



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONALIZACIÓN

SECRETARIADO Y RELACIONES PÚBLICAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE:

LICENCIADA EN SECRETARIADO Y RELACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

***EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE
CHIMBORAZO Y SUS EFECTOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE
EXTERNO, PERIODO 2012***

Autora: Janeth Rosario Díaz Ordóñez

Tutor: Ing. Wilson Saltos

Año

2014

INFORME DEL ASESOR

En mi calidad de asesor, y luego de haber revisado el desarrollo de la Tesis elaborada por: Janeth Rosario Díaz Ordóñez, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos existidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la Comisión.

Riobamba, diciembre de 2014

Atentamente,



Ing. Wilson Saltos^{*}
TUTOR

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:

Nombres y firmas del Presidente y Miembros de Tribunal:

Presidenta (Dra. Miriam Murillo)

(Firma)

1° Miembro (Ing. Stalin Argüello)

(Firma)

Tutor (Ing. Wilson Saltos)

(Firma)

NOTA: _____ (Sobre 10)

DERECHOS DE AUTORA

Yo, Janeth Rosario Díaz Ordóñez, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Janeth R. Díaz Ordóñez', is written over a horizontal dashed line.

Janeth R. Díaz Ordóñez

C. I.: 0801588625

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber nuevamente llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano aun cuando nos separa la distancia, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento: Papi y Mami.

Colón Alberto, muchas gracias por estos años de estar a mi lado y en los cuales hemos compartido tantas cosas, hemos pasado tanto que ahora estás conmigo en este día tan importante para mí. Solo quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has dado para continuar y seguir con mi avance profesional, gracias por estar conmigo y recuerda que eres muy importante para mí.

Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes los corazones de mi vida, mis amados hijos: Joey y Nany, por ser mi inspiración y razón de vida.

A mis hermanos: Cumandá y Juan Carlos, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. A mi cuñada (Maita) y mi adorado sobrino (Matías) por estar siempre conmigo y consentirme tanto, los quiero.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Nevis y Leila por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Colón (mi amor) por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional. A mis adorados y amados hijos (Joey y Nany) ellos son mi razón de vivir.

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL ASESOR.....	ii
HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DERECHOS DE AUTORA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I	
1. MARCO REFERENCIAL	
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Justificación e Importancia del problema.....	3
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Fundamentación Teórica.....	4
2.1.1. El Proceso Administrativo.....	5
2.1.2. Atención al cliente.....	6
UNIDAD I	
2.1.3. Federación Deportiva de Chimborazo.....	8
2.1.3.1. Historia.....	8
2.1.3.2. Quienes somos.....	9
2.1.3.3. Misión.....	9
2.1.3.4. Visión.....	9
2.1.3.5. Objetivo.....	10
2.1.3.6. Estructura Organizacional.....	11
UNIDAD II	
2.1.4. Proceso Administrativo.....	12

2.1.4.1.	Concepto.....	12
2.1.4.2.	Gráfico del Proceso Administrativo.....	12
2.1.4.3.	Fases del Proceso Administrativo.....	12
2.1.4.4.	La Planificación en la FDCH.....	19
UNIDAD III		
2.1.5.	Atención al Cliente.....	21
2.1.5.1.	El Cliente.....	21
2.1.5.2.	Concepto de Atención al Cliente.....	21
2.1.5.3.	Pasos.....	22
2.1.5.4.	Como debe ver al cliente.....	25
2.1.5.5.	Servicios imprescindibles para ofrecer a los clientes.....	25
2.1.5.6.	Conocer al cliente.....	26
2.1.5.7.	¿Por qué se pierden los clientes?.....	27
2.1.5.8.	La comunicación efectiva.....	28
2.1.5.9.	El uso del teléfono.....	29
2.1.5.10.	La habilidad de escuchar.....	31
2.1.5.11.	La habilidad de preguntar.....	33
2.1.5.12.	El trato con el cliente.....	34
2.1.5.13.	La excelencia.....	36
UNIDAD IV		
2.1.6.	La Comunicación.....	37
2.1.6.1.	¿Qué es comunicación?.....	37
2.1.6.2.	Concepto.....	37
2.1.6.3.	Origen del lenguaje.....	38
2.1.6.4.	De la comunicación oral a la escrita.....	40
2.1.6.5.	El origen de la escritura.....	41
2.1.6.6.	Nacimiento del alfabeto.....	42
2.1.6.7.	Teoría de la información.....	43
2.1.6.8.	Puntos de vista de la teoría de la comunicación.....	44
2.1.6.9.	Modelos de la comunicación.....	45
2.1.6.10.	Elementos de la comunicación humana.....	45
2.1.6.11.	Teoría del proceso comunicativo.....	47
2.1.6.12.	Funciones de la comunicación.....	50

2.1.6.13. Campo teórico.....	52
2.1.6.14. Algunos campos de la comunicación y sus teorías.....	52
2.1.6.15. Ciencias de la comunicación.....	53
2.1.6.16. Aspectos generales de la comunicación.....	54
2.1.6.17. Tipos de comunicación.....	55
2.1.6.18. Formas de comunicación.....	56
2.1.6.19. Elementos de la comunicación.....	56
2.1.6.20. Proceso de la comunicación.....	57
2.1.6.21. Barreras en la comunicación.....	59
2.1.6.22. ¿Por qué es importante la comunicación?.....	60
2.1.6.23. Comunicación organizacional.....	60
2.1.6.24. Comunicación organizacional interna.....	64
2.1.6.25. Impacto de la comunicación organizacional.....	68
2.1.6.26. Tipos de comunicación interna.....	71
2.1.6.27. Objetivos y funciones de la comunicación interna.....	73
2.1.6.28. Flujos de la comunicación.....	75
2.1.6.29. Estructura de la información.....	80
2.2. Hipótesis.....	81
2.2.1. Hipótesis General.....	81
2.3. Variables.....	82
2.3.1. Variable Independiente.....	82
2.3.2. Variable Dependiente.....	82
2.4. Operacionalización de las variables.....	83
2.4.1. Variable Independiente.....	83
2.4.2. Variable Dependiente.....	84
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Método Deductivo e Inductivo.....	85
3.2. Diseño de la Investigación.....	85
3.3. Tipo de investigación.....	85
3.4. Población y muestra.....	86
3.4.1. Población.....	86
3.4.2. Muestra.....	86

3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	87
3.5.1. Técnicas.....	87
3.5.2. Instrumentos.....	87
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS.....	87
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	88
3.7.1. Análisis e interpretación de resultados a clientes internos.....	88
3.7.2. Análisis e interpretación de resultados a clientes externos.....	95
3.8. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	103
3.9. Comprobación de hipótesis.....	103
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones.....	104
4.2. Recomendaciones.....	105
CAPÍTULO V	
5. PROPUESTA.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Lineamiento para la escucha eficaz.....	58
Cuadro N° 2	Variable Independiente.....	83
Cuadro N° 3	Variable Dependiente.....	84
Cuadro N° 4	Técnicas utilizadas.....	87
Cuadro N° 5	Tareas debe usted cumplir para coadyuvar y garantizar que el servicio de atención al cliente, sea eficiente y eficaz.....	88
Cuadro N° 6	Cumple usted con todas las normas de servicio de atención al cliente.....	89
Cuadro N° 7	Le han llamado la atención alguna vez por no cumplir las normas de servicio al cliente.....	90
Cuadro N° 8	Cuáles cree usted deben ser las principales funciones y deberes de los funcionarios de la Federación, para garantizar un exitoso servicio de atención al cliente.....	91
Cuadro N° 9	Cada qué tiempo cree que se debe capacitar a los funcionarios de la federación.....	92
Cuadro N° 10	Cree usted que se debe asignar un fondo para capacitación de los funcionarios de la federación.....	93
Cuadro N° 11	Cree usted que la atención al cliente es un factor primordial en el resultado deportivo de los deportistas.....	94

Cuadro N° 12	El servicio que ofrece la federación es:.....	95
Cuadro N° 13	El servicio que prestan los funcionarios de la Federación Deportiva es.....	96
Cuadro N° 14	En la recepción de la federación, el trato es cordial y amable.....	97
Cuadro N° 15	En los diferentes escenarios deportivos de la federación, la atención es.....	98
Cuadro N° 16	Cada que tiempo cree usted que los deportistas deben participar en eventos deportivos.....	99
Cuadro N° 17	Ha recibido un mal trato por parte de algún funcionario de la Federación Deportiva de Chimborazo.....	100
Cuadro N° 18	Mencione tres errores que usualmente cometen los funcionarios de la Federación Deportiva.....	101
Cuadro N° 19	Menciones tres cambios que usted crea debe realizar la Federación Deportiva.....	102
Cuadro N° 20	Procesamiento e Interpretación de Resultados.....	103
Cuadro N° 21	Gestión Administrativa.....	111
Cuadro N° 22	Gestión de Atención.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Organigrama estructural de la Federación Deportiva de Chimborazo.....	11
Gráfico N° 2	Clasificación del Proceso Administrativo.....	12
Gráfico N° 3	Fases del proceso administrativo.....	20
Gráfico N° 4	Diagrama del proceso de la comunicación.....	59
Gráfico N° 5	Tareas para coadyuvar y garantizar que el servicio de atención al cliente, sea eficiente y eficaz.....	88
Gráfico N° 6	Cumple usted con todas las normas de servicio de atención al cliente.....	89
Gráfico N° 7	Le han llamado la atención alguna vez por no cumplir las normas de servicio al cliente.....	90
Gráfico N° 8	Cuáles cree usted deben ser las principales funciones y deberes de los funcionarios de la Federación, para garantizar un exitoso servicio de atención al cliente.....	91
Gráfico N° 9	Cada qué tiempo cree que se debe capacitar a los funcionarios de la federación.....	92
Gráfico N° 10	Cree usted que se debe asignar un fondo para capacitación de los funcionarios de la federación.....	93
Gráfico N° 11	Cree usted que la atención al cliente es un factor primordial en el resultado deportivo de los deportistas.....	94

Gráfico N° 12	El servicio que ofrece la federación es:.....	95
Gráfico N° 13	El servicio que prestan los funcionarios de la Federación Deportiva es.....	96
Gráfico N° 14	En la recepción de la federación, el trato es cordial y amable.....	97
Gráfico N° 15	En los diferentes escenarios deportivos de la federación, la atención es.....	98
Gráfico N° 16	Cada que tiempo cree usted que los deportistas deben participar en eventos deportivos.....	99
Gráfico N° 17	Ha recibido un mal trato por parte de algún funcionario de la Federación Deportiva de Chimborazo.....	100
Gráfico N° 18	Mencione tres errores que usualmente cometen los funcionarios de la Federación Deportiva.....	101
Gráfico N° 19	Menciones tres cambios que usted crea debe realizar la Federación Deportiva.....	102

RESUMEN

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La presente investigación se define como un aporte al desarrollo del proceso administrativo, es una expresión y resultado de un proceso en el cual se han recopilado contenidos constructivos para todas las generaciones.

Es así que, su estructura consta de cinco capítulos que se constituyen de la siguiente manera: en el primer capítulo se ha desarrollado todo el marco referencial, el segundo capítulo se desarrolla el fundamento teórico que sustenta este trabajo, donde el proceso administrativo y la atención al cliente son los temas centrales de esta investigación. El proceso administrativo es el proceso donde cada una de las personas que trabajan en la FDCH realiza un trabajo en equipo eficaz y eficientemente para de esta manera alcanzar el objetivo planteado. Para desarrollar de manera eficiente resultados excelentes la atención al cliente es una estrategia orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los usuarios de la FDCH.

La metodología es el medio que ha permitido diseñar esta investigación, por eso en el tercer capítulo se describen los métodos utilizados para dar un vínculo importante en esta investigación, donde se exponen los resultados de esta investigación, así como la comprobación de la hipótesis, aspectos que permiten interpretar la situación real de los factores investigados, en el capítulo cuarto encontramos las conclusiones y recomendaciones que son enunciados que se establecen una vez determinado los resultados de la investigación, y para terminar en el capítulo cinco se expone propuestas y estrategias que son enunciados que se recomiendan una vez concluida la investigación.



ABSTRACT

A process is a set of steps or stages necessary in order to carry out an activity or to achieve a goal. The administrative process is a set of phases or stages successive through which management, the same that interrelated and form an integral process is performed.

This research is defined as a contribution to the administrative process; it is an expression and result of a process in which have been compiled contents constructive for all generations.

its structure consists of five chapters which are in the following way: in the first chapter has been developed around the frame mark, the second chapter has been developed, the theoretical frame where the administrative process and customer's attention are the central themes of this research. The administrative process is the process where each person that work in the FDCH takes effective and efficiently teamwork to achieve the objective. To develop efficiently results the customer's attention is an strategy that go ahead to the needs and expectations of value added users FDCH strategy.

The methodology is the medium that has allowed the design this research, so in the third chapter describes the methods used to provide an important link in this research, where the results of this investigation are presented, as well as hypothesis testing, aspects that allow to interpret the real situation of the factors investigated in the fourth chapter we find the conclusions and recommendations are established after determining the results of the investigation, and finally in chapter five there are proposals and strategies that are enunciated when the investigation is finished.

Reviewed by: Msc Maritza Chávez



CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su fundación hace 88 años, la FDCH se supera permanentemente a fin de continuar a la vanguardia de los sistemas deportivos del país; la reformulación de la gestión deportiva se hace indispensable, como una forma lógica y responsable, para responder a los nuevos retos del impresionante avance de la ciencia y la tecnología, donde la recurrente revalorización del conocimiento como eje motor del desarrollo, le imprime un nuevo horizonte a la misión deportiva y competitiva de toda la Institución. Por ello, desde hace más de cinco años, el funcionario de la FDCH está trabajando para consolidar un modelo deportivo consensuado, dinámico y con prospectiva. Con ese propósito la federación, entre otras acciones, abre espacios de análisis y reflexión para todos los deportistas.

Prueba de que el nuevo proceso administrativo está dando los resultados deseados es el número alcanzado de posición deportiva en cada uno de los eventos deportivos a nivel nacional.

Federaciones Deportivas a nivel nacional como: Guayas, Cuenca y la misma Pichincha han tenido que competir duramente con los deportistas de la FDCH, lo cual indica que es una de las federaciones con la suficiente estabilidad, funcionalidad y administración para alcanzar los planes propuestos.

La FDCH destaca hoy en día por las constantes modificaciones que ha realizado en su administración, y un énfasis en cambiar la aptitud y actitudes del cliente externo que lo visita, sin embargo pese a ello los resultados finales luego de cada evento deportivo a nivel nacional no satisface la opinión pública.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo, los procesos administrativos de la Federación Deportiva de Chimborazo FDCH, afectan en la atención al cliente externo?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Analizar el proceso administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo y sus efectos en la atención al cliente externo, periodo 2012.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Analizar la estructura del proceso administrativo de la FDCH.
- Comparar los procesos administrativos de la FDCH.
- Realizar el análisis de las opiniones del cliente externo de la FDCH.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La investigación sobre el proceso administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo y sus efectos en la atención al cliente externo, en el período 2012; fue un trabajo complejo y muy cuidadoso. Anteriormente los instrumentos eran básicos, pero en general estaban dirigidos para ciertos deportes. En los últimos tiempos se han desarrollado sistemas deportivos bastante tecnológicos que pueden mejorar los resultados competitivos de los deportistas de Chimborazo.

Los procesos administrativos adecuados proporcionan un entorno que posibilitan la satisfacción del cliente externo. En cualquier entorno administrativo ésta es una característica importante, que además puede ayudar a crear buenos deportistas (cliente externo) comprometidos que participen más de forma responsable.

La investigación se realizó ya que se observó que la opinión pública crítica mucho a las administraciones de la Federación Deportiva de Chimborazo, por los resultados deportivos que se obtienen a nivel nacional, y en muchas ocasiones porque no se sabe cómo aplican los procesos administrativos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este proyecto de investigación se basa en lo que define Reyes Ponce sobre lo que es proceso administrativo; es así que indica que el proceso administrativo en su concepto más sencillo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que interrelacionan y forman un proceso integral. El Proceso Administrativo está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la: **mecánica** comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuesto, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones....) y la **dinámica** aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo y compara los estudios.

La Federación Deportiva de Chimborazo realiza una planificación de manera anual en la cual están inmersas las actividades de preparación de los deportistas en sus diferentes categorías, los cuales cumplen un periodo de preparación y etapas de competencias; las cuales en sus 26 disciplinas se encuentran divididas en deportes de combate, tiempo y marca, arte competitivo y pelota; la preparación y control de los mismos se encuentra bajo la responsabilidad del departamento técnico metodológico y su cuerpo de metodólogos.

En cuanto a la Atención al Cliente el Señor (Velandia Najar D) dice que el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece. "Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué

significa esto? "Ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita."

La Atención al cliente externo, para los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo, es la base principal de su existencia, ya que a ellos se debe la aceptación de sus servicios entregados.

2.1.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo según (Harol Koontz, 1998) dice "es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". "Administración una Perspectiva Global; las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico"

La Administración es para (Koontz & O'donnell, 1987) la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Al Proceso Administrativo son 5 elementos los que lo conforman:

- a. Planificación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Dirección
- e. Control

El Proceso Administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo se encuentra bajo la dirección de una persona que está completa y absolutamente comprometida de cerciorarse que cada uno de sus departamentos (técnico, médico y financiero) bajo su cargo realice el trabajo en equipo eficaz y eficientemente para de esta manera alcanzar el verdadero objetivo.

2.1.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Es importante mencionar, que la ATENCIÓN y SERVICIO son palabras que tienen similar significado, pero tienen una diferenciación. Ambas son "un concepto de trabajo" o "una forma de hacer las cosas", cuando se tiene la oportunidad de estar en contacto; tanto con clientes externos como a los clientes internos, y generar en ellos algún nivel de satisfacción, por la forma de atenderlos.

- **Atención:** es la característica de trato personal que se le imprime cuando atendemos a un cliente. Es estar pendiente a todas las inquietudes, sus quejas, peticiones, reclamos, etc.
- **Servicio:** va más allá, es estar un paso adelante. Es estar pendiente a todas las novedades que se le pueda ofrecer al cliente: (su cumpleaños, sus gustos, sus expectativas, nuevos productos, servicio post venta, etc.). Es sorprenderlo cada vez que tengamos contacto con él, con cosas nuevas, es ayudarlo a tomar decisiones.

La Atención al Cliente, según el autor (Serna Gómez, 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la

atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualización y amabilidad.

Mientras tanto (Damaso, 1987) argumenta que el buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos. La esencia del buen servicio al cliente es formar una relación con los clientes. ¿Cómo hacer para lograr esa relación? Recordando el verdadero secreto del buen servicio y actuando para ello: “Serás juzgado por lo que haces, no por lo que dices”,

En la Federación Deportiva de Chimborazo, la atención a sus clientes es la habilidad de esta organización en superar constante y consistentemente las expectativas de ellos, pues ya no basta con cumplir rutinariamente, se trata de dar ese algo más que satisfaga plenamente al cliente.

