadas. Contraste de las hipótesis.

- Día 18. Discusión de los resultados. Planteamiento de las conclusiones. Formulación de las recomendaciones.

Algoritmo y semiosis comunicacional

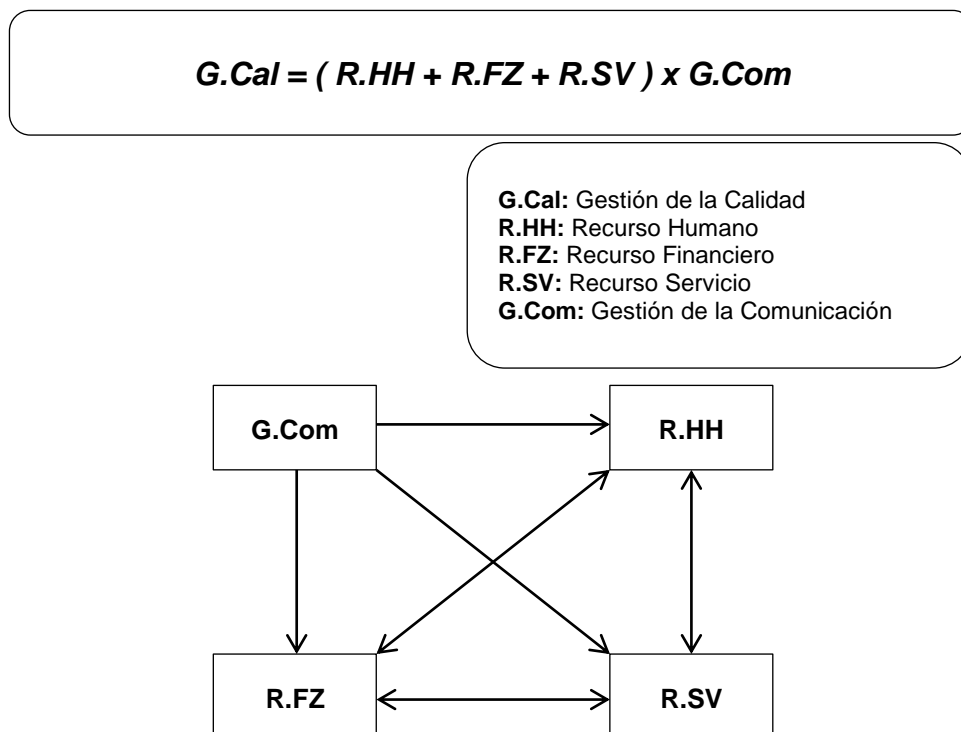


Figura 3. Algoritmo y Semiosis Comunicacional de la Gestión de la Calidad en el Servicio Universitario.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 4.

Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Comportamiento Organizacional – X_1) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 1 y pruebas aplicadas.

Estudiantes del Grupo 1	Pre-prueba		Post-prueba		Diferencia	
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	14	23,3%	30	50,0%	+16	+26,7%
2	23	38,3%	32	53,3%	+9	+15,0%
3	34	56,7%	39	65,0%	+5	+8,3%
4	18	30,0%	42	70,0%	+24	+40,0%
5	16	26,7%	30	50,0%	+14	+23,3%
6	21	35,0%	29	48,3%	+8	+13,3%
7	20	33,3%	30	50,0%	+10	+16,7%
8	33	55,0%	39	65,0%	+6	+10,0%
9	28	46,7%	40	66,7%	+12	+20,0%
10	25	41,7%	35	58,3%	+10	+16,7%
11	20	33,3%	30	50,0%	+10	+16,7%
12	18	30,0%	32	53,3%	+14	+23,3%
13	21	35,0%	30	50,0%	+9	+15,0%
14	22	36,7%	45	75,0%	+23	+38,3%
15	19	31,7%	41	68,3%	+22	+36,7%
Promedio	22	36,9%	35	58,2%	+13	+21,3%

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 1, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

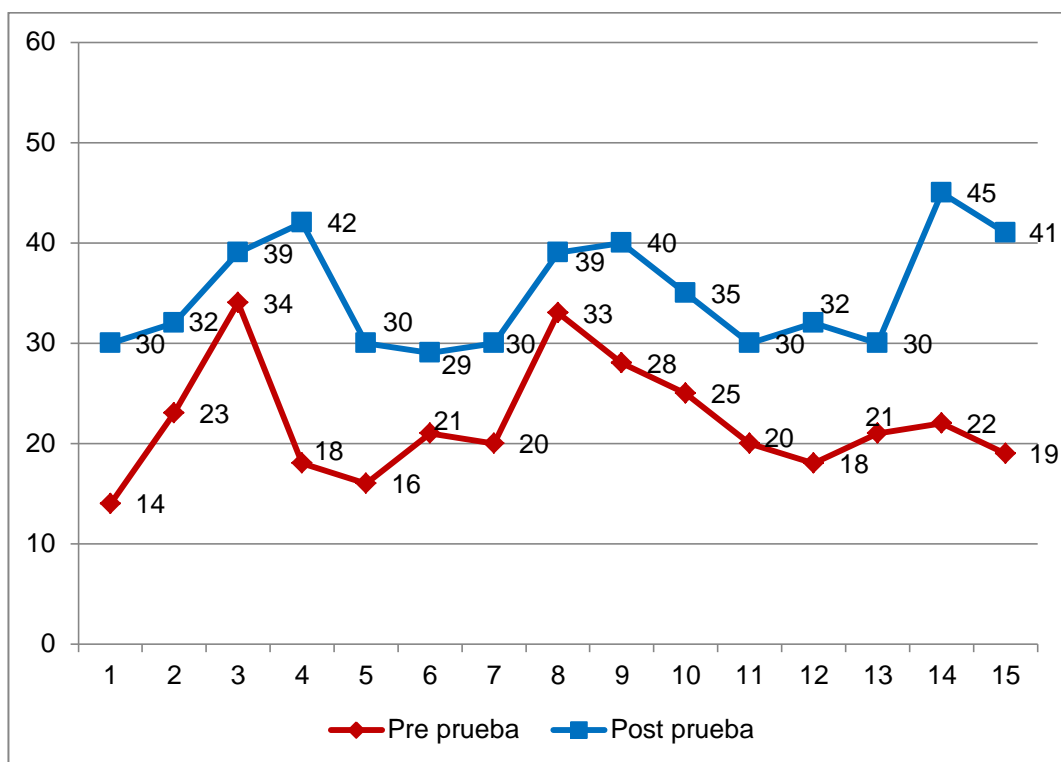


Figura 4. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Comportamiento Organizacional – X_1) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 1 y pruebas aplicadas.

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 1, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

Interpretación

Según la tabla 4 y figura 4, se muestra que los 15 estudiantes que conformaron el Grupo Experimental 1, a quienes se les aplicó estímulos relacionados al Comportamiento Organizacional (X_1) como estrategia de comunicación interna en una universidad, presentaron un incremento del

21,3% en sus perspectivas sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario (Y).

La prueba inicial (pre-prueba) dio como resultado la situación antes de aplicarse los estímulos sobre comportamiento organizacional, el cual, muestra que la percepción de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 23,3% y 56,7%, es decir, un promedio de 36,9%.

La prueba final (post-prueba) dio como resultado la situación después de aplicarse los estímulos sobre comportamiento organizacional, el cual, muestra que las perspectivas de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 48,3% y 75,0%, es decir, un promedio de 58,2%.

La diferencia entre los resultados de ambas pruebas refleja un aumento entre 8,3% y 40,0%, es decir, un promedio de 21,3%, el cual, indica que los estímulos sobre comportamiento organizacional aplicados en los estudiantes del Grupo Experimental 1, han influido en su percepción sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario; es decir, los

estudiantes consideran que es posible un cambio de calidad en el servicio universitario desde el comportamiento organizacional.

Tabla 5.

Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Identidad Visual – X₂) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 2 y pruebas aplicadas.