Puesto que la FDCH sabe que la atención al cliente afecta a todos sus empleados, aunque no tengan relación directa con el cliente, y afecta a todos los departamentos y procesos de la organización, la selección del personal, la formación, el trato a los empleados, la definición de los objetivos, el diseño de los procesos; se realiza acorde a las necesidades del usuario.

UNIDAD I

2.1.3. FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO

2.1.3.1. Historia

La historia de la Institución Deportiva de la provincia se remonta al año de 1916, época en la que el fútbol se jugaba en la Plaza de Juan Bernardo de León (San Francisco), Santa Rosa y Santo Domingo (Parque Sucre). En 1917, al fútbol se lo conocía como el “Sport de la patada”, previniendo al público a construir buenos estadios y reglamentarlo, sujetando a los jugadores a la dirección técnica para evitar desgracias.

En 1918, la Junta Administrativa del Colegio “Pedro Vicente Maldonado” organizó un campeonato con un premio para el sport que se ubique en primer lugar; los clubes Guayas, Chimborazo, Independencia, Riobamba, Libertad, Patria y Maldonado, participaron en el torneo.

En 1919, personajes importantes en el vivir político y literario, como: Modesto Peñaherrera, Luis Felipe Borja, Luis Lara y Miguel Egúez, se dedicaban al sano “vicio” del deporte en el hipódromo, futbolistas que en aquel tiempo se los llamaba los “pelotaris de Chimborazo”.

En 1922, nace la inquietud de conformar una institución que oriente y dirija el deporte de la provincia, idea que transcurrió hasta el año de 1923.

Las propuestas de 1922 y 1923 se hicieron públicas por iniciativa del señor Nicolás Fernando de la Rada, desde las columnas del diario riobambeño “La Razón”.

2.1.3.2. Quienes Somos

Federación Deportiva de Chimborazo, es una Institución Deportiva con personería jurídica, de derecho privado, sin fines de lucro, con objetivos sociales, que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, cuya sede es la ciudad de Riobamba.

Es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos de la provincia de Chimborazo, con el debido respeto a la autonomía de sus filiales.

En la actualidad controla y dirige 27 disciplinas deportivas, las mismas que se encuentran conformadas en 9 asociaciones y 18 comités; además de 9 ligas deportivas cantonales.

2.1.3.3. Misión

Emprender, promover, indagar, establecer, regular y divulgar, el favorable adelanto del deporte, en todas sus expresiones y manifestaciones de acuerdo con las políticas sugeridas por el Ministerio del Deporte y en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo, que buscan alcanzar los objetivos del Buen Vivir establecidos en la Constitución Política del Estado como factores fundamentales de realización individual, superación física e intelectual, cohesión familiar e integración social que contribuyen a elevar la calidad de vida de la población, la formación como individuos y el nivel competitivo del deporte chimboracense.

2.1.3.4. Visión

Difundir las diversas disciplinas deportivas en todas sus manifestaciones a nivel formativo y otros para conducir al deporte chimboracense hacia el perfeccionamiento, la élite nacional y el alto rendimiento internacional creando

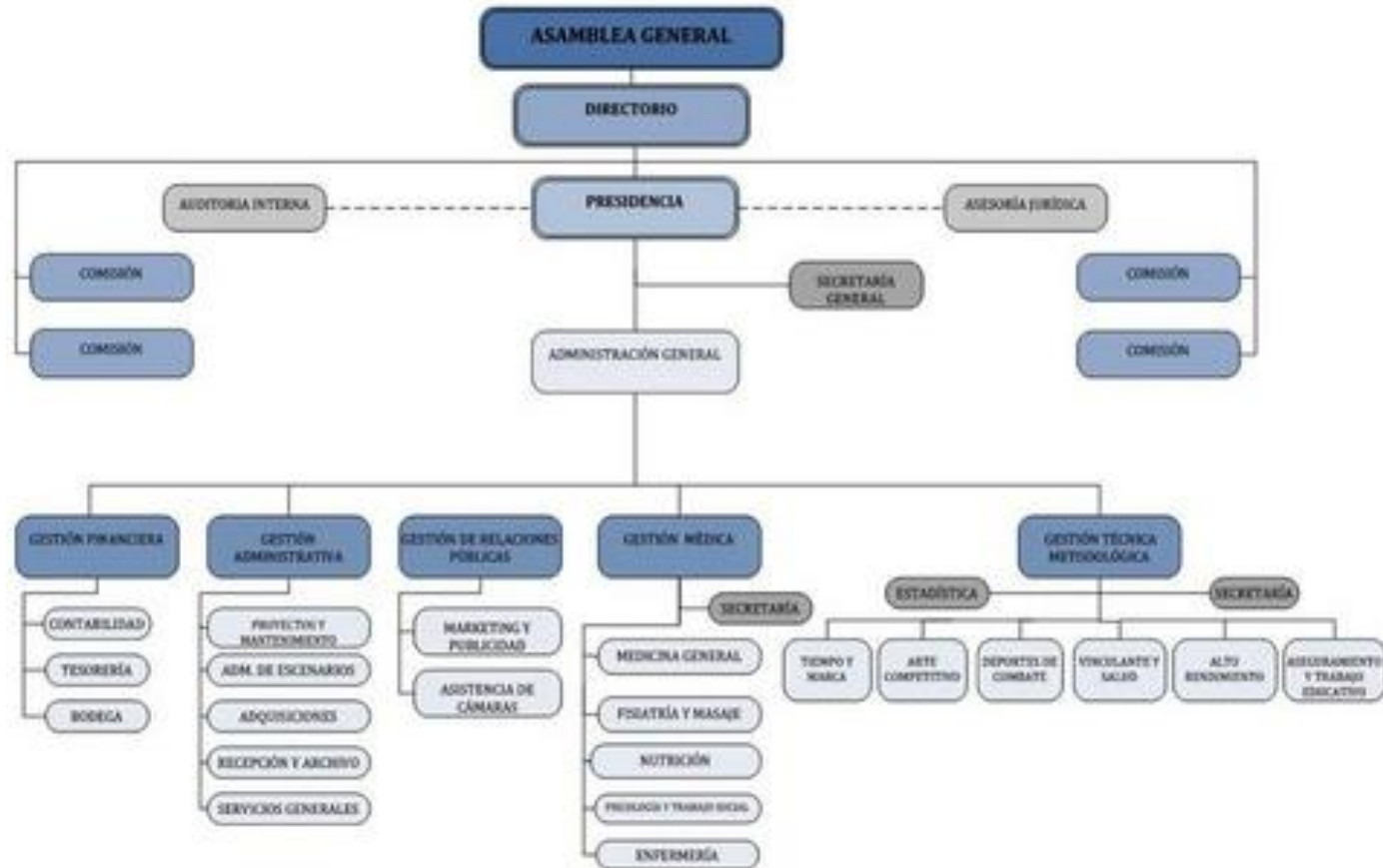
un hecho de características muy sugestivas para la práctica masiva de la actividad física en la población contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población en todos los aspectos.

2.1.3.5. Objetivo

Elevar el nivel de preparación de sus deportistas y formar hábitos de práctica deportiva en la población mediante la ejecución de actividades físicas que permitan la incorporación masiva de sus habitantes, de una manera sistemática y consciente, contribuyendo con ello al mejoramiento de la salud y a la correcta utilización del tiempo libre, logrando que el deporte se constituya en una de las actividades sociales más importantes, tratando de alcanzar al mismo tiempo un lugar estelar en el sistema competitivo nacional en cooperación con todos sus organismos filiales.

2.1.3.6. Estructura Organizacional

GRÁFICO Nº 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO



Fuente: www.fdch.org

Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

UNIDAD II

2.1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

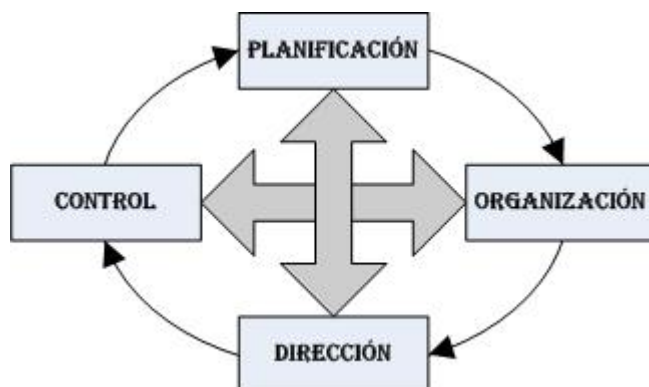
2.1.4.1. Concepto

Según Reyes Ponce, un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.1.4.2. Proceso Administrativo

GRÁFICO N° 2
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: www.promonegocios.net
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

2.1.4.3. Fases del Proceso Administrativo

Según Reyes Ponce el proceso administrativo se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica

La fase mecánica, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Planeación y Organización.

- a. **Previsión.-** La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Etapas:

- **Objetivos:** Es la fijación de metas.
- **Investigación:** Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.
- **Cursos alternativos:** Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

Principios:

- **Principio de la Previsibilidad:** Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.
- **Principio de la Objetividad:** Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.
- **Principio de la Medición:** Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

- b. **Planeación.-** Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Etapas:

- **Propósitos:** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo

social.

- **Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- **Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- **Presupuestos:** Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- **Pronósticos:** Es prever las cosas que pudieran suceder.

Principios:

- **Principio de la Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.
 - **Principio de la Flexibilidad:** Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
 - **Principio de la Unidad:** Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.
- c. **Organización.-** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Etapas:

- **División del Trabajo:** Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por

orden de rango, grado o importancia.

- **Departmentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Principios:

- **Principio del Objetivo:** Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- **Principio de la Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- **Principio de la Jerarquía:** Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.
- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad:** A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de Mando:** Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.
- **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.
- **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.
- **La Coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración.

- a. **Integración.-** Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Etapas:

- Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz

Principios de las cosas:

- Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.
- Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
- Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
- Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

Principios de las Personas:

- Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

- Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.
- b. **Dirección.-** Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

Etapas:

- Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.
- Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes
- Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
- Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
- Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

Principios:

- De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas

que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

- Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.
- c. **Control.-** Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Etapas:

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Principios:

- Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.
- De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro

no se vuelvan a presentar.

- Costeabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.
- De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

2.1.4.4. La Planificación en la FDCH

Para la FDCH la planificación, es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él se encuentran problemas de organización, dirección y para darle solución a esto la federación tiene una buena planeación, un estudio previo y tiene los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que el proceso administrativo que se lleva a cabo en la FDCH sea el más indicado se toma en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo investigado podemos decir que el procedimiento de la FDCH se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

Es así, que Federación Deportiva de Chimborazo al momento controla y dirige 26 disciplinas, constituidas legalmente por 9 asociaciones: Ajedrez, Atletismo, Baloncesto, Fútbol, Físico Culturismo, Gimnasia, Squash, Tenis de Mesa y Voleibol; y 17 comités: Andinismo y Escalada, Boxeo, Ciclismo, Equestres, Halterofilia, Judo, Karate Do, Lucha, Patinaje, Pelota Nacional, Tae Kwon Do, Tenis de Campo, Tiro Olímpico, Tito con Arco, Motociclismo, Natación y Wushu; se suman 9 ligas deportivas cantonales: Alausí, Colta, Cumandá, Chambo, Chunchi, Guamote, Guano, Pallatanga y Penipe.

Cuenta con una importante infraestructura deportiva, como: Edificio de la Unidad Administrativa, Estadio Olímpico, Coliseo “Teodoro Gallegos Borja”, Complejo Deportivos de Sabún y Coliseo de Gimnasia “Celso Augusto Rodríguez”; y a través de convenios de carácter interinstitucional administra la piscina del colegio Capitán “Edmundo Chiriboga” y el Complejo de Natación “Carlos Costales Coronel”.

GRÁFICO Nº 3

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: trabajodeaplicacióndc.blogspot.com
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

UNIDAD III

2.1.5. ATENCIÓN AL CLIENTE

2.1.5.1. El Cliente

Un cliente según (Kotler, 2003) es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Para que el cliente esté satisfecho con lo que le estamos ofreciendo y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente.

2.1.5.2. Concepto de Atención al Cliente

Se designa con el concepto de Atención al Cliente para (Kotler, 2003) a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

2.1.5.3. Pasos

Una buena atención, hace la diferencia es lo que nos indica (pymrang.com, 2010):

- Cortesía
- Profesionalidad
- Cooperación
- Comunicación
- Rapidez y Eficacia
- Formación Constante
- Capacidad Resolutiva
- Cumplir con la palabra
- Empleados Contentos
- Fidelización

Nunca olvide que siempre será más rentable mantener viejos clientes que conseguir nuevos.

Y para terminar, el mejor consejo que puede poner en práctica una Pyme (Central de Negocios en Español): el reciclaje continuo es la clave del éxito así que recuerde que por muy buena que sea la Atención al Cliente que esté dando su empresa, siempre hay algo que se puede mejorar.

- **Saludar:** dar una cordial bienvenida y hacer que el cliente se sienta bien recibido al sitio donde llega, es primordial. El saludo indica que se cuenta con buenos modales, es la primera impresión que se genera en el cliente y es ahí cuando se debe ganar su confianza, transmitir seguridad y denotar presencia y atención, por eso, el saludo tiene que ser entusiasta y agradable y debe ir acompañado de una sincera sonrisa para producir un sentimiento más favorable. Es muy importante saludar a “todos” y cada uno de los clientes que acuden al negocio.
- **Atender:** hacer que los clientes se sientan cómodos, que se sientan a gusto, asesorarlos y asistirlos en sus dudas. Atender sus necesidades con

rapidez, sin dejar de lado la cortesía, la amabilidad, la simpatía y el respeto.

Es fácil cautivar a los clientes si les damos un excelente trato y brindamos una buena atención; sencillamente la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Pero cuando no todo depende de nosotros, cuando tenemos clientes “difíciles de tratar”; es ahí donde se debe actuar con astucia para saber sobrellevar las dificultades o inconvenientes que se presentan. No discutir con los clientes, es mejor pensar que tiene la razón, actuar con sensatez y evitar una mala experiencia; porque cuando un cliente sale molesto o descontento de algún negocio, no solo se lo ha perdido a él, sino posiblemente también a todas las personas con las que comente este hecho.

Sucede también que en ocasiones, tal vez por el cansancio, se percibe al cliente como sinónimo de “más trabajo” o a falta de tiempo, se lo considera como una molestia y esto indudablemente repercute en la forma de tratarlo, por lo tanto es una situación que se debe evitar ya que por lo general es una reacción inconsciente o involuntaria y uno puede no darse cuenta, pero el cliente si lo hará.

La meta siempre debe ser lograr que el cliente abandone el negocio contento y satisfecho por el trato y el servicio recibido. No olvide que sin los clientes, su negocio no tendría razón de ser.

- **Personalizar:** es difícil acordarse los nombres de todos los clientes si son varios, pero cuando acuden a con frecuencia y se manejan sus datos constantemente, cuando se los conoce mejor, esta tarea se torna más fácil; en ese caso, si se sabe los nombres de los clientes, es adecuado llamar a los clientes por sus nombres. A la mayoría de los clientes les encanta escuchar que uno diga sus nombres; les hace sentir importantes, delicados y por nuestra parte conseguimos captar toda su atención y tenemos puntos ganados hacia la fidelización de los clientes. A mí particularmente me hace sentir especialmente atendida un personal que se dirija hacia mí

mencionando mi nombre, me hacen saber que en esa empresa soy tenida en cuenta. ¿A quién no le sucede?

- **Agradecer:** por la preferencia, por la compra, por haber venido; siempre agradezca a sus clientes. Sin tener en cuenta el rubro comercial al que se dedica o los servicios que presta, a los clientes les gusta saber que la empresa aprecia su preferencia. Con un simple “gracias” un negocio tiene una forma práctica de expresar gratitud hacia sus clientes. Permite futuras ventas, buenas referencias, un grato recuerdo y relaciones comerciales duraderas. Agradecer a los clientes por la transacción realizada muestra que la empresa valora al cliente no sólo antes de la venta, sino también después como por ejemplo enviando correos electrónicos o tarjetas de agradecimiento. Piense siempre que es la empresa quien necesita de los clientes y no que los clientes necesitan de la empresa, sea agradecido.
- **Invitar:** luego de que el cliente haya efectuado alguna compra o concretado algún negocio, es recomendable agradecerle e invitarlo a que vuelva mientras se despide conservando siempre un semblante sonriente. Expresiones sencillas como: ¡lo esperamos de vuelta!, ¡hasta pronto!, ¡esperamos su visita nuevamente!, entre otras, sirven para que el cliente sienta que será bien atendido en una próxima visita o en la siguiente compra o transacción que realice. La idea es hacer saber al cliente que uno siempre se encuentra a sus órdenes. Si se brinda un buen servicio o se venden buenos productos, además de ofrecer una buena atención al cliente, se logrará que éstos regresen e incluso que transmitan la experiencia que obtuvieron y recomienden el negocio.

Por todo lo mencionado, considero sumamente importante y necesaria la capacitación y motivación del personal que queda a cargo de la atención a los clientes considerando que uno de los motivos principales de la pérdida de los clientes y de oportunidades de negocios es proporcionar un servicio indiferente al cliente generalmente relacionada con la falta de cortesía.

Recuerde dar al cliente la atención que se merece. Todos vendemos de alguna u otra manera, pero también en algún momento nos convertimos en clientes y es ahí donde tenemos la oportunidad de vivir en carne propia el trato (bueno o malo) que recibimos de los demás. Para tener en cuenta: “trata a los demás como te gustaría que los demás te traten a ti”.

2.1.5.4. Como debe ver al cliente

Peter Hingston nos dice que se debe saber los servicios imprescindibles que una empresa debe ofrecer al cliente. Y es que la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa como ya sabemos puede llevar bastante trabajo.

Los clientes son reacios a hacer frente a las nuevas empresas sin reputaciones establecidas.

Ahora vamos a tratar cosas esenciales que se necesitan saber acerca de la lista de clientes. Ayudará, como autónomo saltándonos el paso del comienzo y el proceso de recopilación de información útil al sondear y consultar a tus potenciales clientes. Y es que, en los negocios, la ignorancia no es precisamente tu mejor aliada.

2.1.5.5. Servicios imprescindibles para ofrecer a los clientes

Para (Hingston, 2010):

- Un personal bien capacitado: las clases de formación deben tener metas específicas y llevarse a cabo por personal especializado. Cuando expones a ti y a tus empleados a una amplia variedad de situaciones de cara a los clientes, te aseguro puede ayudarte a prepararte para hacer frente a las funciones del día a día de tu empresa. Debes de asegurarte de que tus empleados tienen toda la información y la autoridad necesaria para servir bien a los clientes, los cuales en algunos casos recorren un largo camino

para ayudarte a que tu empresa prospere y crezca.