Estudiantes del Grupo 2	Pre-prueba		Post-prueba		Diferencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	18	30,0%	35	58,3%	+17	+28,3%
2	22	36,7%	30	50,0%	+8	+13,3%
3	30	50,0%	42	70,0%	+12	+20,0%
4	19	31,7%	35	58,3%	+16	+26,7%
5	19	31,7%	41	68,3%	+22	+36,7%
6	21	35,0%	40	66,7%	+19	+31,7%
7	22	36,7%	35	58,3%	+13	+21,7%
8	25	41,7%	38	63,3%	+13	+21,7%
9	23	38,3%	30	50,0%	+7	+11,7%
10	16	26,7%	43	71,7%	+27	+45,0%
11	22	36,7%	41	68,3%	+19	+31,7%
12	35	58,3%	50	83,3%	+15	+25,0%
13	30	50,0%	38	63,3%	+8	+13,3%
14	18	30,0%	30	50,0%	+12	+20,0%
15	16	26,7%	30	50,0%	+14	+23,3%
Promedio	22	37,3%	37	62,0%	+15	+24,7%

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 2, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

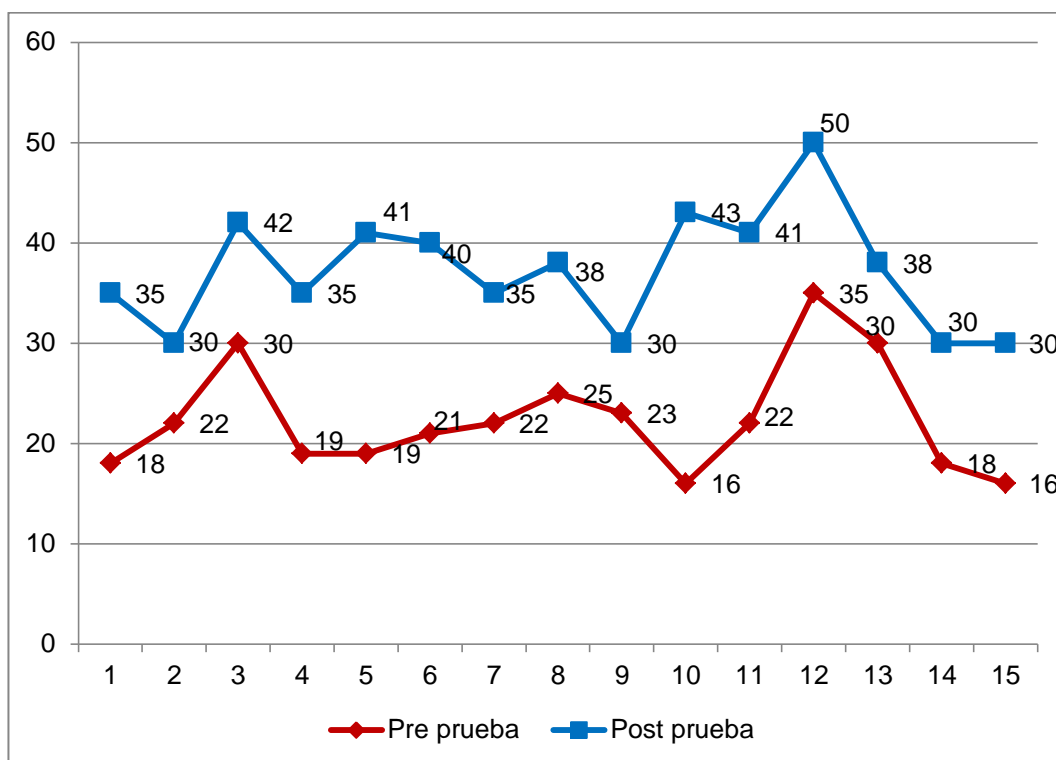


Figura 5. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Identidad Visual – X_2) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 2 y pruebas aplicadas.

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 2, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

Interpretación

Según la tabla 5 y figura 5, se muestra que los 15 estudiantes que conformaron el Grupo Experimental 2, a quienes se les aplicó estímulos relacionados a la Identidad Visual (X_2) como estrategia de comunicación

interna en una universidad, presentaron un incremento del 24,7% en sus perspectivas sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario (Y).

La prueba inicial (pre-prueba) dio como resultado la situación antes de aplicarse los estímulos sobre identidad visual, el cual, muestra que la percepción de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 26,7% y 58,3%, es decir, un promedio de 37,3%.

La prueba final (post-prueba) dio como resultado la situación después de aplicarse los estímulos sobre identidad visual, el cual, muestra que las perspectivas de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 50,0% y 83,3%, es decir, un promedio de 62,0%.

La diferencia entre los resultados de ambas pruebas refleja un aumento entre 11,7% y 45,0%, es decir, un promedio de 24,7%, el cual, indica que los estímulos sobre identidad visual aplicados en los estudiantes del Grupo Experimental 2, han influido en su percepción sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario; es decir, los estudiantes consideran

que es posible un cambio de calidad en el servicio universitario desde la identidad visual institucional.

Tabla 6.

Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Dirección de la Comunicación Interna – X₃) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 3 y pruebas aplicadas.

Estudiantes del Grupo 3	Pre-prueba		Post-prueba		Diferencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	16	26,7%	30	50,0%	14	+23,3%
2	18	30,0%	32	53,3%	14	+23,3%
3	22	36,7%	35	58,3%	13	+21,7%
4	21	35,0%	40	66,7%	19	+31,7%
5	22	36,7%	35	58,3%	13	+21,7%
6	19	31,7%	38	63,3%	19	+31,7%
7	25	41,7%	37	61,7%	12	+20,0%
8	24	40,0%	30	50,0%	6	+10,0%
9	20	33,3%	36	60,0%	16	+26,7%
10	20	33,3%	38	63,3%	18	+30,0%
11	23	38,3%	42	70,0%	19	+31,7%
12	19	31,7%	32	53,3%	13	+21,7%
13	28	46,7%	33	55,0%	5	+8,3%
14	16	26,7%	40	66,7%	24	+40,0%
15	34	56,7%	41	68,3%	7	+11,7%
Promedio	22	36,3%	36	59,9%	+14	+23,6%

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 3, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

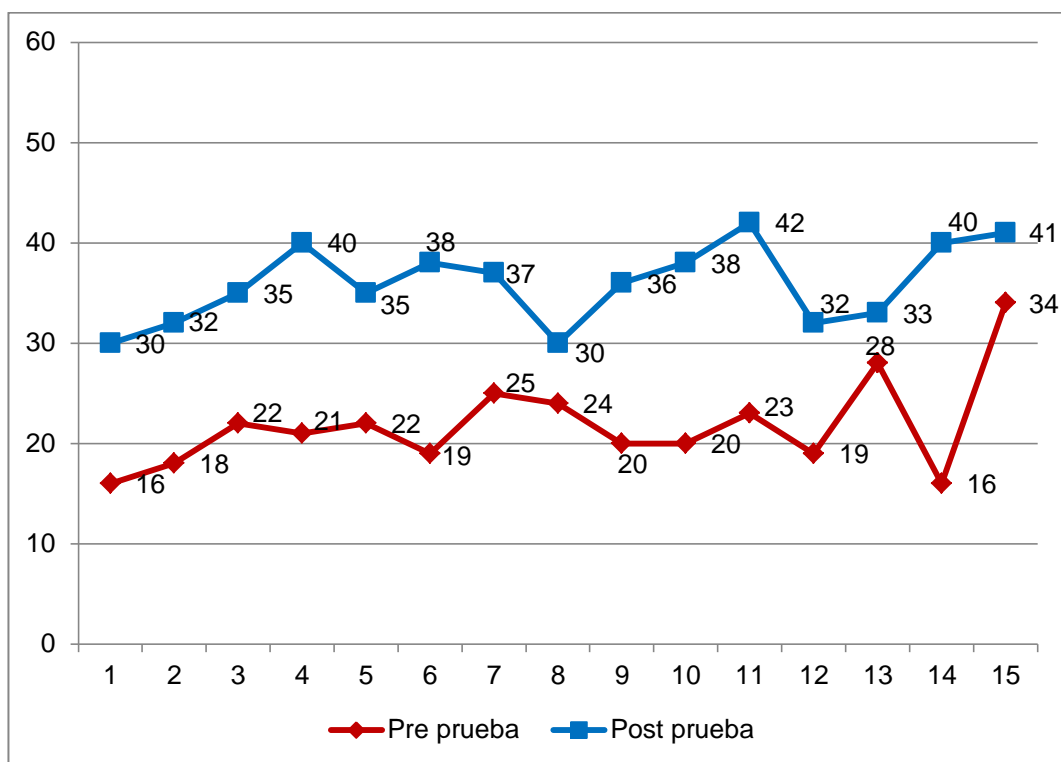


Figura 6. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Dirección de la Comunicación Interna – X_3) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo Experimental 3 y pruebas aplicadas.

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo Experimental 3, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

Interpretación

Según la tabla 6 y figura 6, se muestra que los 15 estudiantes que conformaron el Grupo Experimental 3, a quienes se les aplicó estímulos relacionados a la Dirección de Comunicación Interna (X_3) como estrategia

de comunicación interna en una universidad, presentaron un incremento del 23,6% en sus perspectivas sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario (Y).

La prueba inicial (pre-prueba) dio como resultado la situación antes de aplicarse los estímulos sobre dirección de comunicación interna, el cual, muestra que la percepción de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 26,7% y 56,7%, es decir, un promedio de 36,3%.

La prueba final (post-prueba) dio como resultado la situación después de aplicarse los estímulos sobre dirección de comunicación interna, el cual, muestra que las perspectivas de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 50,0% y 70,0%, es decir, un promedio de 59,9%.

La diferencia entre los resultados de ambas pruebas refleja un aumento entre 8,3% y 40,0%, es decir, un promedio de 23,6%, el cual, indica que los estímulos sobre dirección de comunicación interna aplicados en los estudiantes del Grupo Experimental 3, han influido en su percepción sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario; es decir, los

estudiantes consideran que es posible un cambio de calidad en el servicio universitario desde la dirección de la comunicación interna.

Tabla 7.

Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Grupo de Control – X₄) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo de Control y pruebas aplicadas.

Estudiantes del Grupo Control	Pre-prueba		Post-prueba		Diferencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	23	38,3%	24	40,0%	1	+1,7%
2	20	33,3%	22	36,7%	2	+3,3%
3	19	31,7%	20	33,3%	1	+1,7%
4	19	31,7%	19	31,7%	0	+0,0%
5	15	25,0%	15	25,0%	0	+0,0%
6	16	26,7%	16	26,7%	0	+0,0%
7	32	53,3%	30	50,0%	-2	-3,3%
8	30	50,0%	31	51,7%	1	+1,7%
9	25	41,7%	26	43,3%	1	+1,7%
10	26	43,3%	25	41,7%	-1	-1,7%
11	26	43,3%	24	40,0%	-2	-3,3%
12	24	40,0%	24	40,0%	0	+0,0%
13	23	38,3%	23	38,3%	0	+0,0%
14	18	30,0%	18	30,0%	0	+0,0%
15	22	36,7%	22	36,7%	0	+0,0%
Promedio	23	37,6%	23	37,7%	+0	+0,1%

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo de Control, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna. –

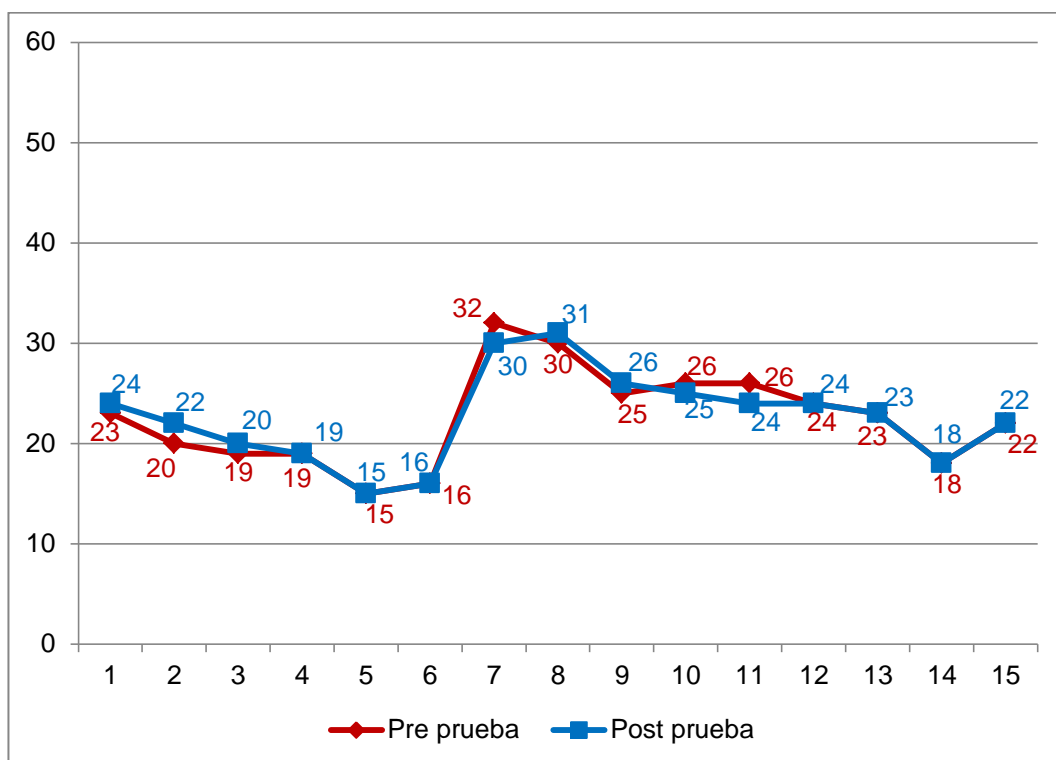


Figura 7. Resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna (Grupo de Control – X₄) en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según Grupo de Control y pruebas aplicadas.

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 15 estudiantes del Grupo de Control, matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna. –

Interpretación

Según la tabla 7 y figura 7, se muestra que los 15 estudiantes que conformaron el Grupo de Control, a quienes no se les aplicó ningún estímulo relacionados a las estrategias de comunicación interna en una universidad, presentaron un incremento del 0,1% en sus perspectivas

sobre la gestión de la calidad en el servicio universitario (Y), el cual, indica que sus percepciones no fueron significativamente alteradas por otros factores del medio donde se interrelacionan.

La prueba inicial (pre-prueba) dio como resultado que la percepción de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaba entre el 25,0% y 53,3%, es decir, un promedio de 37,6%.

La prueba final (post-prueba) dio como resultado que las perspectivas de los estudiantes, respecto a la gestión de la calidad en el servicio universitario, oscilaban entre el 25,0% y 51,7%, es decir, un promedio de 37,7%.

La diferencia entre los resultados de ambas pruebas refleja una disminución de -3,3% y un aumento de 3,3%, es decir, un promedio de 0,1%, el cual, indica que los factores externos a la experimentación de esta investigación no han influido significativamente en los estudiantes del Grupo de Control, por tanto, este resultado da fiabilidad a los efectos obtenidos de los procedimientos en los Grupos Experimentales 1, 2 y 3.

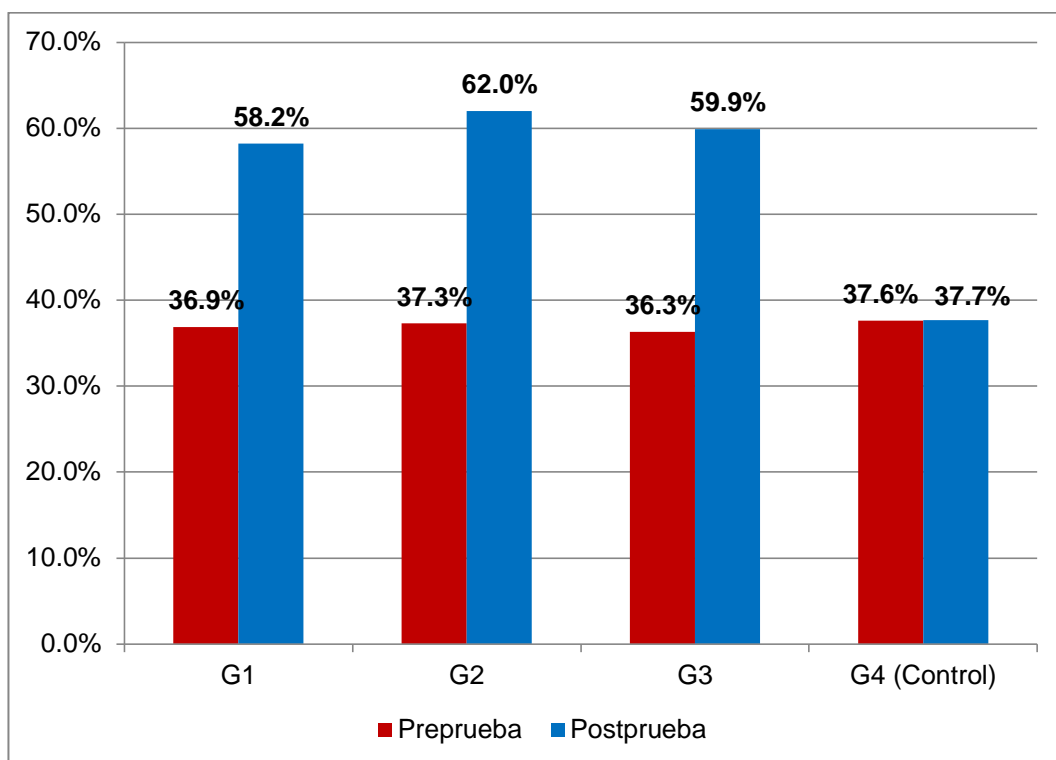


Figura 8. Comparación gráfica de los resultados del experimento de las estrategias de comunicación interna en la percepción de la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, según grupos de experimentación y grupo de control.