- Servicios Web de localización: ellos ayudan a tu empresa mediante recompensas a la clientela fiel y obtienen datos valiosos sobre tus clientes. Pueden desempeñar muchos papeles como, por ejemplo: campañas de recompensas, ofrecerte herramientas de relaciones con los clientes, medios sociales, juegos, directorios de empresas, guías de tu ciudad y sitios relevantes y beneficiosos todos ellos para ti.
- El registro de las necesidades y hábitos de tus clientes: esta información puede informarle sobre servicios, productos, horarios y otra información que le hará atender y entender sus necesidades convenientemente. Debes de encontrar la manera de mantener la información del cliente organizada y accesible para de esta forma garantizar que vuelva. Entre una de las maneras más fáciles de atender a tus clientes de forma continua, es tener su información de compra disponible para ayudarte a proporcionarles lo que necesitan.
- Como realizar la atención al cliente: esta acción hará que sea más fácil para tus empleados el hacer frente a las incidencias y malentendidos que a veces ocurren. Una vez que tus clientes y tus empleados entienden el procedimiento de resolución de problemas, se producen menos incidencias y estas evidentemente son más fáciles de solventar. Tú, como autónomo, debes de tomarte el tiempo que sea necesario para implementar un procedimiento de atención al cliente bien definido, y así poder hacer frente a los errores y quejas.

2.1.5.6. Conocer al cliente

Según (Hingston, 2010) aunque en marketing se suele hablar del cliente en forma abstracta “el cliente” es evidente que dentro de este concepto podemos incluir diferentes tipos según se tenga en cuenta uno u otro criterio. La empresa

o institución debe tener en cuenta que aunque al cliente siempre se le ha de tratar bien, no todos los clientes son iguales.

Cada administrador debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios? Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mí"? Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir? Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor; mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

2.1.5.7. ¿Por qué se pierden los clientes?

Para Beatriz Soto, existen varias razones por las que se pierden a los clientes o usuarios, aunque algunas son muy lógicas y otras parecen tontas, debemos prestar atención a este factor para mitigar la pérdida de usuarios.

Algunos porcentajes que demuestran la disminución de clientes parten con un

1% que son clientes que mueren, 3% de nuestros clientes se mudan a otro lugar, 5% porque se hacen amigos de otros, 9% se va del negocio debido a que los precios de la competencia son más bajos y el 14% de los clientes se pierde por la mala calidad de los productos o servicios del negocio.

Son cifras que de cierta forma preocupan. Pero existe un porcentaje que es alarmante y que, tal vez, no se tiene en cuenta: un 68% de los clientes se van de nuestro negocio por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio; es decir por una mala acción por parte de los vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros que tengan contacto con ellos.

El servicio al cliente es sin duda uno de los elementos en el que cualquier negocio, independientemente de lo que venda: producto, servicio tangible o no tangible, se debe enfocar si quiere que su negocio, producto o servicio tenga éxito.

De la mano de esto, se encuentra la fidelización, con la que se busca disminuir esa pérdida tan inquietante de clientes, por medio de ella lo que podemos hacer es mantener a nuestros clientes postcontentos, cómodos y leales nuestros productos.

Siempre tenga en cuenta que es más fácil mantener un cliente, que conseguir uno nuevo.

2.1.5.8. La comunicación efectiva

Para (Ramos, 1996) cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un

determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- a. Comunicación verbal. Es la que expresamos mediante el uso de la voz:
 - Saludar al cliente con calidez: Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.
 - Ser precisos: No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".
 - No omitir ningún detalle: Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.
 - Pensar antes de hablar: Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

- b. Comunicación no verbal La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes. Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras. Utilicemos la sonrisa, postura, vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

2.1.5.9. El uso del teléfono

El mailxmail.com, nos indica que este tipo de tecnologías ha evolucionado mucho en los últimos años y nos proporcionan cada vez más herramientas de utilidad para nuestro día profesional, su uso ha crecido, pero también su mal

uso, por ello, debemos tener en cuenta unas normas, que de ser aplicadas por todos nosotros haríamos un uso mucho más razonable de este dispositivo. Vamos algunos consejos, aunque sería mejor denominarlas normas:

- a. Las llamadas laborales deberán realizarse siempre en horario laboral, salvo excepciones y por el tiempo justo. Por otra parte las llamadas de carácter personal deberán realizarse fuera del horario laboral, salvo excepciones.
- b. Cuando estemos reunidos, debemos silenciar el teléfono móvil; aunque este autor que les escribe ve cada día como en las reuniones de trabajo que a menudo mantengo, todos los asistentes sacan sus teléfonos móviles (personal y corporativo), los depositan sobre la mesa y a menudo se interrumpe el clima de la reunión por las múltiples melodías que cada uno tiene. “Es algo normal”.
- c. Si usted es de los que se lleva el móvil a todos sitios, está pendiente a cada hora, es hora que se plantee un cambio. Hace años nadie tenía teléfono móvil y el mundo se movía. El teléfono móvil debe convertirse en una herramienta no en un lastre laboral.
- d. Cuando descuelgue el teléfono responda con cortesía y educación, por ejemplo; “Hola buenos días” o “le atiende Laura Moreno de Industrias CAS, en que puedo ayudarle” o “Industrias CAS muy buenos días, le atiende Laura Moreno, ¿en qué puedo ayudarle? Sea amable con nuestro interlocutor, cuide la dicción, la pronunciación, el tono de voz (entusiasta y modular), la entonación, no grite, su interlocutor le escuchará bien aunque hable en tono normal y exista ruidos a su alrededor ya que los teléfono móviles disponen de filtros de ruidos.
- e. Cuando sea usted quien realice la llamada, deberá saludar e identificarse inmediatamente (su nombre y la empresa para la que trabaja), por ejemplo: “Buenos días Alicia, soy Juan Manuel Ayuso de SAR Consulting”. En algunas ocasiones puede que nuestra llamada sea inoportuna porque nuestro interlocutor se encuentra ocupado, por ello, es conveniente nada más presentarnos preguntar si es buen momento para atendernos, de ser así continuaremos la conversación, en caso contrario, facilitaremos nuestros datos de contacto (en el caso de que no los tenga) y nos pondremos en

contacto más adelante.

- f. Si la persona a la que llamamos no se encuentra en ese momento, preguntaremos si la podemos localizar más tarde.
- g. Si se encuentra en un lugar con mucho ruido, música, etc. Pida a su interlocutor que espere unos segundos hasta buscar un lugar tranquilo para mantener la comunicación.
- h. No "entre en confianza" con su interlocutor si éste es desconocido y evite las expresiones como: "corazón", "amigo", el "vos" o "tu" pues es de muy mal gusto.
- i. Evite que su interlocutor pueda esperar.
- j. No interrumpa a su interlocutor salvo que sea estrictamente necesario, en cuyo caso, hágalo con educación.

Con la aplicación de todas estas normas protocolarias del uso del teléfono, seguramente hará un buen uso del mismo.

2.1.5.10. La habilidad de escuchar

Para (Mraz, 2012) como profesional freelance deberás desarrollar ciertas habilidades específicas de acuerdo al trabajo puntual que ejecutes. Pero sin dudas, una skill que aplica a cualquier perfil y que debe ser tenida en cuenta es la habilidad de escuchar.

Tu capacidad de escucha puede ser crucial al momento de la negociación con el cliente, cuando te esté bajando el "brief" para el cumplimiento de determinado proyecto, y en tantas otras instancias claves de la relación laboral.

Empecemos por marcar una diferencia sustancial: cuando hablamos de Comunicación (emisor, mensaje, receptor) no debes pensar únicamente en la Comunicación Verbal (palabras puntuales dichas o escritas) sino que hay que ir más allá: la Comunicación No Verbal es clave y muchas veces te dará la pauta de emociones, actitudes, pensamientos y reacciones de tu interlocutor.

La Comunicación Verbal sería la lectura más simple y superficial de ese acto de Comunicación, pero debes ir más allá, hilar más en detalle, para poder inferir datos que se puedan estar pasando por alto. La Comunicación No Verbal te va a permitir un mejor entendimiento del mensaje y te dará más pautas de cómo está sintiendo o pensando tu interlocutor.

Es importante que tengas en cuenta cuando dialogues con tu cliente lo siguiente:

- a. **Respetar los tiempos de cada uno.**- Vivimos en una vorágine total, súper acelerados, sin tiempo de nada, realizando 20 tareas al mismo tiempo. Pero cuando estés en diálogo con tu cliente, procura respetar sus tiempos y detente a escuchar. Estate presente en ese momento. Dale su tiempo para expresarse, no interrumpas, ni pretendas impresionarlo o influenciarlo. Al contrario, debes respetarlo y estar con tus sentidos al 100%.
- b. **Observa en detalle.**- El lenguaje corporal te dirá mucho acerca de tu interlocutor. Observa la postura del cliente, sus gestos, cuanto detalle adviertas. Si estás al teléfono, el tono de voz puede decirte mucho también (si el cliente está ansioso, nervioso, irritado, expectante, etc).
- c. **Escucha con atención.**- Capta cada palabra y no te anticipes con suposiciones o inferencias. El cliente debes saber que te interesa lo que está diciendo y que estás ahí para entender sus necesidades. Es importante que tomes nota de cada instrucción o dato relevante para futuros pasos. Tampoco te adelantes con respuestas, sin haber escuchado y analizado su pregunta.
- d. **Rechequea las informaciones.**- Muchas veces pueden suscitarse malos entendidos. Todo proceso de comunicación en sí es complejo: las interpretaciones siempre dependen del receptor, más allá de los esfuerzos del emisor en que el mensaje llegue de manera clara; también hay otros

casos en que el emisor no es un buen comunicador y habrá problemas. Por eso es muy importante que rechequees las informaciones para comprobar que están alineados y que el mensaje original fue entendido.

- e. **Formula preguntas.-** No te quedes con dudas. Es importante que clarifiques cada punto que no haya quedado claro. Demuestra lo pendiente que estabas de tu interlocutor y realiza preguntas relevantes y concretas. Puedes incluso referirte a algún gesto o expresión que hayas notado de tu cliente, siempre en forma sutil, claro está. La idea es que puedas entender a qué se debió alguna incomodidad o reacción de tu cliente (o expresión de entusiasmo, ¿por qué no?), y no que lo sometas a juicio.
- f. **Sé empático.-** Ponte en los zapatos de cliente. Córrete de tu lugar por un momento y trata de pensar y sentir como lo está haciendo él. Esto te hará más receptivo y te ayudará a entender su postura o reacciones.

¿Qué es lo bueno de todo esto? Desarrollar tu capacidad de escucha ayuda a disminuir malos entendidos, alinear la comunicación, captar nuevas oportunidades, y sobre todo a sentar las bases de una buena relación profesional-cliente, clave para tu crecimiento futuro.

2.1.5.11. La habilidad de preguntar

Según (Mraz, 2012) en todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice". Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. ¿De qué forma?, indagando. ¿Cómo?, formulando preguntas ABIERTAS o generales o CERRADAS específicas.

Las preguntas ABIERTAS sirven para:

- a. Establecer necesidades
- b. Definir problemas
- c. Comprender pedidos

d. Obtener más información

Se utilizan preguntas CERRADAS para:

- a. Clarificar lo que se ha dicho
- b. Hacer que el cliente preste su conformidad
- c. Resumir una conversación o confirmar un pedido

2.1.5.12. El trato con el cliente

El autor (Duany Jr, 2010) considera que:

- a. **El cliente discutidor:** Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:
 - Solicitarle su opinión.
 - Hablar suavemente pero firme.
 - Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
 - Contar hasta diez o más.
- b. **El cliente enojado:** Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:
 - Ver más allá del enojo
 - No ponerse a la defensiva
 - No involucrarse en las emociones
 - No provocar situaciones más irritantes
 - Calmar el enojo
 - No hay que prometer lo que no se puede cumplir
 - Analizar a fondo el problema
 - Hay que ser solidario
 - Negociar una solución

- c. **El cliente conversador:** Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.
- d. **El cliente ofensivo:** El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.
- e. **El cliente infeliz:** Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
- f. **El que siempre se queja:** No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.
- g. **El cliente exigente:** Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
- h. **El cliente coqueteador:** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

- i. **El que no habla y el indeciso:** Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

2.1.5.13. La excelencia

Para (Chiang, 2012) la buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia.

CALIDAD: Es dar al cliente lo que se prometió.

UNIDAD IV

2.1.6. LA COMUNICACIÓN

2.1.6.1. ¿Qué es comunicación?

Según (Cibanal, 2006) el proceso mediante el cual se desarrollan las relaciones interpersonales, permite influenciarse entre sí, a través de mensajes transmitidos recíprocamente entre dos o más personas.

La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.

La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas, es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera se vuelve imperioso dentro de las empresas, por lo que se pueden mencionar algunos beneficios en los cuales ayuda:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

2.1.6.2. Concepto

Para (Galindo , 2008) La comunicación proviene de la palabra latina *Communis*, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y

sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana.

2.1.6.3. Origen del lenguaje

Son en la actualidad unas seis mil quinientas las lenguas que se hablan en nuestro mundo. De ellas, solamente veinticinco pueden considerarse importantes por su extensión y por su producción escrita.

La pregunta que ha preocupado siempre a pensadores y lingüistas es inmediata: ¿De dónde surgió tal diversidad? ¿Cuál fue el origen de todas las lenguas? Desde que Charles Robert Darwin, en el año 1871, escribía la frase: "Creemos que la facultad del lenguaje articulado no ofrece tampoco sería objeción a la hipótesis de que el hombre descienda de una forma inferior", en su famosa obra "El origen del hombre", se han venido publicando toneladas de

libros en favor de esta teoría: La teoría de la evolución del lenguaje, según la cual la enorme variedad de lenguas que existen actualmente se habrían originado a partir de los gruñidos y gritos intermitentes de los monos antecesores -según el transformismo del hombre.

Se ha supuesto, que los hombres empezaron por imitar los sonidos que oían en los animales (bú-bú), o a lanzar gritos emocionales instintivos (pú, pú) o cantos de sincronización al trabajar en equipo (yo-je-jo), más o menos como los remeros del Volga, y todo esto dio origen al lenguaje.

Engels, en su "Dialéctica de la naturaleza" dice: "... los hombres en formación llegaron a un punto en que tuvieron necesidad de decirse algo los unos a los otros. La necesidad creó el órgano. La laringe poco desarrollada del mono se fue transformando... mientras los órganos de la boca aprendían a pronunciar un sonido tras otro."

Y esto es, en definitiva, lo que se acepta hoy. Mayoritariamente se cree, se escribe y se enseña que de los gruñidos han surgido las modernas gramáticas; de lo simple lo complejo y de lo primitivo lo civilizado.

Hasta tal punto esto es así que los modernos métodos "científicos" para la investigación del origen del lenguaje se centran en la observación de los recién nacidos, desde sus primeros balbuceos, y en el estudio de retrasados mentales, pues según Maistre (1963), estos deficientes nos marcarían las etapas por las que la inteligencia humana tuvo que pasar para conseguir hablar.

Pero ¿estamos ya en condiciones de responder a la pregunta inicial? ¿Es la teoría de la evolución del lenguaje la explicación científica definitiva al problema del origen de las lenguas? Pues parece que no; la cosa no es tan simple como creían Darwin, Engels y sus correligionarios.

La ciencia que estudia las leyes humanas del lenguaje (Lingüística), acabó desechando –ya siglo pasado- el problema del origen de las lenguas, por

considerarlo incompatible con la objetividad científica.

Así, en el año 1866, la Sociedad Lingüística de París prohibió en sus estatutos que se tratase sobre el tema en cuestión, negándose a aceptar cualquier comunicación en éste sentido, el problema supera los límites de la observación científica. Se afirmaba que cualquier discusión acerca del origen del lenguaje no es más que una mera especulación.

Desde ese momento, los lingüistas se han interesado más por el funcionamiento de las lenguas que por su origen.

Así pues, para la ciencia actual los orígenes del lenguaje articulado constituye un verdadero enigma; pero ¿quiere esto decir que los lingüistas se muestran asépticos al problema, que no profesan, sostienen y enseñan ninguna hipótesis sobre este origen? Bueno, esto ya es otra cosa, porque a pesar que los hombres de ciencia como tal no pueden decir nada al respecto, los hombres de ciencia sí dicen y enseñan lo que creen; y lo que "creen" -valga la expresión, ya que se trata de un acto de fe, sin base histórica, ni factual- es precisamente la teoría de la evolución del lenguaje: un mono que se hizo inteligente, dejó de gruñir y empezó a hablar.

2.1.6.4. De la comunicación oral a la escritura

Hoy en día existen dos grandes teorías que intentan explicar cómo se dio el paso de una sociedad oral a una sociedad escrita. La primera, denominada Teoría de la gran línea divisoria, explica cómo las sociedades orales definen una mentalidad diferente e inferior a las sociedades en las que la escritura es la principal forma de comunicación. De esta manera creen que con la invención de la escritura, la humanidad ha dado un gran salto cualitativo muy importante, al dotarnos de procedimientos que son capaces de aumentar nuestras capacidades cognitivas. Con la escritura nuestro pensamiento se vuelve más reflexivo, más abstracto, más complejo y estructurado, y por ello la escritura

crea una sociedad superior. La segunda teoría, conocida como Teoría de la continuidad niega la superioridad de la escritura frente a la oralidad y defiende la idea de que ambos tipos de comunicación, oral y escrita, son medios lingüísticos equivalentes. En esencia, ambos derivados del lenguaje tienen funciones similares, sin embargo se pueden especializar y por ello no existe una diferencia cognitiva.

2.1.6.5. El origen de la escritura

El origen de la escritura no se dio de forma sincrónica en el tiempo. Estuvo localizada entre la revolución neolítica y la revolución urbana, donde conocemos 5 civilizaciones en las cuales se desarrolló la escritura:

- Mesopotamia: Hace 5000 años, escritura cuneiforme.
- Egipto: Hace 4500 años. Escritura jeroglífica.
- El valle del río Indo: Hace 4000 años. Escritura jeroglífica.
- Asia: Hace 3000 años. Escritura ideográfica.
- Meso-americanas: Hace 1500 años.

Antes de que la escritura fuera generalizada, en el último periodo del paleolítico, el hombre ya utilizó formas de comunicación pictográfica, la cual tiene su origen en el gesto, es decir, en la mímica y no en la palabra. Un ejemplo de estas formas de comunicación gráfica lo constituyen las manos de Gargas. Estos dibujos eran símbolos que se utilizaban para cazar y que se repiten en muchas cuevas de Europa. Otro ejemplo de formas de comunicación anteriores a la escritura, son las bullae. Denise Schmandt-Besserat estudió la cerámica y encontró unas pequeñas bolas con incisiones en el exterior y que escondían toda una clase de objetos ideográficos en su interior. Las bullae funcionaron como un mecanismo de contabilidad. Se originaron en el inicio del cambio de la sociedad cazadora a la sociedad agricultora y las más antiguas tienen alrededor de 9000 años.