Nota: Máximo puntaje de la prueba por estudiante es 60, y el mínimo es 0.

Fuente: Elaboración propia. Pruebas aplicadas a 60 estudiantes (cuatro grupos de 15 cada uno) matriculados en las universidades Jorge Basadre Grohmann, Privada de Tacna y Alas Peruanas, sede Tacna.

Interpretación

Según la figura 8, se muestra los resultados obtenidos de los Grupos Experimentales de estudiantes, a quienes se les aplicó estímulos sobre comportamiento organizacional (X_1), identidad visual (X_2) y dirección de comunicación interna (X_3); y el Grupo de Control, a quienes no se les

aplicó ningún estímulo relacionado a las estrategias de comunicación interna (X).

Respecto al Comportamiento Organizacional (Grupo Experimental 1), la percepción inicial de los estudiantes fue de un 36,9% y las perspectivas que se generó a través de la aplicación de los estímulos alcanzaron un 58,2%; es decir, un incremento del 23,3%.

Respecto a la Identidad Visual (Grupo Experimental 2), la percepción inicial de los estudiantes fue de un 37,3% y las perspectivas que se generó a través de la aplicación de los estímulos alcanzaron un 62,0%; es decir, un incremento del 24,3%.

Respecto a la Dirección de Comunicación Interna (Grupo Experimental 3), la percepción inicial de los estudiantes fue de un 36,3% y las perspectivas que se generó a través de la aplicación de los estímulos alcanzaron un 59,9%; es decir, un incremento del 23,6%.

Respecto al Grupo de Control, la percepción inicial de los estudiantes fue de un 37,6% y las perspectivas que se generó por factores externos a la experimentación alcanzaron un 37,7%; es decir, un incremento del 0,1%,

el cual, indica que factores ajenos a la investigación no interfirieron con el proceso de la experimentación.

4.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS

4.2.1 Análisis de la diferencia entre grupos

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05, en ambos casos, determinándose la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8.

Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre el resultado de la preprueba y postprueba del Grupo de Control (G₄).

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dif. PreC-PosC	0,276	15	0,103	0,886	15	0,149

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según Kolmogorov y Shapiro, la diferencia asintótica (0,103 y 0,149 respectivamente) para la diferencia entre el resultado de la preprueba y

postprueba del Grupo de Control (G_4) es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Tabla 9.

Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del Grupo de Control (G_4).

G_4	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior			
PreC PosC	-0,067	1,100	0,284	-0,676 -0,542	-0,235	14	0,818

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según la tabla 9, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,818, el cual, es mayor al nivel de significancia (0,05), por tanto, se comprobó que no existió diferencia significativa en los datos recolectados, antes y después de la aplicación del experimento en los tres Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3).

4.2.2 Análisis de la hipótesis general

H₀: No existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

H₁: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05, en ambos casos, determinándose la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 10.

Tabla 10.

Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre el resultado promedio de la preprueba y postprueba de los Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3).

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dif. Pre-Pos	0,115	15	0,200	0,947	15	0,477

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según Kolmogorov y Shapiro, la diferencia asintótica (0,200 y 0,477 respectivamente) para la diferencia entre el resultado promedio de la preprueba y postprueba de los Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3) es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Tabla 11.

Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado promedio de la preprueba y postprueba de los Grupos Experimentales (G_1 , G_2 y G_3).

	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior			
PrePr PosPr	-13,933	3,826	0,988	-16,052 -11,815	-14,105	14	0,000

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según la tabla 11, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,000, el cual, es menor al nivel de significancia (0,05), por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyendo que existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna.

4.2.3 Análisis de la hipótesis específica 1

H₀: No existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.

H₁: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05, en ambos casos, determinándose la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 12.

Tabla 12.

Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G₁ (Comportamiento Organizacional).

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dif. Pre1-Pos1	0,212	15	0,069	0,891	15	0,070

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según Kolmogorov y Shapiro, la diferencia asintótica (0,069 y 0,070 respectivamente) para la diferencia entre el resultado de la preprueba y postprueba del G₁ (Comportamiento Organizacional) es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Tabla 13.

Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G₁ (Comportamiento Organizacional).

G ₁	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre1 Pos1	-12,800	6,038	1,559	-16,144	-9,456	-8,210	14	0,000

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según la tabla 13, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,000, el cual, es menor al nivel de significancia (0,05), por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H₀), concluyendo que existió diferencia en la

gestión de la calidad en el servicio universitario antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional.

4.2.4 Análisis de la hipótesis específica 2

H₀: No existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.

H₂: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05, en ambos casos, determinándose la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 14.

Tabla 14.

Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G₂ (Identidad Visual).

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dif. Pre2-Pos2	0,104	15	0,200	0,957	15	0,648

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según Kolmogorov y Shapiro, la diferencia asintótica (0,200 y 0,648 respectivamente) para la diferencia entre el resultado de la preprueba y postprueba del G₂ (Identidad Visual) es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Tabla 15.

Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G₂ (Identidad Visual).

G ₂	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia		t			
				Inferior	Superior				
Pre2 Pos2	-14,800	5,467	1,412	-17,827	-11,773	-10,485	14	0,000	

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según la tabla 15, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,000, el cual, es menor al nivel de significancia (0,05), por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H₀), concluyendo que existió diferencia en la

gestión de la calidad en el servicio universitario antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual.

4.2.5 Análisis de la hipótesis específica 3

H₀: No existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

H₃: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

Los datos recolectados se procesaron a través de la prueba de normalidad del Test de Shapiro Wilk y el Test Kolmogorov – Smirnov, con un nivel de significancia igual a 0,05, en ambos casos, determinándose la distribución normal de los datos. Los resultados se muestran en la tabla 16.

Tabla 16.

Pruebas de normalidad, de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk, aplicadas a la diferencia entre del resultado de la preprueba y postprueba del G₃ (Dirección de la Comunicación Interna).

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dif. Pre3-Pos3	0,149	15	0,200	0,949	15	0,502

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según Kolmogorov y Shapiro, la diferencia asintótica (0,200 y 0,502 respectivamente) para la diferencia entre el resultado de la preprueba y postprueba del G₃ (Dirección de la Comunicación Interna) es mayor a 0,05; por tanto, los datos provienen de una distribución normal.

Tabla 17.

Prueba “t” para muestras relacionadas (antes y después) del resultado de la preprueba y postprueba del G₃ (Dirección de la Comunicación Interna).

G ₃	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Pre3 Pos3	-14,133	5,317	1,373	-17,078	-11,189	-10,296	14	0,000

Fuente: Elaboración propia. Resultados procesados en SPSS v.21.

Según la tabla 17, el valor de la significación bilateral obtenida es de 0,000, el cual, es menor al nivel de significancia (0,05), por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H₀), concluyendo que existió diferencia en la

gestión de la calidad en el servicio universitario antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna.

4.2.6 Resumen de la contrastación de las hipótesis

En la tabla 18, se muestra el resumen de la contrastación de las hipótesis con los resultados de la investigación.

Tabla 18.

Resumen de la contrastación de las hipótesis con los resultados de la investigación.

Objetivo	Hipótesis	Resultado	Decisión
OG. Determinar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.	H_G: Existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.	Los resultados obtenidos, según el contraste de cada hipótesis específica, reflejan que los estudiantes consideran que es posible un cambio en la calidad de servicio universitario, desde la aplicación de estrategias de comunicación interna.	Rechazar H ₀ .

Objetivo	Hipótesis	Resultado	Decisión
Ob1. Analizar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.	H₁: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015.	Pre prueba: 36,9% Post prueba: 58,2% Diferencia: +21,3%	Rechazar H ₀ .
Ob2. Establecer la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.	H₂: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015.	Pre prueba: 37,3% Post prueba: 62,0% Diferencia: +24,7%	Rechazar H ₀ .
Ob3. Evaluar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.	H₃: Existió diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de la comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.	Pre prueba: 36,3% Post prueba: 59,9% Diferencia: +23,6%	Rechazar H ₀ .

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue determinar la diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

Los resultados de la experimentación reflejaron que las tres dimensiones de la comunicación interna: elementos tangibles, formación académica y procesos administrativos; influyeron significativamente en la calidad del servicio universitario. Se concuerda con González (1999), quien agrega que los sistemas y tecnologías de comunicación repercuten sobre la dirección de la calidad total, y con Echevarría (2003), quien resalta que la comunicación organizacional debería funcionar como herramienta de apoyo en la gestión de la calidad prestada.

Las oficinas y direcciones de imagen son las responsables directas que no se hayan implementado adecuadamente estrategias de comunicación interna para mejorar los procesos de calidad del servicio en las

universidades, su accionar se ha limitado a responder por actos protocolares y eventos internos; sin embargo, han incumplido con gestionar la reputación de sus instituciones, una tarea que están incluidas en sus respectivos reglamentos.

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) están de acuerdo con que la Gerencia Superior Universitaria debe llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria. La filosofía de la gestión universitaria es desconocida por los estudiantes encuestados; por tanto, no se identifican con la Institución; sin embargo, si las condiciones comunicativas cambian, los alumnos sentirán mayor pertenencia e identificación con sus instituciones.

Una causa probable es la que se coincide con Garduño-Oropeza, Zúñiga-Roca, Rogel-Salazar y Aguado-López (2008), respecto a la comunicación como un metalenguaje que consiste en pensar y hacer; la comunicación en las universidades locales no genera expectativas ni motiva al usuario (estudiante) identificarse con su institución, es más un requisito que deben obtener para que puedan competir profesionalmente en el mercado laboral, sin mayores oportunidades a becas, pasantías, convenios de prácticas remuneradas, capacitaciones, investigaciones, entre otros.

Las diferencias en la percepción de los estudiantes, antes y después de aplicados los estímulos comunicacionales, fueron de +21,3% (tabla 1 y figura 3) para el grupo relacionado con los elementos tangibles, +24,7% (tabla 2 y figura 4) en el caso de la formación académica y +23,6% (tabla 3 y figura 5) correspondiente a los procesos administrativos.

Asimismo, se incluyó un grupo de control para evaluar la variación del nivel de la calidad del servicio universitario en cuanto duraba el proceso de la experimentación, dando como resultado una diferencia de +0,1% (tabla 4 y figura 6), el cual, muestra que no surgieron acontecimientos que pudieran afectar los resultados de los grupos estimulados.

En este caso, lo establecido por Tumino y Poitevin (2013), respecto a la influencia cultural y costumbres, no se aplica, debido a que los estudiantes de la muestra fueron seleccionados por estar matriculados en los últimos ciclos o semestres, quienes han tenido mayor aprendizaje y experiencia con los servicios prestados por sus universidades. No se consideró relevante su influencia cultural en la percepción de la calidad del servicio universitario.

Las tendencias señalan que la imagen y lo visual están influyendo fuertemente en la percepción de la calidad del usuario respecto a un producto, servicio, marca y una organización. Con sólo mostrar a los estudiantes, ilustraciones donde observaron diseños nuevos y renovados sobre la presentación ideal de las instalaciones, áreas verdes, oficinas, bibliotecas y laboratorios de sus universidades; sus expectativas sobre la calidad del servicio y confort cambiaron sustancialmente.

Ello reafirma que la presentación visual de los elementos tangibles de una universidad influye significativamente en la percepción de la calidad del servicio, representa una ventaja competitiva que los ambientes luzcan bien, se sienta el confort y cumpla con las condiciones físicas que el estudiante necesita para que pueda adquirir conocimientos y desarrollar sus habilidades y actitudes profesionales de manera eficiente.

El alumnado con sólo ingresar al ambiente bibliotecario y laboratorios especializados siente un grado de motivación e interés por estudiar; un nivel que las muestras de esta investigación percibieron como desalentador, por un lado, no cumple con las condiciones de confort de un auténtico centro especializado, y por el otro, los libros y equipos técnicos no se encuentran debidamente actualizados ni son suficientes.

Respecto a la enseñanza docente, Khalil (2013) planteó que una universidad de calidad es cuando el alumno encuentra una formación académica adecuada, plan de estudios que satisfaga las demandas del mercado, enseñanza de calidad y preparación óptima para acceder al entorno laboral; una situación que se da en un nivel bajo en las universidades en Tacna, comparadas con las localizadas en Lima que ocupan los primeros lugares a nivel nacional.

El estudiante o usuario tiene expectativas sobre las universidades como promotoras de conocimiento, responsabilidad con la sociedad, el fomento de la investigación, la ciencia y la propiedad intelectual (libros, suplementos, patentes, entre otros); sin embargo, en la realidad, la plana docente se enfoca mayoritariamente a la enseñanza de contenido teórico según los cursos que les fueron asignados, limitándose a la práctica o trabajo de campo / laboratorio.

Asimismo, existen currículos de estudios actualizados que carecen de docentes capacitados para desarrollar contenidos teóricos, prácticos y actitudinales que exigen los diferentes mercados laborales profesionales; lo cual, está referido a una deficiente planificación docente, donde los

estudiantes (usuarios) obtienen una limitada aprehensión de conocimientos y técnicas para desenvolverse con éxito en el mundo.

Por otro lado, se percibió la insatisfacción de los estudiantes respecto al servicio ofrecido por el personal administrativo, en concordancia con Olivos (2014) quien enfatizó la importancia que el personal administrativo esté debidamente informado de sus funciones, políticas y protocolos de acción y atención al usuario.

Se confirma lo estudiado por Fernández (2007), quien refiere una realidad de la comunicación universitaria española más destacable y estructurada, con ciertas discrepancias poco significativas, que garantizan una percepción positiva de los servicios por los usuarios.

Se desconoce que en las instituciones locales exista un compromiso significativo por parte del estamento administrativo en formular iniciativas de acción para mejorar los procesos burocráticos que predomina en la universidad nacional, la eficiencia en las privadas y garantizar a los usuarios que los trámites se lleven con transparencia y rapidez.

La fortaleza metódica de esta investigación se enfoca en el proceso experimental en tres grupos de estudio (uno por cada dimensión) y uno de control para evaluar las variaciones, antes y después, de aplicar los estímulos comunicacionales que se pueden dar en una universidad.

Otra fortaleza fue el tipo de muestra que estuvo conformada por estudiantes, quienes son los usuarios directos y la razón de ser de las universidades, aunque su tamaño fue muy limitado se tuvo especial cuidado con la selección de los estudiantes, cuyas características requeridas para la finalidad de la investigación, representan al total de la población de estudio.

Con los resultados obtenidos, se ha determinado que la comunicación interna está siendo mal administrada por sus encargados directos, es decir, la formación de un comportamiento organizacional comprometido con sus instituciones, la gestión de una identidad visual atractiva y motivadora para sus usuarios y la toma de decisiones acertada sobre asuntos de comunicación y relaciones conflictivas; afectando la percepción de los estudiantes sobre la calidad del servicio universitario, en sus tres dimensiones: elementos tangibles, enseñanza docente y atención administrativa.

Es necesario implementar estrategias comunicacionales orientadas a fortalecer los conceptos de calidad de la gestión universitaria, a cargo de personal debidamente capacitado y especializado, quienes puedan dirigir campañas de renovación de la imagen, posicionamiento y reputación institucional universitaria.

CONCLUSIONES

Primera.

Existe diferencia significativa en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015. Tanto el comportamiento organizacional, la identidad visual y la dirección de la comunicación interna se administran inadecuadamente, se percibe inoperatividad y reacción displicente en la administración de la información; lo que genera, servicios tangibles, académicos y administrativos deficientes.

Segunda.

Existe diferencia significativa en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comportamiento organizacional, durante los años 2014 y 2015; debido a la carencia de motivación organizacional, relaciones interpersonales entre estudiante – docente – personal administrativo, desconocimiento de la estructura y funciones de los estamentos universitarios, y la poca participación en la formulación de alternativas de mejora institucional.

Tercera.

Existe diferencia significativa en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de identidad visual, durante los años 2014 y 2015; debido a la inadecuada apariencia y diseño visual institucional y la deficiente administración de los elementos de la señalética como logotipo, colores corporativos, rótulos, papelería, entre otros.

Cuarta.

Existe diferencia significativa en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de dirección de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015; debido a la carente identificación de la filosofía organizacional, flujos y medios de comunicación interna, y el deficiente control y solución de los conflictos comunicacionales.

RECOMENDACIONES

Primera.

Dirigido a las autoridades de las universidades en Tacna, gestionar personal debidamente capacitado y especializado para que desarrolle estrategias comunicacionales dinámicas, innovadoras e iniciativas de acción que permitan optimizar la calidad del servicio en sus respectivas instituciones.