2.1.6.6. Nacimiento del alfabeto

Cuando la revolución urbana constituyó las primeras ciudades, las bullae fueron depurándose, apareciendo una escritura lineal y las escrituras cuneiformes se extendieron por toda la ribera oriental de la costa mediterránea. Hace aproximadamente 3500 años, un pueblo de la zona de Siria, los fenicios, caracterizados por ser navegantes comerciantes, desarrollaron una nueva forma de escritura sencilla, basada en veintidós signos de carácter alfabético y no ideográfico, es decir, que representaban sonidos de forma gráfica y eran todos consonánticos, dando lugar al Alfabeto semítico. 500 años después, el alfabeto sufrió una escisión en 4 subalfabetos: semítico meridional, cananeo, arameo y el griego arcaico.

Los griegos desarrollaron las 5 vocales actuales para adaptar el nuevo alfabeto a su lengua, dando origen al primer alfabeto escrito de izquierda a derecha. Un tiempo después, se extendió por el mediterráneo y fue adoptado por los romanos, constituyéndose finalmente el latín; antecesor de las lenguas románicas. El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

- **Código.** El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
- **El proceso de comunicación,** que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales.

- **El Canal**, sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

2.1.6.7. Teoría de la información

El objetivo de un sistema de comunicación en su sentido amplio es la transmisión eficiente de información de un punto denominado ORIGEN, a otro punto denominado DESTINO. Los análisis de señales y circuitos nos permiten presentar una serie de elementos y sistemas electrónicos que realizan dicho objetivo con eficiencia y seguridad.

La teoría de la información nos proporciona una serie de conceptos y formulaciones desde el punto de vista matemático, que permiten en última instancia plantear alternativas para el manejo inteligente del proceso de comunicación. La teoría de la información nos resuelve desde el punto de vista de la ingeniería situaciones como:

- a. ¿Cuál es el contenido real de información de un mensaje?
- b. Entre varias formas de expresar un mensaje, ¿cuál es la óptima cuando se trata de optimizar parámetros como: tiempo invertido para transmitirlo, ancho de banda, cantidad de símbolos o señales para representarlo?
- c. ¿Si los mensajes se codifican para su almacenamiento y transmisión, cómo selecciono o diseño un código óptimo para ello?
- d. ¿Cuál es la capacidad máxima, que un medio o canal específico de comunicación tiene para transmitir información?
- e. ¿Cómo acoplo el canal de comunicación con la fuente de información a fin de lograr la máxima transferencia de información por el canal, con mínima probabilidad de pérdida de información?
- f. ¿Cómo puede el receptor de la información, procurar que la posibilidad de error sea mínima? ¿Cómo puede darse cuenta de que hay un error y cómo lograr corregirlo?
- g. ¿Cómo logro introducir cambios a la estructura de una información para:

- Facilitar su inmunidad a perturbaciones naturales o artificiales (ruido).
- Rescatar la información ante eventuales errores en la transmisión.
- Encriptarla para mínima posibilidad de captura por receptores no autorizados.
- Minimizar el número de elementos de código necesarios para representar una información: Compresión.

Puede definirse alternativamente la teoría de la información, como el campo de la cibernética que se ocupa de la descripción y evaluación matemática de los métodos de transmisión, conservación, extracción, clasificación y medida de la información.

El estudio de la teoría de la información debe permitir: conocer las técnicas de cifrado, corrección y detección de errores y procesos de eliminación de redundancia en una información.

2.1.6.8. Puntos de vista de la teoría de la comunicación

Según (Cibanal, 2006) las teorías de la Comunicación pueden ser estudiadas y organizadas además de acuerdo a la ontología, la epistemología y la axiología que en general son impuestas por el teórico.

1. **Ontología:** es decir "qué", exactamente, el teorista examina. Por lo tanto, se debe considerar la verdadera naturaleza de la realidad. Generalmente, y dependiendo de la lente con la cual el teórico mire el problema, la respuesta, cae dentro del campo de uno de los siguientes tres fenómenos ontológicos:
 - a. La perspectiva realista mira el mundo de manera objetiva en la creencia de que hay un mundo por fuera de nuestras propias experiencias y cogniciones.
 - b. La perspectiva nominalista mira al mundo subjetivamente en la idea de que todo aquello al exterior de las cogniciones del sujeto son únicamente nombres y etiquetas.

c. La perspectiva construccionista monta la barrera entre lo objetivo y lo subjetivo declarando que la realidad es aquello que creamos juntos.

2. **Epistemología:** O sea, "cómo" los teóricos estudian el fenómeno escogido. En los estudios epistemológicos, el conocimiento objetivo es aquel que es el resultado de una mirada sistemática de las relaciones casuales del fenómeno. Este conocimiento es por lo general deducido por medio de métodos científicos. Los estudiosos por lo general piensan que la evidencia empírica recogida de manera objetiva está más cerca de reflejar la verdad en las investigaciones. Teorías de este corte son generalmente creadas para predecir fenómenos. Teorías subjetivas sostienen que el entendimiento está basado en conocimientos localizados, típicamente establecidos a través de la utilización de métodos interpretativos tales como la etnografía y la entrevista. Las teorías subjetivas se desarrollan por lo general para explicar o entender fenómenos del mundo social.
3. **Axiología:** Esto es de acuerdo a las reflexiones de valores y juicios valorativos generalmente impuestas por el teórico.

2.1.6.9. Modelos de la comunicación

Se puede decir que los modelos de la comunicación son aquellos esquemas teóricos del proceso de la comunicación que han sido elaborados para facilitar su estudio y comprensión. Los más significativos y en orden cronológico son: el modelo de Lasswell, de Shannon, de Schramm, de Jakobson, de Maletzke, y el modelo dialéctico de Manuel Martín Serrano.

2.1.6.10. Elementos de la comunicación humana

La comunicación constituye un proceso, es decir, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente. En el proceso de comunicación no podemos identificar un principio o fin estable y

constante a través del tiempo, por lo cual el modelo desarrollado corresponde al proceso de comunicación detenido arbitrariamente en un momento dado del tiempo.

En el proceso de comunicación podemos distinguir los siguientes componentes:

- **Fuente de comunicación:** corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar quienes constituyen:
 - El hablante o emisor: Es la persona que inicia la comunicación. El emisor debe ser perspicaz para elaborar el mensaje que quiere transmitir, por lo tanto debe poseer algunas cualidades como:
 - Respetar la opinión de todas las personas que intervienen en el dialogo. Demostrar seguridad. Despertar el interés del oyente. Argumentar convincentemente
 - El oyente o receptor: Es la persona cuyos sentidos captan el mensaje. Si este no llega a ningún receptor no hay comunicación.
 - Receptor: Corresponde a la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación. Si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido, es decir, no hay, lo que generalmente se presenta cuando el oyente no presta atención.

Estos conceptos son inherentes a todo proceso de comunicación, ya sea que se trate de una conversación entre dos personas, una conferencia, etc. El carácter particular y las relaciones que se establezcan entre los diversos componentes dependerán del contexto en que la comunicación tiene lugar. Para realizar una buena comunicación como oyentes, debemos:

No interrumpir a la persona que habla. Fijar la atención en el emisor. Crear sus propios argumentos con la persona que habla para conseguir una

concepción completa del mensaje e ir coordinado una retroalimentación.

- La codificación: El remitente codifica la información que desea transmitir traduciéndola a una serie de símbolos o gestos. Esta operación es necesaria sólo se puede enviar de una persona a otra por medio de representaciones simbólicas, que deben tener el mismo sentido tanto para el receptor como para el emisor.
- El mensaje: Es la forma material con que el emisor codifica la información, es el conjunto de datos, cláusulas y demás elementos que están en el pensamiento humano y que se transfieren mediante la concepción de ideas, argumentos y formas.
- El canal: Es el modo de transmisión para que la comunicación resulte efectiva y eficiente, debe ser apropiado para el mensaje. Al elegir el canal hay que tener en cuenta el receptor.
- El tiempo: Momento oportuno en el que se realiza la comunicación. El tiempo son las circunstancias ambientales y temporales que rodean al emisor en un momento dado. Siempre es bueno modernizarse y estar acorde con la época en que se está transmitiendo el mensaje.
- El espacio: Lugar geográfico específico donde se realiza la comunicación.

2.1.6.11. Teoría del proceso comunicativo

Los elementos o factores de la comunicación humana son: 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 (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

- **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder enviarlo de manera entendible -siempre que se maneje el mismo código entre el emisor y el receptor- al receptor. No existe un iniciador en el proceso comunicativo, a lo sumo existe una instancia primaria de emisión verbal -que se confunde con el que "habló primero"- pero la comunicación debe ser entendida como un proceso dinámico y circular, sin principio ni fin. Podemos iniciar el acto comunicativo preguntando la hora a alguien, pero inevitablemente la comunicación comenzó mucho antes, al ver a la persona, al acercarse prudentemente a la distancia mínima -Proxémica- de dos personas desconocidas, al mirar a la persona a los ojos o al insinuar que se quiere hablar. Como se puede ver, la comunicación no se limita al habla o a la escritura: es un complejo proceso interminable de interacción mutua.
- **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los roles. En este caso, donde un receptor o perceptor se transforma en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje para ser enviado al ente emisor -ahora devenido en receptor- es donde se produce el feed-back o retroalimentación; y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal.
- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y socialmente convenida ya que

debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son signos codificados.

- **Mensaje:** Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información debidamente codificada.
- **Canal:** Es por donde se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica. Cuando la comunicación es interpersonal -entre personas y sin ningún medio electrónico de por medio, como una conversación cara cara (de ahí "interpersonal")- se le denomina Canal. Pero cuando la comunicación se realiza por medio de artefactos o instancias electrónicas o artificiales, se le denomina Medio. Por ejemplo: Una charla de café, Canal; Una llamada telefónica o un mensaje de texto, un Medio. Los medios de comunicación masiva -TV, Radio, Periódicos, Internet, etc.- tienen por canal a un Medio.
- **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia, barrera o ruido:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele

llamarse ruido.

- **Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces sólo hay información más no comunicación.

2.1.6.12. Funciones de la comunicación

Cada uno de los elementos o factores del proceso comunicativo, determinan una función diferente de la comunicación o código utilizado.

Estas funciones fueron formuladas inicialmente para investigar el lenguaje verbal. Sin embargo, hoy son de gran utilidad en el estudio de otras formas de comunicación, como las de tipo audiovisual o audio-oral, incluso en aquellas basadas en los gestos, el contacto físico, la proximidad, la expresión facial, etc.

Las funciones de la comunicación, también llamadas funciones del lenguaje, son las siguientes:

- **Función Referencial O Cognoscitiva.-** Se orienta hacia la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetivo, que corresponda fielmente a la realidad, ejemplo: Todo texto de carácter científico es referencial.
- **Función Emotiva O Expresiva.-** Está centrada en el emisor y expresa la actitud del hablante hacia aquello de lo que está hablando, expresa sentimientos y emociones sean reales o fingidas. Generalmente esta función es inconsciente. Ejemplo: ¿Cuando alguien dice “Apenas son las cuatro de la tarde?”, nos da a entender que le ha parecido el día muy largo

o que está aburrido.

- **Función Connotativa O Conmitiva.-** Está orientada al receptor, se enuncia en forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico que utiliza recursos gráficos o audiovisuales, que tiene como función decir “vean, recuerde que, tenga en cuenta que”.
- **Función Fáctica O De Implicación.-** Está orientada hacia el contacto de emisor y receptor a través de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo. No necesariamente tiene contenido. Ejemplo: Ajá?; Ok; ¡listo!
- **Función Poética O Estética.-** Esta comunicación le da mucha importancia al mensaje en sí mismo. En esta función se aplican principios especiales de estilística semiótica, ya que una obra pictórica, una escultura, un poema o una obra literaria, son observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir
- **Función Metalingüística.-** Está centrada en el código que hace comprensible el mensaje. Por medio del lenguaje es posible hacer una explicación del lenguaje mismo (Metalenguaje).
- **Función Retórica.-** Desde el punto de vista retórico, la comunicación consiste en un acto unidireccional, como disparar una flecha a un blanco. Toda la actividad de la comunicación, se centra en la acción unidireccional de hacerle algo a alguien, haciéndose hincapié en el emisor y en su capacidad de comunicación. Esto significa que de la manera en que construye, organice y transmita su mensaje; depende la efectividad de su discurso. Ejemplo: Los conferencistas de cualquier índole.

2.1.6.13. Campo teórico

El significado etimológico del término es bien conocido; proviene del latín *comunicare*, que significa “poner en común”.

Una disciplina se define cuando forma parte de una estructura teórica. Los estudios sobre la comunicación suelen prestar teorías de otras ciencias sociales. Esta variación teórica hace difícil que se llegue a términos con un campo como un todo. Sin embargo, existe un rango de elementos comunes que sirven para dividir las investigaciones sobre comunicación. Dos tipos de divisiones tienen que ver con contextos y los asumidos.

2.1.6.14. Algunos campos de la comunicación y sus teorías

- a. **Producción del mensaje:** Teoría constructivista y teoría de la asamblea.
- b. **Proceso de la información:** Teorías de la elaboración de preferencias y teoría de la inoculación.
- c. **Discurso e interacción:** Teoría de los actos discursivos y administración coordinada del significado.
- d. **Desarrollo de las relaciones:** Teoría de la reducción de incertezas y teoría de la penetración social.
- e. **Relaciones en proceso:** Teoría de los sistemas de relación y dialéctica relacional.
- f. **Organizacional:** Teoría de la estructura y teoría del control coercitivo.
- g. **Pequeños grupos:** Teoría funcional y teoría de la convergencia simbólica.
- h. **Procesos de los medios masivos y sus efectos:** Teoría cognitiva social y teoría de usos y gratificaciones.
- i. **Medios masivos y sociedad:** Teoría de la agenda establecida y teoría de la espiral del silencio.
- j. **Cultura:** Teoría de los códigos discursivos y teoría de la conservación del rostro.

2.1.6.15. Ciencias de la comunicación

Las ciencias de la comunicación son aquellas disciplinas de estudio que estudian, analizan o discuten los fenómenos relacionados con la comunicación, así como los medios que se emplean y el conjunto semiótico que construyen, generando sus propios métodos de estudio y herramientas analíticas.

El objeto de estudio de las ciencias de la comunicación –los procesos y fenómenos de comunicación-, con frecuencia es también abordado por otras disciplinas, entre las que es posible mencionar la sociolingüística, la sociología, la antropología social, la cibernética y la psicología social, entre otras.

Aunque es posible hablar de comunicación masiva desde que la invención de la imprenta por Gutenberg, no fue sino hasta la década de 1920 cuando se llevaron a cabo los primeros estudios sobre la influencia de la propaganda en el contexto de la Europa de la Segunda Guerra Mundial, con el ascenso de los regímenes fascistas de Alemania e Italia. Si bien los clásicos griegos como Aristóteles, Gorgias y Sócrates, hablaron de la persuasión como un modo para llevar a cabo el proceso de la comunicación; estos autores se quedaron en el nivel lógico-semántico de la cuestión y no plantearon el asunto desde el punto de vista de una sociedad completa.

Aunque la retórica fue elaborada por Aristóteles hace ya más de 2300 años, se basó en la observación empírica y esto fue el cimiento de la gran infraestructura de la comunicación. Cabe destacar que más que nada se enfocaba en el orador. La retórica tuvo mucho menos interés en lo que había más allá del orador, en los que escuchaban (el público), ni tampoco en la retroalimentación que en algún momento se podía dar. En la antigüedad, la retórica tuvo un enorme prestigio como disciplina, y fue vista como un modelo en el cual una sola persona podía convencer a todo un público. Sin embargo este enfoque tiene un interés limitado desde el punto de vista más descriptivo de la ciencia moderna. El enfoque científico de la comunicación exigía un análisis empírico de los efectos medibles u observables de la comunicación. Lo

que diferencia a la comunicación de lo que comúnmente se denominan ciencias sociales, es el trabajo con un enfoque metodológico para el estudio de una determinada "realidad". Se debe de estudiar la comunicación desde una perspectiva más crítica, de una manera más científica basada en modelos verificables y susceptibles de ser mejorados, perfeccionados o generalizados. El campo de estudio de las ciencias de la comunicación es muy extenso y, por esta razón, es muy complicado abordar todos los aspectos relevantes y cada uno de sus "rincones".

2.1.6.16. Aspectos generales de la comunicación

La comunicación es un sistema de intercambio de información que altera el estado de conocimiento del receptor de la misma. Se supone que el estado de conocimiento afecta a las opiniones, preferencias y conductas de los individuos, el receptor de una información puede re-evaluar sus opiniones, cambiar sus preferencias o adaptar sus conductas en función de la información recibida (sea ésta veraz o no).

En las sociedades humanas la comunicación se considera importante los fenómenos de estudiados por la psicología social, así como los procesos organizativos y los nuevos fenómenos sociales emergentes. Es más, la altísima especialización existente en las sociedades humanas modernas requiere que los individuos u organizaciones que tienen acceso a determinados conocimientos transmitan dicho conocimiento a individuos cuya especialización no les permitiría acceder directamente a ellos. Las ciencias de la comunicación analizan cómo es ese proceso de comunicación desde los individuos con conocimientos más específicos a otros menos especializados, así como el efecto recíproco de un grupo sobre otro. En muchas sociedades, gran parte de la información se difunde a través de periodistas y expertos que son personas dedicadas a la recopilación, análisis y difusión de informaciones específicas que pueden resultar importantes para individuos especializados en otras tareas y que por tanto no disponen de tiempo, medios u oportunidad de acceder por si

mismos a ciertos hechos o realidades.

2.1.6.17. Tipos de comunicación

En términos generales existen diferentes tipos de comunicación, el cual se refiere a las formas o maneras de comunicación:

- **Comunicación interpersonal:** Es la comunicación del individuo con las personas a su alrededor, mediante la cual puede reconocer sus fortalezas y debilidades; además de conocer la capacidad para comunicarse. Permite de alguna forma negociar con los demás y descubrir las maneras efectivas de tomar decisiones. Es imposible no tener este tipo de comunicación, pues siempre se está comunicando algo: en conversaciones escritas o habladas, con la mirada, con gestos, ilustraciones, apariencia, etc.
- **Comunicación mediática:** Es la comunicación hecha por organizaciones especializadas en la recopilación, análisis y elaboración de documentos informativos, para su uso general por parte de grupos que compran dicha información o el público general que accede a las informaciones elaboradas por las organizaciones especializadas.
- **Comunicación intercultural:** Es la comunicación entre personas de diferentes culturas. No significa que las personas sean de diferentes lugares o muy distantes, pueden estar dentro de una misma sociedad o un mismo espacio geográfico. La edad, género, religión, orientación sexual, lugares geográficos, todo esto es parte de diferencias culturales y disminuye de manera significativa la comunicación.
- **Comunicación intragrupal:** Donde el grupo tiene el mismo objetivo y buscan cumplir con un mismo fin; el tipo de respuesta que puede tener es directa, inmediata y simultánea.
- **Comunicación intergrupala:** Se lleva a cabo con diferentes representantes

de grupo, su respuesta sería directa, simultánea e inmediata.