Segunda.

Sugerir a las direcciones superiores de las universidades de Tacna, incentivar, en los estudiantes y colegas, la investigación y la formulación de proyectos que estén orientados al mejoramiento de los planes de estudio, la actualización profesional y la satisfacción de las demandas de profesionales hacia la sociedad.

Tercera.

Sugerir a las autoridades de las universidades de Tacna que el personal administrativo universitario de Tacna, se comprometa con los intereses de la universidad, proponer actividades de integración que incluyan los tres

estamentos: docentes, administrativos y estudiantes, que faciliten el compromiso y la identidad con sus respectivas instituciones.

Cuarta.

Sugerir a las autoridades universitarias que los estudiantes universitarios matriculados en pregrado de Tacna, propongan alternativas de solución para mejorar la calidad de los servicios universitarios, en conjunto con otros alumnos, docentes y personal administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara, A. (14 de mayo de 2006). *Glosario de Comunicación Corporativa* (Blog). Recuperado de <http://glosariocomorg.blogspot.com/2006/05/aqu-est-el-glosario.html>

Alteco Consultores (s.f.). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio* (Blog). Recuperado de <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Alva, J. L. y Juárez, J. A. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014* (Tesis). Universidad Privada Antenor Orrego.

Álvarez, J., Álvarez, I. y Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. España: Ideas propias Editorial.

Álvarez, P. (24 de mayo de 2012). La importancia de la profesionalización de la Comunicación Corporativa. *Revista DirCom*. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/1061-la-importancia-de-la-profesionalizacion-de-la-comunicacion-corporativa.html>

Amorós, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Anónimo (2009). Planificación docente (Blog). Recuperado de <http://planificacion-ceunico.blogspot.pe/>

Araque, S. M. (2011). *Diseño de un Sistema de Señalética Turística para las operaciones de turismo comunitario, filiales a la Cordtuch* (Tesis). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.

Báez, C. (2000). *La comunicación efectiva*. República Dominicana:
Editorial Búho.

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su
incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San
Miguel Drive* (Tesis). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Ball, S. (1989). *El micro político de la organización escolar*. España:
Paidós.

Barnett, R. (1992). *Improving higher education: total quality care*.
Buckingham: Open University Press.

Belabdria, R. y Rojas, L. R. (2008). Comunicación aplicada al manejo de
crisis y conflictos: un componente posible de los postgrados
gerenciales. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*
11(4), 7-38.

Benavides, G. (s.f.). *La universidad y el rol en la producción intelectual y
material* (Ensayo). Recuperado de

http://www.academia.edu/5196864/La_universidad_y_el_rol_en_la_producci%C3%B3n_intelectual_y_material

Benito, B. (s.f.). *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción* (documento web). Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiHyMm8g7XLAhVIWSYKHbq9D4QQFggzMAM&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2377185.pdf&usg=AFQjCNGK8Ud4xAlwHXGtv51tB1nNRxa4Vw&sig2=0ugDq29trwcsa7NO9S5QXg&bvm=bv.116573086,d.eWE>

Bernal, O. y Parra, M. (2015). *Auditoría de Gestión de la ISO 9001-2008. Gestión de calidad para las empresas de Publicidad y Servicios Publicitarios. Caso “Señal X Cía. Ltda.”, durante el período 2014* (Tesis). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Bernis, L. (2008). *El Saber ocupa un lugar* (Tesis). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

Bourdieu, P., Chamboredon, J. y Passeron, J. (2003). *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Madrid: Siglo XXI.

Botero, M. y Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma Psicológica*, 13(2), 217-228.

Caballero, A. (2008). *Innovaciones en las Guías Metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima: Graph.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.

Carrascosa, J. L. (1992). *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Madrid: Ciencias de la Dirección.

Carretón, C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la comunicación interna de la Banca española*. España: Netbiblo.

Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. España: Instituto de Dirección y Organización de Empresa.

Castillo, K. (28 de septiembre de 2010). Elementos Tangibles. *Técnicas y elementos de Atención al cliente* (Blog). Recuperado de <http://erickasac.blogspot.pe/2010/09/elementos-tangibles.html>

Céspedes, A. (s.f.). *Principios del procedimiento administrativo general y del procedimiento sancionador* (diapositivas). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi7q7fR67TLAhXHbiYKHdgJAZQQFggjMAE&url=http%3A%2F%2Frevistaderechoysociedad.org%2Fdocs%2Fdiapos%2Fsancionador3.ppt&usg=AFQjCNHRMxtPNJDk7moi8thy_PgF9sJ-jA&sig2=PGIMzywQOn4vaCRC8Hq-Mw&bvm=bv.116573086,d.eWE

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (cuarta edición). México: McGraw-Hill.

Clemenza, C., Gotera, A. y Araujo, R. (2010). Calidad de los servicios prestados por el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria. *Revista Venezolana de Gerencia* 49(15). Recuperado de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100007

Contreras, H. y Tacoronte, A. (2000). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela Grupo Santander* (Tesis). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Costa, J. (1987). *Señalética*. España: Ed. Ceac, Enciclopedia del Diseño.

Cruz, E. (2009). Una mirada ética a la producción intelectual del docente universitario. *Revista Universidad Industrial de Santander Salud* 2(41). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-08072009000200001&script=sci_arttext

D'Humières (1994). *Management of the communication d'entreprise*. Francia: Eyrolles.

De Carlo, C. (1990). *Administración y Dirección*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Delgado, Y. (2008). *La investigación social en procesos: ejercicios y respuestas*. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Díaz, F. y Lugo, E. (2003). *Desarrollo del currículo: la investigación curricular en México. La década de los noventa*. México: UNAM.

Díaz, M. (2004). *La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología* (Tesis).
Universidad de La Habana, Cuba.

e02 diseño (s.f.). *Identidad visual corporativa*. Recuperado de
<http://www.e02.es/cubic/ap/cubic.php/doc/Identidad-Visual-Corporativa-296.html>

Echevarría, C. (27 de marzo de 2015). Manejo de conflictos mediante comunicación efectiva (diapositivas). *Gestiopolis*. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/manejo-de-conflictos-mediante-comunicacion-efectiva/>

Echevarría, E. (2003). *La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto* (Tesis). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Egidos, D. y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social* 35. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/16egidos.htm>

Espinoza, R. (2013). 5 condiciones necesarias para ofrecer un servicio de calidad. *PuroMarketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/13/12498/condiciones-necesarias-para-ofrecer-servicio-calidad.html>

Expero2Eu (-). *Glosario de terminología sobre sistemas de gestión de la calidad* (Documento web). Recuperado de http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf

Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los*

procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana (Tesis). Universitat Jaume I.

Fernández, R.; Gámiz, M.; García, M.; Moraga, J., Peña, J. y Porras, S. (2012). Calidad educativa y espacios de trabajo universitarios. *ReiDoCrea* (1), 126-131. Recuperado de <http://www.ugr.es/~miguelgr/ReiDoCrea-Vol.1-Art.17-Fernandez-Gamiz-Garcia-Moraga-Pena-Porras.pdf>

Ferrer, J. y Clemenza, C. (2007). *Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública*. Recuperado de: www.serbi.luz.edu.ve/cgi_bin/wxis.exe/iah/?IsisScript=iah/iah.xis&base

Flores, M., Romero, M. y Ojeda, J. (2008). Sistemas de calidad en laboratorios universitarios de investigación. *Espacios* 29(1), 28-31. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a08v29n01/08290904.html>

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral* (1ra edición). México: Pearson Educación de México S.A.

Franco, M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena: International Journal of Good Conscience* 7(3), 46-58.

Freire, A. (2011). *Plan Estratégico de Comunicación Hospitalaria para el Hospital Padre Carollo* (Tesis). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Fresán, M. (2004). La extensión universitaria y la universidad pública. *Reencuentro* 39, 47-54.

Fundéu BBVA (s.f.). *Pensum*. Recuperado de <http://www.fundeu.es/consulta/pensun-o-pensum-4675/>

Fundibeq (16 de diciembre de 2011). *Aprendizaje Organizacional*. Recuperado de <http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloa>

ds/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf

Gairín, J. (1997). *La detección de necesidades de formación*. España: La Muralla.

García, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

Garduño-Oropeza, G.; Zúñiga-Roca, M. F., Rogel-Salazar, R. y Aguado-López, E. (2008). La Epistemología de la Comunicación en Michel Serres. *Cinta Moebio* 31, 23-37.

González, F. (1999). *Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de Dirección de Calidad Total* (Tesis). Universidad Politécnica de Madrid, España.

González, M. y González, G. R. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. *Revista Congreso Universidad* 2(2), 1-11. Recuperado de <http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/extension1.pdf>

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Guamán, L. M. (2012). *Diseño e implantación de un sistema de control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Innovación Andina, ubicada en la provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga en el período enero-diciembre 2009* (Tesis). Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Hamilton, W. (2010). *Instrumentos de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta edición). México: Ed. McGraw Hill.

Huanca, S. K. (2014). *Implementación de una mejora continua para una lavandería en el área de lavado al seco* (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Instituto para la Calidad (3 de octubre de 2012). *Los diez mandamientos de la atención al cliente*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/wiki-calidad/los-diez-mandamientos-de-la-atencion-al-cliente#/sthash.nfiXk04Q.dpbs>

Jiménez, B. (1995). *Los formadores*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Jiménez, M. P. (2007). *Auditoría Universitaria y Calidad* (Tesis). Universitat Autònoma de Barcelona, España.

Juárez, E. y Mazariegos, R. A. (2003). *La importancia del diseño gráfico en la elaboración de material didáctico para niños con discapacidad auditiva en la ciudad de Puebla* (Tesis). Universidad de Las Américas Puebla, México.

Karam, T. (2005). Una introducción al Estudio de la Epistemología de la Comunicación desde la obra de Manuel Martín Serrano. *Cinta Moebio* 24, 253-264.

Khalil, A. H. (2013). *Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos* (Tesis). Universidad de Córdoba, España.

- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis* (quinta edición). México: Pearson Educación.
- Landeau (2007). *Elaboración de trabajos de investigación* (primera edición). Venezuela: Ed. Alfa.
- Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades energía eléctrica ininterrumpida* (Tesis). Universidad Iberoamericana, México.
- López, J. y Gadea, A. (1995). *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- López, R. (2000). *Comunicación: La clave del bienestar social*. Madrid: Editorial El Drac.
- López, S. (14 de marzo de 2014). Motivación organizacional. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-organizacional/>

Lugo, E. y Santil, J. C. (2005). *Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de Administración de la U.P.E.L. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maturín – Monagas 2004-05* (Tesis). Universidad de Oriente, Venezuela.

Manyari, E. F. (2003). Programa inicial de ampliación del local de la Biblioteca de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/Human/Manyari_AE/PDF/Cap2.pdf

Marcos, L. (2013). Por qué es importante una buena actitud y aptitud en el desarrollo profesional. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/>

Marín, A. (1994). *Sociología para la empresa*. España: McGraw-Hill.

Marrero, O. (2013). Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/calidad-servicios.zip>

Martín, M. (1982). *Los usos de la comunicación social por los españoles*. Madrid: CIS.

McEntee, E. (1998). *Comunicación intercultural*. México: McGraw-Hill.

Mejías, A.; Teixeira, J., Rodríguez, J. y Arzola, M. (junio de 2010). Evaluación de la Calidad de los Servicios Universitarios No Académicos en una Universidad Venezolana. *Eighth Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. LACCEI, Arequipa (Perú).

Melara, M. (20 de febrero de 2013). ¿Qué es el kaizen y para qué sirve? *El Blog de Marlon Melara*. Recuperado de <http://marlonmelara.com/que-es-el-kaizen-y-para-que-sirve/>

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones.

Contribuciones a la Economía. Recuperado de

<http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

Moncayo, D. (2008). *Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda.*

(Tesis). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de*

gestión para las empresas. Recuperado de

<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Munari, B. (1985). *Diseño y Comunicación Visual* (octava edición).

España: Ed. GG.

Muñoz, E. y Villalba, L. (1993). *Lineamientos generales para la*

planificación, organización de los espacios y construcción de

edificios para bibliotecas de instituciones de educación superior.

Venezuela: Biblioteca Nacional de Venezuela.

Mut, M. y Breva, E. (5 de mayo de 2004). De la Identidad corporativa a la identidad visual. *Castello de la Plana*. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/publ/5.pdf>

Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 8(4), 23-35.

Niño, T. y Cerro, M. (1990). *Diagnóstico del manejo de la imagen interna de la Universidad Iberoamericana* (Tesis). Universidad Iberoamericana, México.

Norma ISO 9001 (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*.

Núñez, M. S. (2012). *La Planificación Docente en el proceso de aprendizaje de los alumnos de educación media colombiana* (Tesis). Universidad de Zulia, Venezuela.

Olivos, L. F. (2014). *La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo* (Tesis). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Ordoñez, L. M. (19 de marzo de 2007). Cómo estructurar el área de comunicación corporativa. Estudio de caso. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/como-estructurar-el-area-de-comunicacion-corporativa-estudio-de-caso/>

Orera, L. (1998). *Manual de biblioteconomía*. España: Editorial Síntesis.

Orgren y Harrison (1990). *Administración* (sexta edición). México: Ed. Prentice Hall.

Orizaga, C. (2011). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. *Revista El Buzón de Pacioli 74*. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6.-_gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_publica.pdf

Ortega, D. (2010). *Diseño del Currículo. El currículum como generador de perfiles institucionales en las carreras de diseño* (Tesis). Universidad de Palermo, Argentina.

Pammer, C. (2011). *Procesos de Comunicación Interna aplicado a la Sucursal Viña Edwards-Citi perteneciente a la Institución Financiera*

Banco de Chile (Tesis). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Parra, J. R. (2011). *Una nueva identidad visual corporativa para Consorcio RDTC S.A.* (Tesis). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Parra, E., Rojas, L. y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales* 10(4), 17-35. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art2.pdf>

Peña, Y. O. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo* (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Pinillos (1998). La batalla de la Comunicación Interna. *Harvard Deusto Business Review* 82.

Piñuel, J. L. (1986). Fuentes epistemológicas de la teoría de la comunicación. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 33.

Pizzo, M. (s.f.). Cómo afectan los elementos tangibles a la calidad del servicio. *ComoServirConExcelencia.com*. Recuperado de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/como-afectan-los-elementos-tangibles-a-la-calidad-del-servicio/.html>

Pizzolante, I. (2001). La comunicación en el lenguaje de las emociones. / *Congreso de Inteligencia Emocional Ejecutiva*. Venezuela.

Portilla, A. B. (2002). *La formación docente del profesorado universitario: perfil y líneas de formación* (Tesis). Universidad Autónoma de Barcelona.

Portugal, F. (2013). Primera ruptura epistemológica del pensamiento comunicacional latinoamericano 1970-2000. Curso: Teoría y Metodología de la Investigación en Comunicación. *Instituto de Investigaciones Humanísticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (Documento web). Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT9-Franza-Portugal-Bernedo.pdf>

Prieto, Y. (2006). El paradigma: un sueño llamado calidad. *VirtualPro. Procesos Industriales*, 51. Recuperado de <http://www.revistavirtualpro.com/revista/calidad/3>

Quijano, V. M. (12 de octubre de 2003). Calidad en el servicio al cliente. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-cliente/>

Quintana, R. (s.f.). *Diseño de Sistemas de Señalización y Señalética* (Tesis). Universidad de Lóndres.

Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* 40, 127-138.

Ritter (2009). *Los profesores tienen la palabra*. España: Grupo Editorial Design.

Rivera, A.; Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium* 2, 32-48.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (décima edición). México: Ediciones Prentice Hall.

Robbins, S. (1996). *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1990). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.

Robbins, S. y Culter, M. (2005). *Administración* (octava edición). México: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, I. (4 de abril de 2014). Estudio diagnóstico y estrategia de comunicación interna de una agencia de viajes en Cuba. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estudio-diagnostico-y-estrategia-de-comunicacion-interna-de-una-agencia-de-viajes-en-cuba/>

Romero, C. E. (2010). Propuesta organizacional del área de recreación para la Universidad Estatal a Distancia. *Revista Educación* 2(34), 197-230.

Ruíz, A. (2001). *El siglo XXI y el papel de la Universidad: una radiografía de nuestra época y las tendencias en la educación superior*. UNESCO.

Saló, N. (-). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva* (documento web). Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Sánchez-Gómez, L. y Campos-Havidich, M. (2009). La Teoría de la comunicación: diversidad teórica y fundamentación epistemológica. *Diálogo de la Comunicación* 78, 1-12.

Sangüesa, M., Mateo, R. e Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson.

Santos, M. A. (2003). *Trampas en educación: el discurso sobre la calidad*. Madrid: La Muralla.