2.1.5.18. Formas de comunicación

Son: directa e indirecta; recíproca y unilateral, privada y pública.

a. Directa e indirecta

- La directa se desarrolla cuando el diálogo se realiza cara a cara, sin intermediarios; por ejemplo, la conversación que mantienen los padres y los hijos e hijas.
- La indirecta se realiza a través de la distancia de espacio o de tiempo; ejemplo, escuchar las noticias a través de la radio.

b. Pública y privada

- La privada se realiza entre personas determinadas, de manera exclusiva; por ejemplo, una reunión de trabajo.
- La pública es aquella que se lleva a cabo entre un grupo no definido de personas; por ejemplo, un discurso en una plaza pública.

c. Recíproca y unilateral

- Recíproca es cuando las personas cambian sus roles de emisor y receptor; es decir, dialogan mutuamente; por ejemplo, una conversación telefónica.
- La Unilateral es cuando una persona solo recibe el mensaje y la otra lo emite; por ejemplo, mirar un partido de fútbol a través de la televisión.

2.1.5.19. Elementos de la comunicación

a. Emisor o comunicador

Es la persona o grupo de personas que expresan mensajes. Es la fuente de la

cual se emanan mensajes, ideas, actitudes opiniones que se desean comunicar.

b. Mensaje

Son ideas, actitudes, opiniones expresadas a través de símbolos. Es lo que se quiere transmitir mediante códigos que pueden ser verbales o no verbales, es un conjunto de contenidos que se transmiten en una comunicación.

c. Perceptor

Es quien recibe, interpreta y emite una respuesta

2.1.5.20. Proceso de la comunicación

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

- a. **Emisor (codificador):** fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces, tras de lo cual codifica el mensaje. En una empresa será la persona que tiene una información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

La Codificación consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

- b. **Receptor (decodificador):** es el individuo que recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor.

La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos que debe cubrir el receptor es la capacidad de escuchar. Escuchar es el acto de prestar atención a un mensaje, no únicamente oírlo.

CUADRO N° 1 LINEAMIENTOS PARA LA ESCUCHA EFICAZ

Lineamientos para la escucha eficaz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>¡Pare de hablar! Si habla no puede escuchar.</i> ➤ <i>Demuéstrele a la persona que habla que le interesa escucharla. Interprete lo que se le dice para indicar que comprendió.</i> ➤ <i>Trate de no distraerse.</i> ➤ <i>Intente captar el punto de vista de la otra persona.</i> ➤ <i>Evite discusiones y críticas, las cuales ponen a la gente a la defensiva y pueden inhibirla o enojarla, con lo que se contamina el proceso de la comunicación.</i> ➤ <i>Confirme o consulte lo dicho antes de separarse de la otra persona.</i> <p><small>Adaptado de "Administración", Hellriegel y Slocum, 7ª Edición, Internacional Thomson Editores, 1998.</small></p>

Fuente: www.aulafacil.com
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

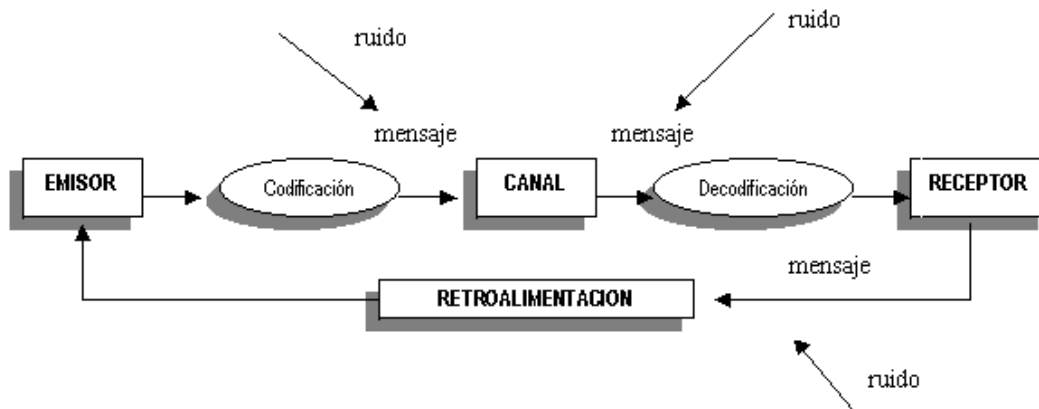
- c. **Mensaje:** es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

- d. **Canales:** Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor, algo así como el aire es para las palabras y el papel para las letras.

- e. **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.

- f. **Percepción:** es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Las percepciones se ven influidas por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.

GRÁFICO N°4 DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: www.aulafacil.com
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

2.1.5.21. Barreras en la comunicación

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

a. Barreras interpersonales

- La interpretación que realiza el receptor del mensaje.
- Defectos fisiológicos del emisor o receptor.
- Los sentimientos y emociones del emisor o receptor.
- Las condiciones medio-ambientales en que se da el mensaje.
- El uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

b. Barreras organizacionales

Cuando una empresa crece, su estructura orgánica se amplía mucho, originando problemas en la comunicación, con lo que se generan situaciones donde se agrega, se modifica, se elimina o se cambia totalmente un mensaje, y más si el mensaje ha sido transmitido en forma oral.

Otra barrera se traduce en la autoridad administrativa, donde se debe recordar que la autoridad es una característica de toda empresa, por lo que, esa supervisión genera una barrera, y por último, la especialización es otra barrera que afecta la eficacia de la comunicación.

2.1.5.22. ¿Por qué es importante la comunicación?

- Permite la interrelación humana, el acercamiento y comprensión entre personas, así como, compartir ideas y afectos; conocer y solucionar problemas.
- Amplía el conocimiento y la cultura;
- Refuerza el crecimiento individual, familiar y social
- Propicia el reconocimiento y respeto a las diferencias individuales
- Fortalece la relación entre sus miembros

2.1.5.23. Comunicación organizacional

Según (Andrade, 2010) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un **proceso social**: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una **disciplina**: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un **conjunto de técnicas y actividades**: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- a. Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- b. Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Para (Castro, 2012) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos (Rebeil, 2010) niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento

comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- a. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- b. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- c. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de

estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

El autor (Rebeil, 2010) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

- a. **Comunicación Interna.**- Nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

- b. **Comunicación Externa.**- Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados

a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, proceso o mecanismo muy importante para el funcionamiento de las empresas. Andrade define a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: como un proceso social, como una disciplina, y como un conjunto de técnicas y actividades. Para Castro y Rebeil la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos.

2.1.5.24. Comunicación organizacional interna

Según (Andrade, 2010) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca les dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera

completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

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

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales en la organización. Es la necesidad de la

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

A criterio de (García, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia.

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Hay que destacar que Andrade, Chiang y García afirman que la Comunicación Organizacional Interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa. Chiang considera que las organizaciones no pueden existir sin

comunicación. Para finalizar, el criterio de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal

Según (Berges, 2011) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (Martin, 2010) adiciona a los elementos antes expuestos de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- Retroalimentación: Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- Ruido: Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por último (Del Pulgar, 2010) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia.

A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Berges, Martin y Del Pulgar centran a la comunicación organizacional como un proceso en el cual participan algunos elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Código, Canal y Mensaje. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último Del Pulgar a la Encodificación y Decodificación.

2.1.5.25. Impacto de la comunicación organizacional

A criterio de (Enrique, 2011) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y

produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relación es tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones sociales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

Según (Domínguez, 2011) los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y

emociones. Domínguez enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (Joan, 2012) menciona que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subordinados inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total.

El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia

2.1.5.26. Tipos de comunicación interna

Para la (EHB, 2010) comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor.

En función del canal utilizado:

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según (ETCHEGARAY, 2010) existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

- **Comunicación Formal.-** Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales,

reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.

- **Comunicación Informal.-** La 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 “rumores o ruidos”. En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

El autor (LACASA, 2011) concuerda con Etchegaray y afirma que los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal. Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

- **Comunicación formal.** - Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; 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, etc.
- **Comunicación informal.-** Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de

persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. En síntesis Etchegaray y Lacasa concuerdan en que existen dos Tipos de Comunicación dentro de las organizaciones, estas son la comunicación formal e informal. Mientras que para la EHB la comunicación organización interna se clasifica en base a dos criterios, en función al canal utilizado (escrita, oral, no verbal) y en base el grado de interacción entre emisor y receptor (directa e indirecta).

2.1.5.27. Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según (Ruíz, 2010) la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, de permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

- **Implicación del personal.**- Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la

empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
 - Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
-
- **Conseguir un cambio de actitudes.**- La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.
 - **Mejora de la productividad.**- Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Para (Hartline, 2011) el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna,

reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Analizando las afirmaciones de los dos autores expuestos podemos desglosar sus ideas principales: Para Ruiz el objetivo principal de la Comunicación Organizacional Interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. De igual forma Hartline afirma que el gran objetivo de la Comunicación Organizacional Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

El autor (Diez, 2010) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituye un medio de cohesión interna.
- Coordina adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establece una relación abierta con el entorno.

2.1.5.28. Flujos de la comunicación

El autor (Fernández, 2010) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las

decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

- **Comunicación Horizontal.-** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:
 - Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
 - Resolver problemas de un departamento.
 - Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

- **Comunicación Oblicua.-** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está

prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según (Sanz, 2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.
- **Comulación Horizontal.-** La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Para (Sánchez, 2010) dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno

inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- **Comunicación Descendente.-** Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria. Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:
 - Memorándum
 - Cartas
 - Informes
 - Manual de operaciones
 - Folletos
 - Reportes, entre muchas más.

- **Comunicación ascendente.-** A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor,

conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
 - Entrevista personalizada
 - Círculo de Calidad
 - Vía telefónica
 - A través de encuestas
 - Sistema de quejas y sugerencias
-
- **Comunicación cruzada.-** Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para Fernández, Sanz y Sánchez existe una estructura básica para definir los Tipos de Flujos de Comunicación dentro de la organización, siendo la comunicación descendente y la comunicación ascendente los puntos en los que coinciden. Adicionalmente Fernández y Sanz concuerdan que existe otro tipo de flujo como es la comunicación horizontal. Finalmente no podemos

olvidar que también se cuenta con los flujos que se generan a partir de la comunicación oblicua o también denominada comunicación cruzada.

2.1.5.29. Estructura de la información

Es muy difícil dar una definición concreta de qué constituye una información, dado que los estados de conocimiento de los individuos son en gran parte abstracciones no directamente accesibles. Informalmente, la información está asociada a mensajes propiamente lingüísticos, conductas sociales ampliamente difundidas y patrones de conducta o esquemas que están culturalmente determinados. Si bien la comunicación se transmite de manera preferentemente lingüística es evidente que los símbolos y las conductas socialmente admitidas son fuente de información. De hecho el choque cultural puede producirse cuando un individuo que desconoce algún aspecto simbólico o conducta de una sociedad diferente a la que se acostumbra interfiere con su manera de actuar.

Este sentido amplio de información es complicado de formalizar. Por eso la teoría de la información toma un enfoque menos holístico y más reduccionista.

Propiamente, en teoría de la información un mensaje es cualquier secuencia de un conjunto finito de signos. En la mayor parte de actos comunicativos esos signos pueden representar entidades de tipo lingüístico aunque no estrictamente, ya que en la teoría de la información los signos no necesariamente tienen porqué representar palabras, letras o fonemas. El conjunto de tales signos se llama alfabeto por analogía con el caso lingüístico aunque aquí alfabeto es sólo un conjunto finito de signos distinguibles que se combina de acuerdo a cierta combinatoria. Las probabilidades de aparición de ciertas secuencias de signos son objeto de estudio de la teoría de la información, de hecho la cantidad total de información en una secuencia de cierto tipo viene dada por:

$$\text{Inf} = -M \cdot \sum_{i=1}^N p_i \log_2 p_i$$

Dónde:

M el número de signos que compone la secuencia.

N el número total de signos de que consta el alfabeto.

p_i la probabilidad de aparición del signo i -ésimo del alfabeto.

\log_2 el logaritmo en base 2.

El número anterior es la cantidad de información esperada en una secuencia de M caracteres expresada en bits.

A un nivel más general la información consta de proposiciones complejas que describen hechos y de proposiciones que describen objetivos o intenciones. La decodificación adecuada de las informaciones requiere que emisor y receptor estén de acuerdo sobre los términos usados y que el receptor tenga conocimientos suficientes para interpretar el significado correcto a los mensajes. Actualmente no existe una teoría cuantitativa del significado, por lo que en teoría de la información una secuencia de letras inteligibles puede tener la misma cantidad de bits que un discurso psicológicamente motivado. Esto es así, porque la teoría de la información no trata sobre el contenido proposicional de los mensajes o la significación psicológica de los mismos, sino simplemente de la complejidad de los algoritmos necesarios para generar dicha secuencia de signos.

2.2. HIPÓTESIS

2.2.1. HIPÓTESIS GENERAL

¿Cómo el Proceso Administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo Incidirá en la Atención al Cliente Externo, Periodo 2012?

2.3.VARIABLES

2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Proceso Administrativo

2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

- Atención al cliente

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

CUADRO N° 2

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. 	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto Fases Etapas Proceso Integral 	<ul style="list-style-type: none"> Agrupación Miembros Componentes Medios Periodo Estado Actividades Procedimientos Completo Global 	Encuesta N°1: 2. ¿Cumple usted con todas las normas de servicio de atención al cliente? a. Siempre <input type="checkbox"/> b. Casi siempre <input type="checkbox"/> c. Rara vez <input type="checkbox"/> d. A veces <input type="checkbox"/> e. Nunca <input type="checkbox"/>

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Janeth R. Díaz Ordóñez

2.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE

CUADRO N° 3

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades Suministrador Cliente Producto Servicio Lugar 	<ul style="list-style-type: none"> Productos Bienes Servicios Proveedor Abastecedor Interno Externo Elegible Viable Repetible Público Privado Empresa Institución Compañía 	<p>Encuesta N°2:</p> <p>1. El servicio que ofrece la Federación Deportiva de Chimborazo es:</p> <p>a. Muy satisfactorio ()</p> <p>b. Satisfactorio ()</p> <p>c. Poco satisfactorio ()</p> <p>d. Insatisfactorio ()</p>

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO

La metodología utilizada será deductiva e inductiva.

- **Método Deductivo.**- Este método sirvió para demostrar cómo el proceso administrativo influye en la correcta atención al cliente externo, por medio de la observación y la hipótesis, la misma que fue verificada a través de las encuestas realizadas.
- **Método Inductivo.**- El método inductivo se usó para demostrar cómo los casos particulares del cliente externo, influyen en el proceso administrativo de la FDCH; esto lo verificamos por medio de la encuesta efectuada. Este método parte de los hechos para hacer deducciones de carácter general y/o particular.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación fue no experimental, porque no se utilizó herramientas, equipos ni laboratorios para demostrar que el proceso administrativo de la FDCH influye en la atención al cliente externo; pero es transversal ya que se recolectarán datos a través de encuestas y entrevistas que se efectuarán.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva. Su objetivo es describir cada uno de los procesos administrativos que la FDCH utiliza para mejorar la atención al cliente externo; y explicativa, porque determinó los comportamientos y así se comprobó la hipótesis.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La totalidad de individuos involucrados en la investigación es de 1500 (100 funcionarios y 1400 deportistas) de la Federación Deportiva de Chimborazo, que fluctúan entre los 12 a 60 años de edad, entre funcionarios y deportistas (clientes internos)

La totalidad de individuos involucrados en la investigación es de 225889 habitantes de la provincia de Chimborazo, que fluctúan entre los 12 a 60 años de edad (clientes externos).

3.4.2. MUESTRA

De la población objetivo, se consideró un número representativo en base a la fórmula siguiente:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

En donde

n: muestra
m: población
*e*²: margen de error

$$n = \frac{1500}{(0,05)^2(1500-1) + 1}$$

$$n = \frac{1500}{(0,0025)(1499) + 1}$$

$$n = \frac{1500}{(3,7475) + 1}$$

$$n = \frac{1500}{4,7475}$$

$$n = 315,96$$

$$n = 316 \quad \text{Cliente Interno}$$

$$n = \frac{225889}{(0,05)^2(225889-1) + 1}$$

$$n = \frac{225889}{(0,0025)(225888) + 1}$$

$$n = \frac{225889}{(564,72) + 1}$$

$$n = \frac{225889}{565,72}$$

$$n = 399,29$$

$$n = 400 \quad \text{Cliente Externo}$$

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en este proceso fueron:

CUADRO N° 4

Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención • Funcionarios y deportistas
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación correcta de procesos administrativos • Capacitación continua

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

3.5.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos usados fueron: encuesta y observación.

3.6. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el procesamiento e interpretación de datos las técnicas y herramientas que utilice para desarrollar los sistemas de información fueron: gráficos y cuadros estadísticos.

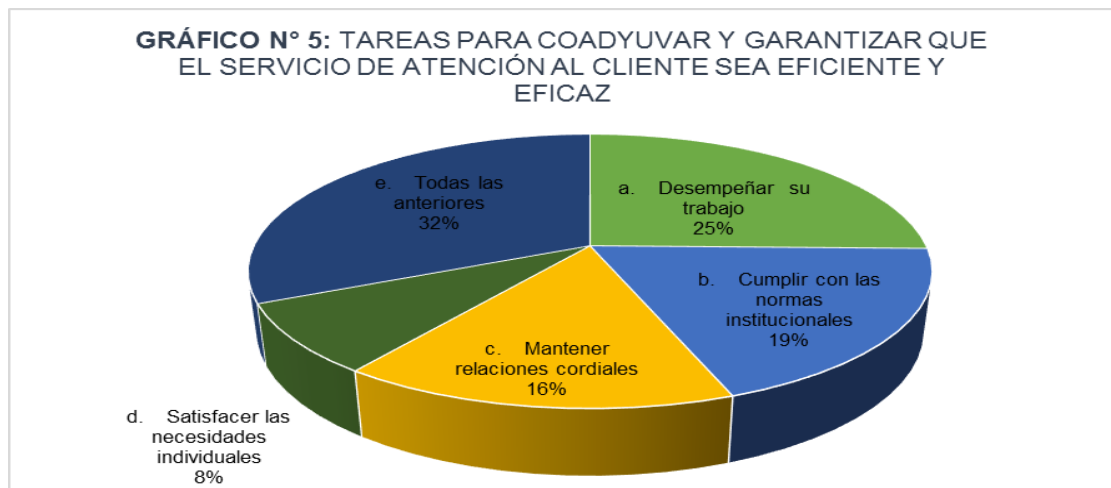
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PROFESIONALES QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA FDCH

1. ¿Qué tareas debe usted cumplir para coadyuvar y garantizar que el servicio de atención al cliente, sea eficiente y eficaz?

CUADRO N° 5: TAREAS PARA COADYUVAR Y GARANTIZAR QUE EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SEA EFICIENTE Y EFICAZ		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Desempeñar su trabajo	80	25%
b. Cumplir con las normas institucionales	60	19%
c. Mantener relaciones cordiales	50	16%
d. Satisfacer las necesidades individuales	26	8%
e. Todas las anteriores	100	32%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

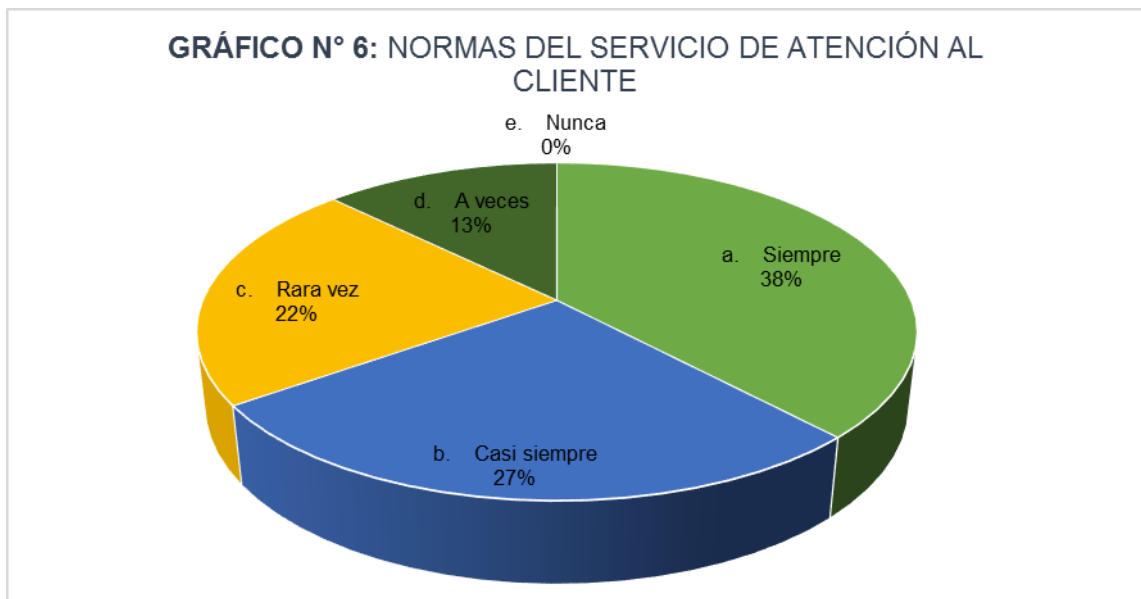
• Análisis e Interpretación

El 32% de los encuestados indica que desempeñar su trabajo, cumplir con las normas institucionales, mantener relaciones de cordialidad y satisfacer las necesidades individuales coadyuvan y garantizan para que el servicio de atención al cliente sea eficiente y eficaz, y el 8 % indica que únicamente satisfaciendo las necesidades individuales es suficiente para esta eficacia.

2. ¿Cumple usted con todas las normas de servicio de atención al cliente?

CUADRO N° 6: NORMAS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	120	38%
b. Casi siempre	86	27%
c. Rara vez	70	22%
d. A veces	40	13%
e. Nunca	0	0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

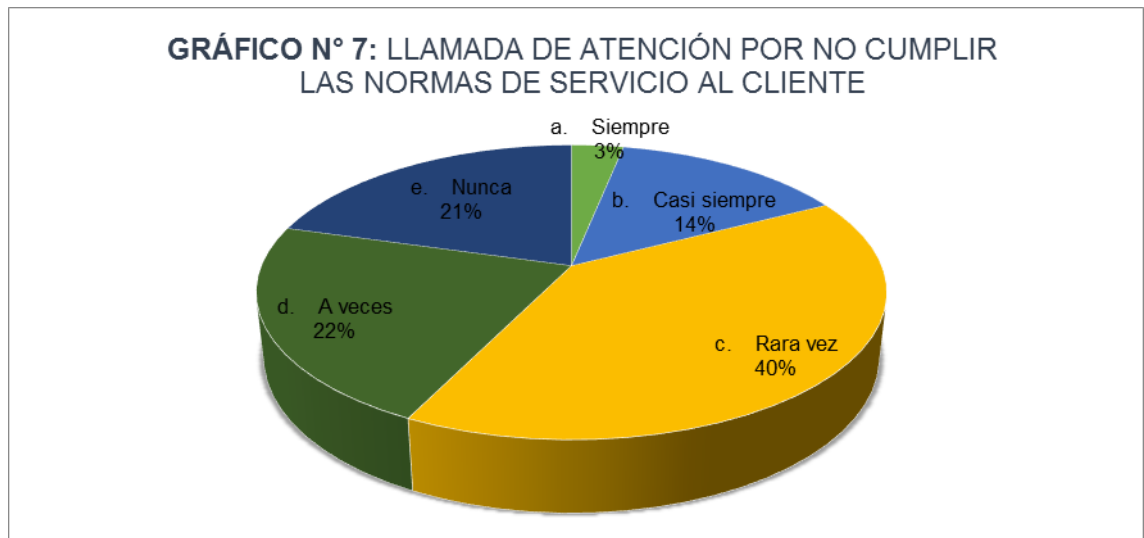
• **Análisis e Interpretación**

El 38% de los encuestados muestran que siempre cumple con todas las normas de servicio de atención al cliente, y sólo el 13 % muestra que lo hace a veces; esto concluye que la gran mayoría de los encuestados se preocupa por dar una atención de calidad a sus clientes.

3. ¿Le han llamado la atención alguna vez por no cumplir las normas de servicio al cliente?

CUADRO N° 7: LLAMADA DE ATENCIÓN POR NO CUMPLIR LAS NORMAS DE SERVICIO AL CLIENTE		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	10	3%
b. Casi siempre	45	14%
c. Rara vez	126	40%
d. A veces	70	22%
e. Nunca	65	21%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

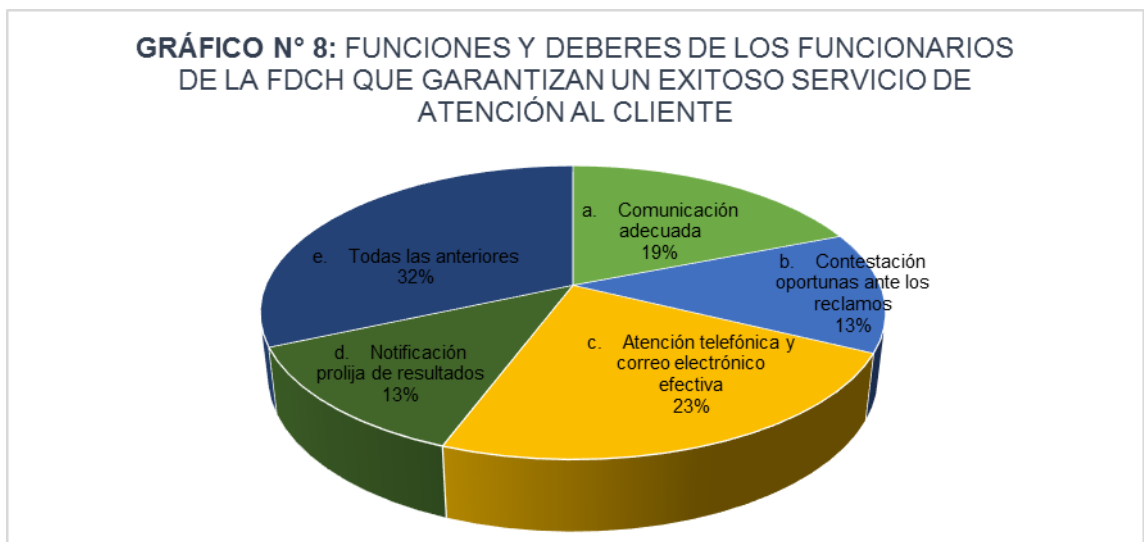
• Análisis e Interpretación

El 40% de los encuestados indican que rara vez le han llamado la atención por no cumplir las normas de servicio al cliente, el 22% dice que a veces, el 21% nunca, el 14% casi siempre y tan sólo el 3% dice que siempre.

4. ¿Cuáles cree usted deben ser las principales funciones y deberes de los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo, para garantizar un exitoso servicio de atención al cliente?

CUADRO N° 8: FUNCIONES Y DEBERES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA FDCH QUE GARANTIZAN UN EXITOSO SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Comunicación adecuada	60	19%
b. Contestación oportunas ante los reclamos	42	13%
c. Atención telefónica y correo electrónico efectiva	74	23%
d. Notificación prolija de resultados	40	13%
e. Todas las anteriores	100	32%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

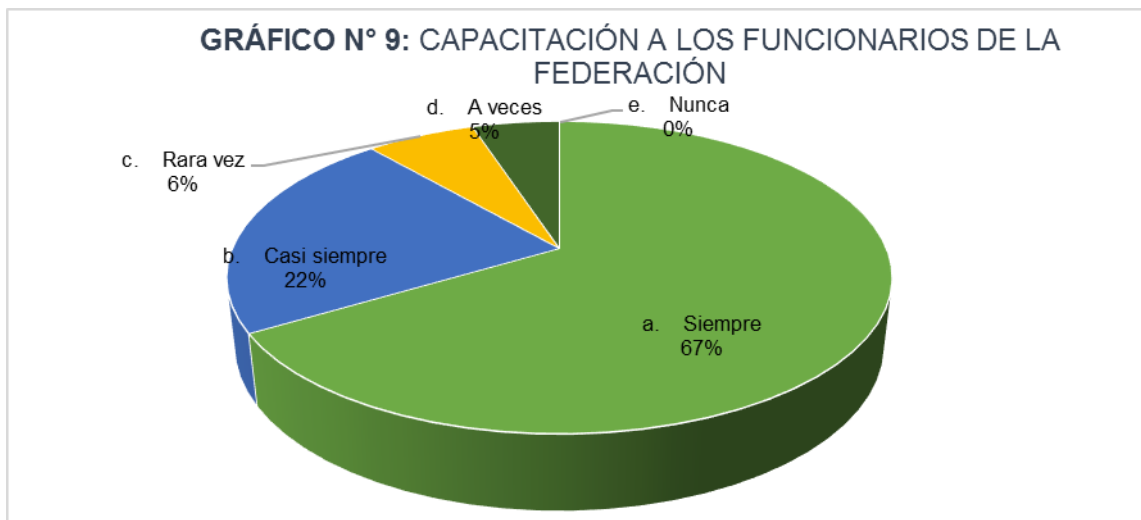
• Análisis e Interpretación

El 32% de los funcionarios indica que para que sus funciones y deberes garanticen un éxito en la atención al cliente deben mantener una adecuada comunicación, contestar oportunamente los reclamos, la atención telefónica y vía e-mail debe ser efectiva y por supuesto la notificación de resultados debe ser prolija, claro está que existen funcionarios que piensan que una sola alternativa es suficiente para cumplir con el correcto servicio de atención al cliente.

5. ¿Cada qué tiempo cree que se debe capacitar a los funcionarios de la Federación?

CUADRO N° 9: CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA FEDERACIÓN		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	210	67%
b. Casi siempre	70	22%
c. Rara vez	20	6%
d. A veces	16	5%
e. Nunca	0	0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

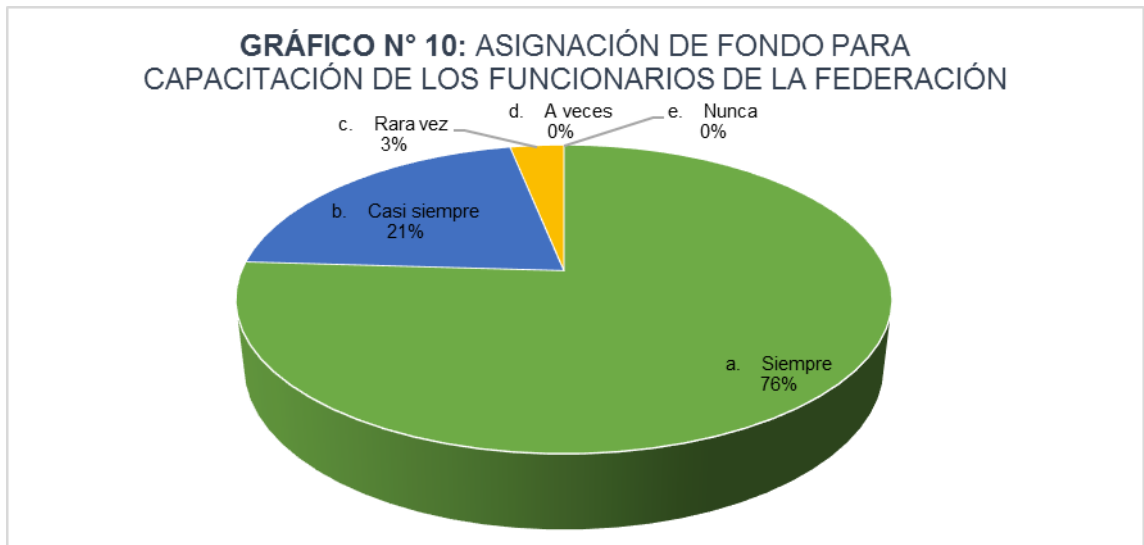
• Análisis e Interpretación

Es claro que el 67% de los encuestados desea siempre estar en constante capacitación, ya que esto les permitirá mejorar el servicio de atención al cliente externo, el 22% indica que es suficiente casi siempre, el 6% rara vez y tan sólo el 5% a veces.

6. ¿Cree usted qué se debe asignar un fondo para capacitación de los funcionarios de la federación?

CUADRO N° 10: ASIGNACIÓN DE FONDO PARA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA FEDERACIÓN		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	240	76%
b. Casi siempre	66	21%
c. Rara vez	10	3%
d. A veces	0	0%
e. Nunca	0	0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

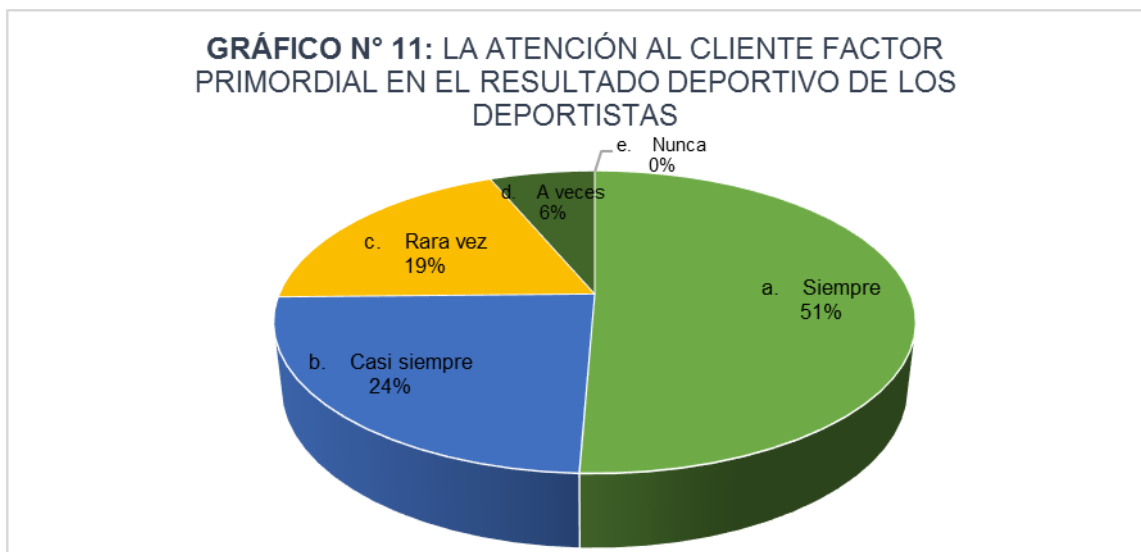
• Análisis e Interpretación

Queda claro que un 76% de los funcionarios de la FDCH espera que esta institución contemple siempre un fondo exclusivo para capacitación de sus empleados, un 21% casi siempre y tan sólo el 3 % rara vez.

7. ¿Cree usted que la atención al cliente es un factor primordial en el resultado deportivo de los deportistas?

CUADRO N° 11: LA ATENCIÓN AL CLIENTE FACTOR PRIMORDIAL EN EL RESULTADO DEPORTIVO DE LOS DEPORTISTAS		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	160	51%
b. Casi siempre	76	24%
c. Rara vez	60	19%
d. A veces	20	6%
e. Nunca	0	0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

• Análisis e Interpretación

El 51% de los encuestados indicó que siempre es un factor primordial la atención al cliente externo en el resultado deportivo de los deportistas, un 24% indicó que casi siempre, para un 19% sólo rara vez y un 6% indicó que a veces.

3.7.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES (DEPORTISTAS) DE LA FDCH

1. El servicio que ofrece la Federación Deportiva de Chimborazo es:

CUADRO N° 12: SERVICIO QUE OFRECE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy satisfactorio	60	15%
b. Satisfactorio	170	42%
c. Poco satisfactorio	60	15%
d. Insatisfactorio	110	28%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

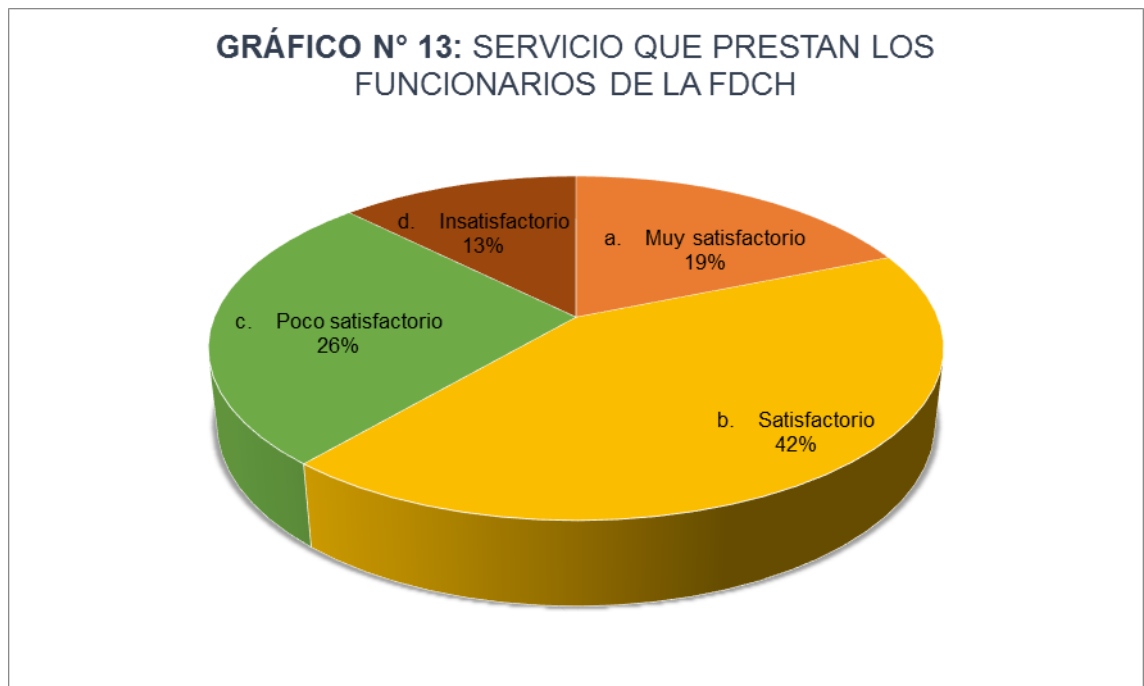
• Análisis e Interpretación

Para el 42% de los encuestados el servicio que ofrece la Federación Deportiva de Chimborazo es satisfactorio, el 28% indicó que es Insatisfactorio, el 15% poco satisfactorio y para el 15% que es muy satisfactorio.