Sastre, P., Zubiría, A. y D'Andrea, R. (s.f.). *Concepciones sobre extensión universitaria*. Recuperado de <http://extension.unicen.edu.ar/jem/completas/189.pdf>

- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Serres, M. (1996). *Hermes 1. La comunicación*. España: Ed. Anthropos.
- Silvio, J. (2000). *La virtualización de la universidad: ¿cómo transformar la educación superior con la tecnología?* Venezuela: Instituto Internacional de Educación Superior en América Latina (IESALAC).
- Slocum, H. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Soria, V. (1990). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Sotelo, J. M. y Torres, J. P. (2013). *Sistema de mejora continua en el área de producción de la empresa Hermoplas S.R.Ltda. aplicando la metodología PHVA*. Universidad San Martín de Porres.
Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20131_5.pdf
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall.

Suárez, M. F. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España* (Tesis). Universidad Ramon Llull, España.

Sverdlick, I. (2012). *¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa?* Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.

Torrealba, Y. (16 de julio de 2015). Teorías de la motivación organizacional. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion-organizacional/>

Traba, L., Barletta, M. y Velázquez, J. (2010). *Teoría y práctica de las organizaciones: herramienta para la gestión de la calidad*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.

Trujillo, H. (2003). *Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio Siosa* (Tesis). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Tumino, M. y Poitevin, E. (2013). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso

de estudio. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(2), 63-84.

Universidad de Champagnat (7 de julio de 2002). Teoría de la calidad total TQM. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-calidad-total-tqm/>

Universidad de Costa Rica (s.f.). *¿Por qué son importantes las áreas recreativas?* Recuperado de <http://ougam.ucr.ac.cr/index.php/comunidad/areas-recreativas/porque-son-importantes>

Universidad de Valladolid (2005). *Mejoras ambientales en edificios* (documento web). Recuperado de <https://www.uji.es/bin/serveis/prev/docum/gtcrue/millambc.pdf>

Universidad Nacional de La Plata (8 de junio de 2015). *Extensión Universitaria, un compromiso con la integración*. Recuperado de http://www.unlp.edu.ar/articulo/2008/4/10/extension_apertura_institucional

Valderrama, S. y León, L. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Perú: Ed. San Marcos.

Vargas, L. (2010). La formación docente. *Congreso Iberoamericano de Educación*. Recuperado de http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/DOCENTES/R0103_Magyoly.pdf

Velásquez, L. D. (2012). *El color en el logotipo* (Tesis). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Vidales-González, C. (2009). Semiótica, cultura y comunicación. Las bases teóricas de algunas confusiones conceptuales entre la semiótica y los estudios de la comunicación. *Razón y Palabra* 66. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n66/actual/cvidales.html>

Weil, P. (1990). *Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Wong, W. (2003). *Principios del Diseño del Color*. España: Ed. GG.

Xochiteotzin, F. (2011). Los estudios de usuarios para evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios en bibliotecas universitarias. En: Juan Calva. *Investigaciones sobre las necesidades de información, el comportamiento informativo y la satisfacción en diferentes comunidades: proyectos, avances y resultados*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Yarto, M. A. (2010). *Modelo de Mejora Continua en la Productividad de Empresas de Cartón Corrugado del Área Metropolitana de la Ciudad de México* (Tesis). Instituto Politécnico Nacional, México.

Zabalza, M. A. (2004). *Guía para la planificación didáctica de la docencia universitaria en el marco del EEES* (Documento web). Recuperado de <http://www.udc.es/grupos/apumefyr/docs/guiadeguias.pdf>

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. España: Narcea.

Zamudio, R. M. (17 de marzo de 2005). Teoría de sistemas. *Gestiopolis*.

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>

ANEXOS

ANEXO 1. PREPRUEBA

Estimado Sr. /Sra. /Srta., con el objetivo de determinar si existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

Deberá marcar con un aspa (x) o cruz (+) la respuesta que considere adecuada de acuerdo a la siguiente escala de valores:

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

N°	Ítems (Su percepción)	Calificación				
1.0	Respecto a su percepción de los <u>elementos tangibles</u>					
1.1	Presentación visual de las edificaciones universitarias.	1	2	3	4	5
1.2	Conservación de las áreas recreativas.	1	2	3	4	5
1.3	Administración de las bibliotecas.	1	2	3	4	5
1.4	Implementación de los laboratorios.	1	2	3	4	5
1.5	Confort del usuario en las oficinas con fines administrativos.	1	2	3	4	5
2.0	Respecto a su percepción de la <u>formación académica</u>					
2.1	Actualización de la estructura curricular.	1	2	3	4	5
2.2	Planificación de la docencia (contrataciones y carga horaria).	1	2	3	4	5
2.3	Formación docente (capacitaciones y especialización).	1	2	3	4	5
2.4	Promoción de la producción intelectual (libros, revistas, videos, investigación, patentes, mejoras académicas).	1	2	3	4	5
2.5	Extensión universitaria (eventos sociales, culturales).	1	2	3	4	5
3.0	Respecto a su percepción de los <u>procesos administrativos</u>					
3.1	Atención al usuario por el personal administrativo.	1	2	3	4	5
3.2	Sistema de gestión administrativa (trámites).	1	2	3	4	5
3.3	Seguridad administrativa.	1	2	3	4	5
3.4	Gestión de personal administrativo (contrataciones, horarios, habilidades administrativas, capacitaciones).	1	2	3	4	5
3.5	Acciones de mejora continua propuestas por el personal administrativo.	1	2	3	4	5

Se agradece su colaboración al presente.

ANEXO 2. POSTPRUEBA

Estimado Sr. /Sra. /Srta., con el objetivo de determinar si existe diferencia en la gestión de la calidad en el servicio universitario, en Tacna, antes y después de la aplicación de estrategias de comunicación interna, durante los años 2014 y 2015.

Deberá marcar con un aspa (x) o cruz (+) la respuesta que considere adecuada de acuerdo a la siguiente escala de valores:

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

N°	Ítems (Su expectativa)	Calificación				
1.0	Respecto a su expectativa de los <u>elementos tangibles</u>					
1.1	Presentación visual de las edificaciones universitarias.	1	2	3	4	5
1.2	Conservación de las áreas recreativas.	1	2	3	4	5
1.3	Administración de las bibliotecas.	1	2	3	4	5
1.4	Implementación de los laboratorios.	1	2	3	4	5
1.5	Confort del usuario en las oficinas con fines administrativos.	1	2	3	4	5
2.0	Respecto a su expectativa de la <u>formación académica</u>					
2.1	Actualización de la estructura curricular.	1	2	3	4	5
2.2	Planificación de la docencia (contrataciones y carga horaria).	1	2	3	4	5
2.3	Formación docente (capacitaciones y especialización).	1	2	3	4	5
2.4	Promoción de la producción intelectual (libros, revistas, videos, investigación, patentes, mejoras académicas).	1	2	3	4	5
2.5	Extensión universitaria (eventos sociales, culturales).	1	2	3	4	5
3.0	Respecto a su expectativa de los <u>procesos administrativos</u>					
3.1	Atención al usuario por el personal administrativo.	1	2	3	4	5
3.2	Sistema de gestión administrativa (trámites).	1	2	3	4	5
3.3	Seguridad administrativa.	1	2	3	4	5
3.4	Gestión de personal administrativo (contrataciones, horarios, habilidades administrativas, capacitaciones).	1	2	3	4	5
3.5	Acciones de mejora continua propuestas por el personal administrativo.	1	2	3	4	5

Se agradece su colaboración al presente.

ANEXO 3. ESTRATEGIAS DE MEJORA

CUADRO ESTRATÉGICO		CALIDAD EN EL SERVICIO UNIVERSITARIO		
		ELEMENTOS TANGIBLES	FORMACIÓN ACADÉMICA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS
COMUNICACIÓN INTERNA	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Difusión de información sobre actitudes de cuidado y conservación del mobiliario institucional, reportes de daños, y propuestas de mejoramiento.	Información y motivación constante a los docentes sobre capacitaciones, actualización y especializaciones.	Renovación del compromiso del personal administrativo con la institución, a través de actividades de comunicación interna.
	IDENTIDAD VISUAL	Implementación de elementos de señalética (rótulos, carteles, mapas, entre otros).	Impresión de material informativo sobre becas, capacitaciones, entre otros; y, académico (libros y compendios elaborados por docentes).	Distribución de manuales de trámite administrativo para que los usuarios se guíen de los procedimientos que sigue un trámite.
	DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	Contratación de personal o empresas especializadas en calidad y confort de instalaciones y áreas recreativas.	Coordinación con docentes para difundir conocimientos e información especializada, a través de medios internos, dirigidos a los estudiantes.	Capacitación de personal o contratación de especializado en comunicación institucional interna.