2. El servicio que prestan los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo es:

CUADRO N° 13: SERVICIO QUE PRESTAN LOS FUNCIONARIOS DE LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy satisfactorio	75	19%
b. Satisfactorio	170	42%
c. Poco satisfactorio	105	26%
d. Insatisfactorio	50	13%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

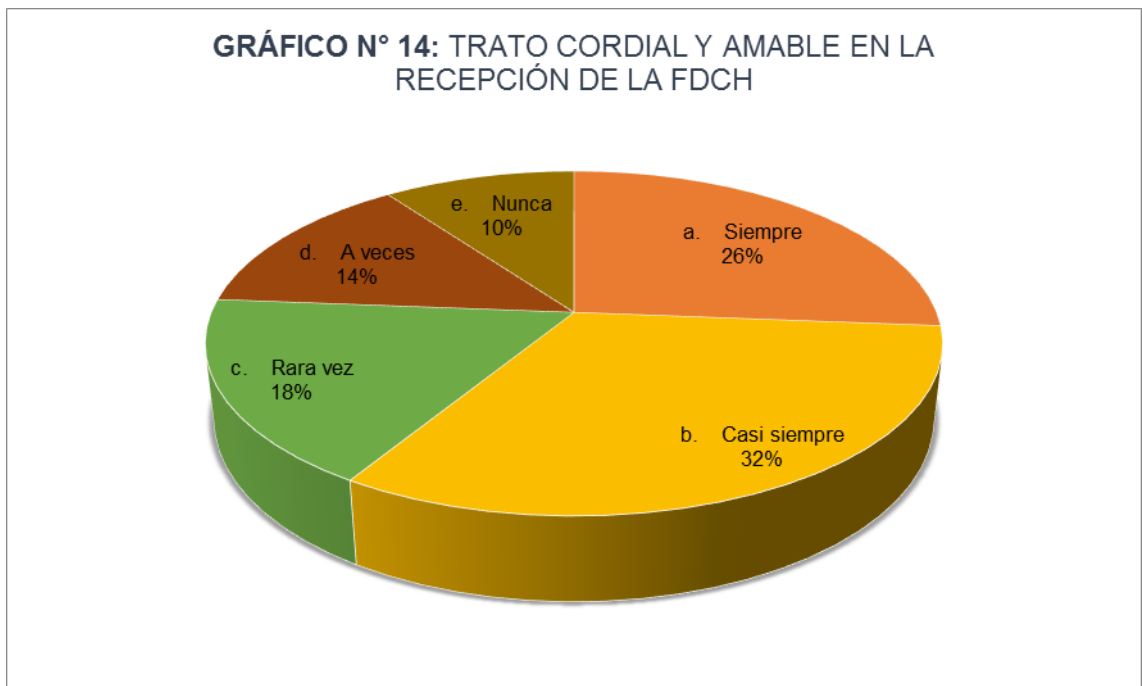
• Análisis e Interpretación

El 42% de los encuestados revelan que es tan sólo satisfactorio el servicio que prestan los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo y tan sólo un 19% revela que es muy satisfactorio.

3. ¿En la recepción de la Federación, el trato es cordial y amable?

CUADRO N° 14: TRATO CORDIAL Y AMABLE EN LA RECEPCIÓN DE LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	105	26%
b. Casi siempre	130	32%
c. Rara vez	70	18%
d. A veces	55	14%
e. Nunca	40	10%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

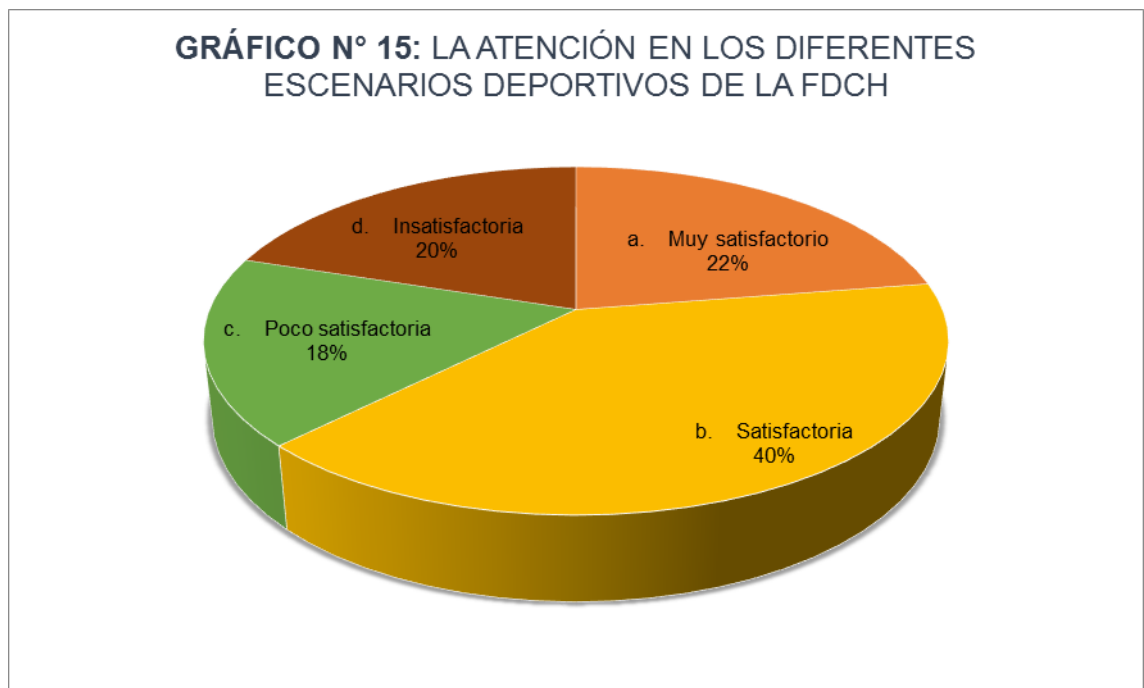
• **Análisis e Interpretación**

Existe un 10% de los encuestados que expresan que nunca ha recibido un trato cordial y amable en la recepción de la Federación, un 14% indica que a veces han sido tratados con cordialidad y amabilidad, un 18% rara vez, un 32% casi siempre y apenas un 26% menciona que siempre.

4. En los diferentes escenarios deportivos de la Federación, la atención es:

CUADRO N° 15: LA ATENCIÓN EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS DEPORTIVOS DE LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy satisfactorio	90	22%
b. Satisfactoria	160	40%
c. Poco satisfactoria	70	18%
d. Insatisfactoria	80	20%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

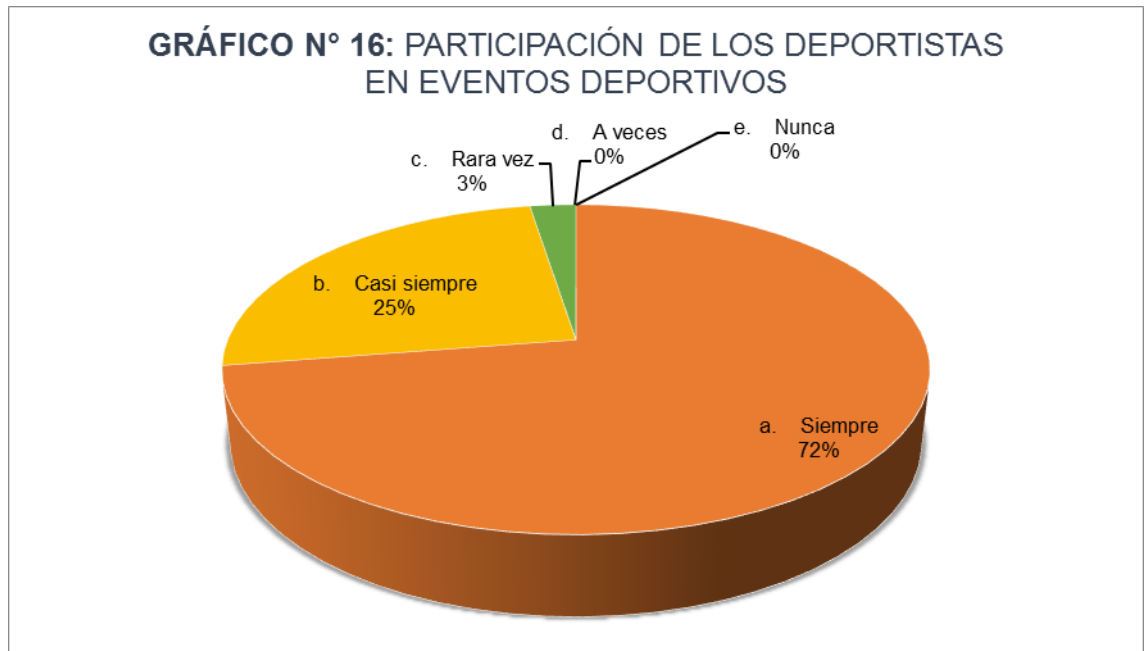
• Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas un 40% señala que en los escenarios deportivos de la Federación la atención es satisfactoria, un 22% muy satisfactoria, poco satisfactoria un 18% y 20% señala que insatisfactoria.

5. ¿Cada qué tiempo cree usted que los deportistas deben participar en eventos deportivos?

CUADRO N° 16: PARTICIPACIÓN DE LOS DEPORTISTAS EN EVENTOS DEPORTIVOS		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	290	72%
b. Casi siempre	100	25%
c. Rara vez	10	3%
d. A veces	0	0%
e. Nunca	0	0%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

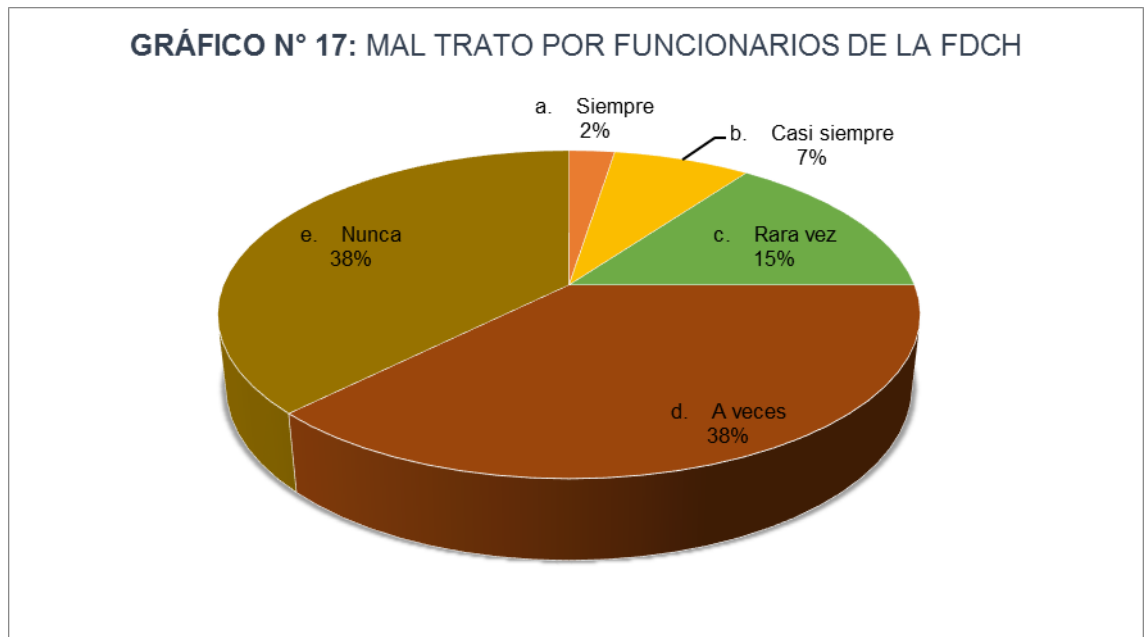
• Análisis e Interpretación

Es claro que el 72% de los encuestados desea que siempre los deportistas deban participar en eventos deportivos, ya que esto les ayuda a mejorar y tan sólo el 3% desearía a veces participar en ellos.

6. ¿Ha recibido un mal trato por parte de algún funcionario de la Federación Deportiva de Chimborazo?

CUADRO N° 17: MAL TRATO POR FUNCIONARIOS DE LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	10	2%
b. Casi siempre	30	7%
c. Rara vez	60	15%
d. A veces	150	38%
e. Nunca	150	38%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

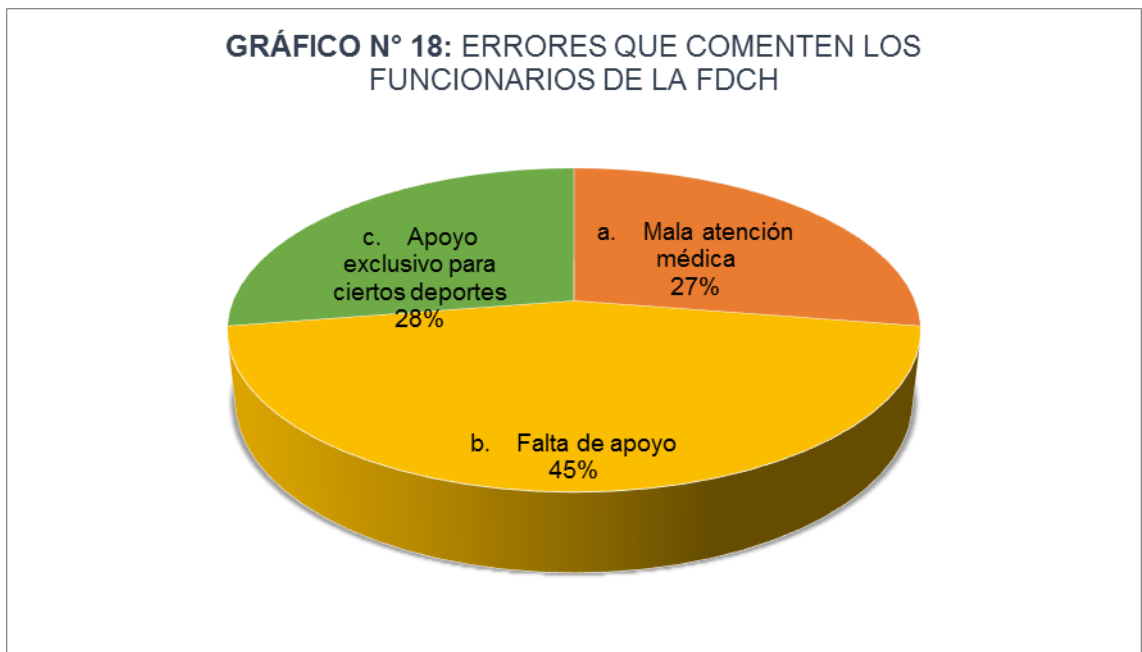
• Análisis e Interpretación

El 38% de los encuestados revela que a veces ha recibido un mal trato por parte de algún funcionario de la Federación, 15% rara vez, casi siempre un 7% y un 2% siempre.

7. Mencione tres errores que usualmente comenten los funcionarios de la Federación Deportiva.

CUADRO N° 18: ERRORES QUE COMENTEN LOS FUNCIONARIOS DE LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Mala atención médica	110	27%
b. Falta de apoyo	180	45%
c. Apoyo exclusivo para ciertos deportes	110	28%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

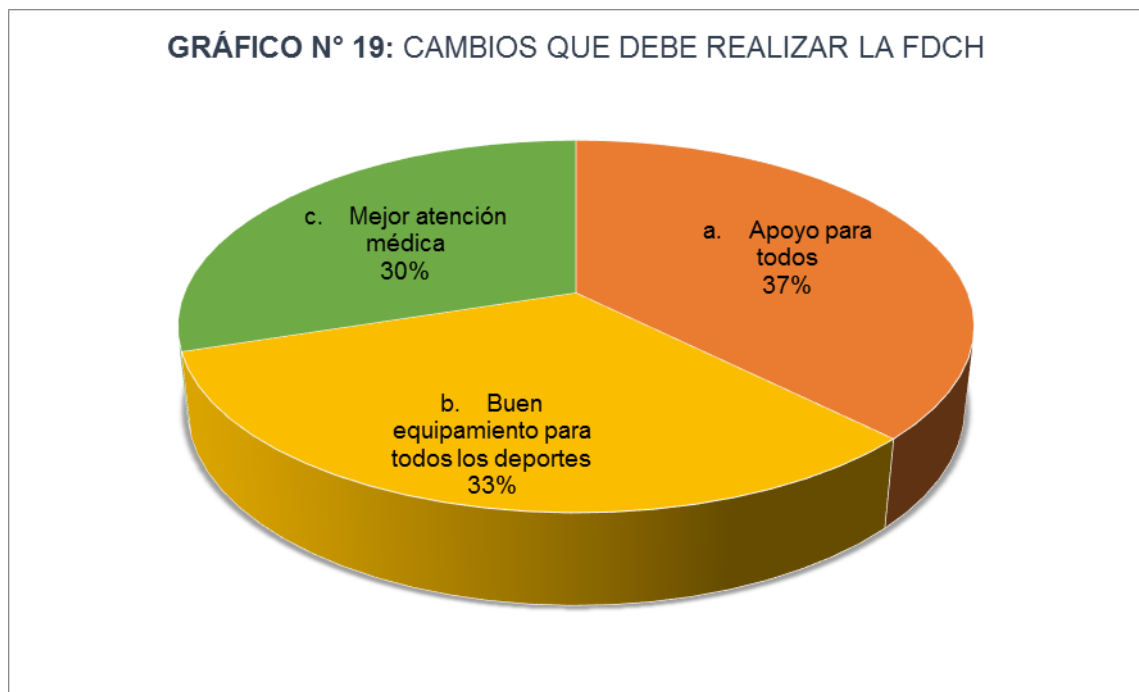
• Análisis e Interpretación

Un 45% de los encuestados expresan que la falta de apoyo es uno de los errores que usualmente comenten los funcionarios de la FDCH, para un 28% es el apoyo exclusivo para ciertos deportes y para un 27% es la mala atención médica que brinda esta institución.

8. Mencione tres cambios que usted crea debe realizar la Federación Deportiva.

CUADRO N° 19: CAMBIOS QUE DEBE REALIZAR LA FDCH		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Apoyo para todos	150	37%
b. Buen equipamiento para todos los deportes	130	33%
c. Mejor atención médica	120	30%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez



Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

• Análisis e Interpretación

El 33% de menciona que el buen equipamiento para todos los deportes sería un cambio que la Federación debe realizar para mejorar su administración, el 37% menciona que el apoyo para todos sin excepciones y un 30% menciona que debe mejorar la atención médica.

3.8. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CUADRO N° 20

VARIABLES	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
INDEPENDIENTE Proceso Administrativo	88,90 %	11,10 %
DEPENDIENTE Atención al Cliente	85,20 %	14,80 %

Fuente: Encuesta realizada
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

3.9. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de esta investigación se refiere a que el Proceso Administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo incide en la Atención al Cliente Externo.

Para comprobar la hipótesis de esta investigación nos sustentamos en las encuestas aplicadas, para luego de la tabulación, pregunta tras pregunta de manera simple y cruzada se obtenga mediante la técnica de porcentajes los siguientes resultados: Las respuestas satisfactorias en la variable independiente son del 88,90% y en la variable dependiente son del 85,20%. De esta manera, la hipótesis planteada “el proceso administrativo en la Federación Deportiva de Chimborazo y sus efectos en la atención al cliente externo”, se comprueba como verdadera.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La FDCH cuenta con una estructura de su proceso administrativo tradicional, ya que siempre desarrolla los 5 elementos que conforman el proceso administrativo, estos son: Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control.

- En el momento de comparar los procesos administrativos de la Federación Deportiva de Chimborazo podemos concluir que los métodos de desarrollo y potencialización de procesos administrativos son innatos de los profesionales de estas áreas.

- De acuerdo con las opiniones dadas por los clientes externos de la FDCH podemos concluir, que en general se percibe un nivel general de satisfacción en cuanto a la calidad de la Atención prestada por la entidad deportiva, sin embargo hay varios temas a los cuales hay que prestar atención, pues la opinión de los clientes externos proyectó un nivel de descontento preocupante, estos temas son: La mala atención médica, falta de apoyo y apoyo exclusivo para ciertos deporte. Por lo tanto estos tres son aspectos que deben formar parte de las acciones a priorizar para conseguir mejorar los niveles de percepción de calidad de los servicios que presta la FDCH a sus usuarios.

4.2. RECOMENDACIONES

- La FDCH debe realizar un constante estudio y monitoreo de su estructura en cuanto a su proceso administrativo, ya que de esta manera descubriría si realmente se están aplicando cada una de las acciones a desarrollar y así poder dar ese valor agregado que los lleve al éxito de sus objetivos propuestos.
- Luego de comparar los procesos administrativos de la Federación Deportiva de Chimborazo se debe recomendar que la FDCH, tiene un trabajo muy arduo, es decir que sería mucho mejor si los procesos administrativos en cada departamento estuvieran en armonía, ya que de esta manera los resultados de sus objetivos serán más excelentes.
- Para mejorar la atención médica, el apoyo a todas las disciplinas deportivas sin excepciones, no sólo son necesarias más alternativas de financiamiento, o un mayor grado de apertura económica, sino que también es urgente solucionar aspectos internos. El alto costo en cosas innecesarias, de la exclusividad a ciertos funcionarios y de acceso a cosas no relevante, son asuntos que la institución debe solucionar, para esto es necesario cambiar algunas estructuras y que haya una mayor apertura por parte del Ministerio del Deporte.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO



PLAN DE MEJORA

TITULO DE LA PROPUESTA:

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO”

Riobamba, Chimborazo

DATOS INFORMATIVOS

PRESIDENTE:	Ing. José Vicente Moreano Díaz
ADMINISTRADOR:	Ing. José Xavier Díaz Luna
DELEGADO FINANCIERO:	Ing. María Verónica Rodríguez Naranjo
DELEGADO TÉCNICO:	Lcdo. Henry Rodolfo Gutiérrez Cayo
DIRECCIÓN:	Av. Unidad Nacional S/N Y Carlos Zambrano (Atrás Del Estadio Olímpico)
TELEFONOS:	(03) 2961 812
FAX:	(03) 2942 060
CORREO ELECTRÓNICO:	info@fdch.org
PÁGINA WEB:	http://www.fdch.info/

INTRODUCCIÓN

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los equipos e instalaciones, de las relaciones con el sector y entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y con todo ello se pueda cumplir con la misión y alcanzar la visión del programa deportivo y orientar los esfuerzos a las necesidades y expectativas de los deportistas.

Si no se puede mejorar o no se tiene un esfuerzo o impacto razonable, la única forma de mejorar el producto (deportistas-sociedad), es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de resultados deportivos, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la calidad.

Por ello, en concordancia con el Programa de Planeación y Desarrollo Deportivo (FEDENADOR) de la Institución, con el Plan de Desarrollo del Proceso Administrativo y en base al Informe de los Comités Deportivos para la Evaluación de los resultados deportivos obtenidos en diferentes Juegos Deportivos, particularmente para satisfacer nuestra necesidad imperiosa de alcanzar parámetros de calidad y aumentar la probabilidad de que los logros obtenidos se mantengan en el futuro.

En base a lo anterior el plan de mejora continua se sustenta en la identificación de las necesidades, la propuesta de mejora y la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

OBJETIVO GENERAL

Este plan pretende impactar en los diversos procesos deportivos y administrativos, a través de cambios que se expresen en una mejora de los mismos, y que sea además la base para la detección de cambios, y para permitir el control y seguimiento de las acciones a realizar compaginados con el programa de gestión de la calidad de la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar seguimiento a todas y cada una de las acciones a realizar para mejorar el Proceso Administrativo de la Federación Deportiva de Chimborazo.
2. Obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto del organismo deportivo que conforma el conglomerado deportivo.
3. Obtener mayores niveles deportivos, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, lo que requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

META

La meta original es diseñar un plan de mejora para el proceso administrativo de la Federación Deportiva de Chimborazo, y posteriormente establecer los mecanismos necesarios para poner en marcha la propuesta.

1. Dar seguimiento en un 80 % a todas y cada una de las acciones a realizar para mejorar el Proceso Administrativo de la Federación Deportiva de Chimborazo.

2. Obtener un rendimiento superior del 100% en las tareas y resultados del conjunto del organismo deportivo que conforma el conglomerado deportivo.
3. Obtener un 98% en niveles deportivos, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuestas, lo que requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

DESARROLLO:

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS

Evidentemente interesa alcanzar los más altos estándares deportivos en la Federación Deportiva de Chimborazo, pero la competitividad con otras entidades enfocadas al deporte en el país, dependen de la calidad de los servicios en su conjunto, pues la imagen y el posicionamiento están ligados a la calidad del servicio. Se establecen los requisitos que deben cumplir en la atención a los deportistas, así como sus instalaciones, sus equipamientos, los requerimientos, y sus normas.

El principal objetivo de esta norma es fomentar el acercamiento de la calidad a la gestión de la atención a los deportistas, fijando especial interés en las necesidades y expectativas de ellos, especificando los procedimientos más apropiados para:

- Establecer un punto de referencia a los directores técnicos y entrenadores sobre los aspectos de calidad y servicio mínimos.
- Definir responsabilidades.
- Contribuir a la puesta en marcha de un proceso de mejora continua.
- Establecer un sistema de formación permanente de los responsables implicados en cada deporte y funcionarios en la atención al cliente.

CUADRO N° 21: GESTION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A PARTIR DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL AÑO 2015 PARA LOGRAR OPTIMOS NIVELES DE CALIDAD DEPORTIVA INSTITUCIONAL						
META	INDICADOR	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	FECHA
En el 2015 la comunicación de las actividades institucionales hacia la comunidad deportiva será del 100%	Número de actividades realizadas sobre actividades comunicadas	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de actividades y eventos. • Realización de actividades y eventos. • Socialización de las actividades. • Evaluación periódica de los mecanismos de comunicación para fortalecerlos. • Complemento de los mecanismos de comunicación con medios que permitan hacerla efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Directores • Funcionarios • Entrenadores • Deportistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Información y medios de comunicación. • Encuestas a la comunidad deportiva 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	I TRIMESTRE
Ajustar cada año los planes de mejoramiento utilizando los resultados de la evaluación institucional.	Plan de mejoramiento ajustado de acuerdo a la autoevaluación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por comités deportivos. • Diligenciamiento formato. • Plan trabajo deportivo. • Plan entrenamiento. • Elaboración de cronograma. • Aplicar proyectos transversales. • Acompañamiento y asesoría del Coordinador 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías deportivas • Reglamentos deportivos. 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	PERMANENTEMENTE
Incrementar en un 50% las alianzas y acuerdos con entidades del estado, organismos no gubernamentales y organizaciones privadas	Numero de alianzas y acuerdos alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de estrategias que permitan visualizar los beneficios que las alianzas traen a la FDCH, mejorando los mecanismos de divulgación y promoción de las distintas alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y acuerdos 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	PERMANENTEMENTE

Fuente: Propuesta
Elaboración: Janeth R. Díaz Ordóñez

CUADRO Nº 22: GESTION DE ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO: DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE A PARTIR DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERIODO 2015 PARA LOGRAR OPTIMOS NIVELES DE CALIDAD EN EL SERVICIO						
META	INDICADOR	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	FECHA
Al año 2015 el 100% de los funcionarios se apropia del modelo administrativo	Número de funcionarios aplicando el modelo administrativo MIC XV	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del modelo administrativo • Socialización del modelo administrativo • Capacitación en atención al cliente • Implementación del modelo • Evaluación del modelo administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Directores • Funcionarios • Entrenadores • Deportistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrientes deportivas • Encuestas a la comunidad deportiva • Lineamientos y directrices del MD 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	PERMANENTEMENTE
El 100% de los planes deportivos se encuentren articulados a estándares y a competencias al finalizar el año lectivo 2015.	Número de planes deportivos y deportes articuladas a los lineamientos del MD	<ul style="list-style-type: none"> • Se reunirán las disciplinas deportivas, para articular los Estándares y Competencias – Talleres. • Revisión de los resultados obtenidos, y diálogo con los entrenadores por parte de la Coordinación deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de entrenamiento. • Reglamentos deportivos PERMANENTE. • Planes de entrenamiento. • Entrenadores. • Guías 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	I TRIMESTRE
Al 2015 el 100% de los deportistas contarán con programas de apoyo en los casos de bajo rendimiento y se aplicará las acciones correctivas pertinentes.	Cantidad de deportistas con programa de apoyo financiero.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan de refuerzo y recuperación en cada una de las disciplinas deportivas. • Orientación, asesoría y acompañamiento a los deportistas por parte del entrenador, funcionarios y psicología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Directores • Funcionarios • Entrenadores • Psicóloga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Entrenamiento. 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	I y II TRIMESTRE

El 100% de los Entrenadores, elaboraran la planeación con el cronograma de actividades.	El 100% de los entrenadores tendrán su planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por Disciplinas Deportivas. • Diligenciamiento formato. • Plan trabajo deportivo. • Plan servicio al cliente. • Elaboración de cronograma. • Aplicar proyectos transversales • Acompañamiento y asesoría del Dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigentes • Entrenadores • Funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Entrenamiento. • Cronograma de actividades 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	I y II TRIMESTRE
El 70% de los deportistas sobrepasen el promedio a nivel nacional en las pruebas deportivas.	Sobrepasar los promedios a nivel nacional en las distintas competencias deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los entrenadores. • Socialización y entrenamiento a los deportista en los reglamentos deportivos. • Aplicación de esta metodología de evaluación en todas las áreas al finalizar cada periodo. • Desarrollo de simulacros en pruebas deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Dirigentes • Entrenadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de entrenamiento. • Planes de atención al cliente. • Pruebas de rendimiento deportivo. • Competencias. 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	PERMANENTEMENTE
En el 2015 se contará con una base de datos de 40% de deportistas de elite que permitirá la participación activa y hacer el respectivo seguimiento.	Cantidad de deportistas de elite con participación en la vida institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria de deportistas de elite utilizando la página WEB. • Reuniones periódicas con los deportistas. • Diligenciamiento de formato para construir la base de datos utilizando la página web institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Dirigentes • Deportistas • Funcionarios • Administrador de la página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • FDCH • Página web institucional 	FDCH.- Federación Deportiva de Chimborazo	PERMANENTEMENTE

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDRADE, Comunicación Organizacional, (2010).
2. BERGES, Comunicación Organizacional, (2011).
3. CASTRO, Comunicación Organizacional, (2012).
4. CHIANG, Comunicación Organizacional Interna, (2012).
5. CIBANAL Luis, Teoría de la Comunicación Humana, (2006).
6. DEL PULGAR, Comunicación Interna, (2010).
7. DOMÍNGUEZ, Comunicación Organizacional, (2011).
8. DUANY Jr Efraín, El Cliente, (2010).
9. EHB, Comunicación, (2010).
10. ENRIQUE, Comunicación Organizacional, (2011).
11. ETCHEGARAY, Comunicación Interna, (2010).
12. FERNÁNDEZ D., Comunicación, (2010).
13. GALINDO Jesús, Comunicación, Ciencia e Historia, (2008).
14. GARCÍA, Comunicación Organizacional Interna, (2011).
15. GORDILLO Agustín, www.gordillo.com
16. HAROL Koontz, HEINZ Weihrich, Una Perspectiva Global, Editor McGraw-Hill, (1998).
17. HARTLINE, Comunicación, (2011).
18. HINGSTON Peter, El Cliente, (2010).
19. JOAN, Comunicación Organizacional, (2012).
20. KOONTZ Harold y WEIHRICH Heiz, Administración una perspectiva Global, México: McGraw Hill, (1998).
21. KOONTZ Harol y O'DONNELL Cyril, Administración Moderna, México, Ed. McGraw-Hill, (1987).
22. MARTIN, Comunicación Organizacional, (2010).
23. MRAZ Jesica, La Habilidad de Escuchar, (2012).
24. RAMOS Marcano, La Importancia de la Comunicación Efectiva, (1996).
25. REBEIL, Comunicación Organizacional, (2010), págs. 87-88.
26. Ruíz COMUNICACIÓN [Libro]. - 2010.
27. Serna Gómez Humberto SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE [Libro]. - 2006.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Modelo de entrevista

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO Y SUS EFECTOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

Encuesta N° 1

Objetivo de la entrevista: Vislumbrar el papel que ha cumplido el proceso administrativo de la FDCH en la atención al cliente.

Entrevistados: *Profesionales que prestan sus servicios en la FDCH*

Instrucciones: *Conteste las preguntas con toda la honestidad posible*

Desarrollo de preguntas:

1. ¿Qué tareas debe usted cumplir para coadyuvar y garantizar que el servicio de atención al cliente, sea eficiente y eficaz?
 - a. Desempeñar su trabajo ()
 - b. Cumplir con las normas institucionales ()
 - c. Mantener relaciones cordiales ()
 - d. Satisfacer las necesidades individuales ()
 - e. Todas las anteriores ()

2. ¿Cumple usted con todas las normas de servicio de atención al cliente?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. A veces
 - e. Nunca

3. ¿Le han llamado la atención alguna vez por no cumplir las normas de servicio al cliente?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. A veces
 - e. Nunca

4. ¿Cuáles cree usted deben ser las principales funciones y deberes de los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo, para garantizar un exitoso servicio de atención al cliente?

- a. Comunicación adecuada ()
- b. Contestación oportunas ante los reclamos ()
- c. Atención telefónica y correo electrónico efectiva ()
- d. Notificación prolija de resultados ()
- e. Todas las anteriores ()

Por qué:.....

.....

5. ¿Cada qué tiempo cree que se debe capacitar a los funcionarios de la Federación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Rara vez
- d. A veces
- e. Nunca

6. ¿Cree usted qué se debe asignar un fondo para capacitación de los funcionarios de la federación?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Rara vez
- d. A veces
- e. Nunca

7. ¿Cree usted que la atención al cliente es un factor primordial en el resultado deportivo de los deportistas?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Rara vez
- d. A veces
- e. Nunca

Muchas gracias por su valiosa colaboración

ANEXO N° 2: Modelo de entrevista

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE CHIMBORAZO Y SUS EFECTOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

Encuesta N° 2

Objetivo de la entrevista: Vislumbrar el papel que ha cumplido el proceso administrativo de la FDCH en la atención al cliente.

Entrevistados: *Cientes (deportistas) de la FDCH*

Instrucciones: *Conteste las preguntas con toda la honestidad posible*

Desarrollo de preguntas:

1. El servicio que ofrece la Federación Deportiva de Chimborazo es:
 - a. Muy satisfactorio ()
 - b. Satisfactorio ()
 - c. Poco satisfactorio ()
 - d. Insatisfactorio ()

2. El servicio que prestan los funcionarios de la Federación Deportiva de Chimborazo es:
 - a. Muy satisfactorio ()
 - b. Satisfactorio ()
 - c. Poco satisfactorio ()
 - d. Insatisfactorio ()

3. En la recepción de la Federación, el trato es cordial y amable
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. A veces
 - e. Nunca

4. En los diferentes escenarios deportivos de la Federación, la atención es:
 - a. Muy satisfactoria ()
 - b. Satisfactoria ()
 - c. Poco satisfactoria ()
 - d. Insatisfactoria ()

5. ¿Cada qué tiempo cree usted que los deportistas deben participar en eventos deportivos?

- a.Siempre
- b.Casi siempre
- c.Rara vez
- d.A veces
- e.Nunca

6. ¿Ha recibido un mal trato por parte de algún funcionario de la Federación Deportiva de Chimborazo?

- a.Siempre
- b.Casi siempre
- c.Rara vez
- d.A veces
- e.Nunca

7. Mencione tres errores que usualmente comenten los funcionarios de la Federación Deportiva

- a.....
- b.....
- c.....

8. Mencione tres cambios que usted crea debe realizar la Federación Deportiva

- a.....
- b.....
- c.....

Muchas gracias por su valiosa colaboración

ANEXO N° 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN

GRUPO: _____ FECHA: _____

CRITERIO/ COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	PUNTOS (de 0 a 1)
Todos los miembros están presentes	
Antes de realizar la tarea discuten acerca del mejor camino para llevarla a cabo	
No interviene o participa sólo una(s) persona(s) en la discusión y/o tarea	
Se escuchan activamente entre sí (atienden al otro miembro mientras habla acogen las preguntas de los demás, debaten de manera asertiva, critican las ideas y no las personas...)	
Manejan adecuadamente los conflictos (los hacen explícitos, discuten acerca de las soluciones posibles, toman decisiones al respecto)	

ANEXO N° 4: Fotografías



Directorio 2011 - 2015

Fotografía N° 1
Fuente: www.fdch.org



Fotografía N° 2
Fuente: www.fdch.org



Fotografía N° 3
Fuente: Janeth Díaz O.



Fotografía N° 4
Fuente: Janeth Díaz O.



Fotografía N° 5
Fuente: Janeth Díaz O.