



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
**DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN DE COMUNICACIÓN EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS EN VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Laura Yudiciani

Como requisito para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría de la profesora: María Elena Hoffmann K.

Caracas, Julio de 2012

## DEDICATORIA

A mi madre, sin ella nada sería posible.

A mi familia

A mi esposo, por su maravillosa compañía y amor

A mis amigos, siempre especiales

Laura.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser la guía de mi camino y porque gracias a Él estoy aquí.

A mi familia, por ser las bases de mi vida.

A mi madre, que es el ser más especial que he conocido, porque me impulsa a seguir siempre adelante.

A mi esposo, por su amor e inigualable comprensión que hacen que las cosas sean posibles.

A la profesora Maria Elena Hoffmann porque con sus sugerencias y opiniones me hizo entender que las cosas siempre tienen que salir bien.

¡Gracias por todo Profe!

A DHL Express, en especial a Alejandro Martínez por su apoyo, por permitirme estar allí y abrirme las puertas.

A mis amigos y compañeros por siempre estar.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
Formulación del problema .....	10
Justificación del problema .....	13
Objetivos de la investigación .....	14
<b>CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
Antecedentes de la investigación .....	18
Bases Teóricas.....	21
Comunicación.....	21
Satisfacción .....	23
<b>CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>26</b>
Tipo de investigación .....	26
Diseño de investigación.....	27
Población y muestra .....	27
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	30
Procedimiento.....	31
Aplicación de Instrumentos de recolección de información .....	34
Procesamiento de la información recolectada .....	38
<b>CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>
Anexo A: Guión de entrevistas .....	51
Anexo B: Cuestionario .....	58
Anexo C: Resultados obtenidos por ítem .....	60
Anexo D: Resultados obtenidos por dimensiones .....	62
Anexo E: Resultados obtenidos por el Front Line.....	64
Anexo F: Resultados obtenidos por dimensiones Back Line .....	66
Anexo G: Resultados obtenidos por años de servicio .....	68
Anexo H: Matriz para la carga de resultados obtenidos en la entrevista ...	70

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Definición de comunicación en DHL

Tabla 2. Índice del ítem comunicación a través de los años

Tabla 3. Dimensiones que se designaron para el estudio

Tabla 4. Alpha de Cronbach

Tabla 5. Cronograma de actividades

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Matriz de los resultados por dimensión

Gráfico 2. Matriz de resultados por Items

Gráfico 3. Matriz de los resultados del Front Line

Gráfico 4. Matriz de resultados del Back Line

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN DE COMUNICACIÓN EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS EN VENEZUELA  
Autor: Lic. Laura Anellina Yudiciani Dos Ramos  
Tutor: Prof. María Elena Hoffmann K.

## RESUMEN

Las organizaciones, actualmente, se encuentran muy pendientes del clima organizacional, a pesar de las múltiples responsabilidades que poseen y de los cambios a nivel país. Se preocupan por su gente porque saben que son el motor de la organización y sus resultados. Es por ello que las organizaciones siguen apostando a mejorar algunos procesos que han podido decaer en los últimos tiempos, como es el caso de DHL Express, quien estuvo de acuerdo en atacar las posibles causas que ha desmejorado la comunicación en el trabajo en la Gerencia de Atención al Cliente, como consecuencia de una revisión previa realizada en una encuesta de Clima Organizacional, que mostró un valor un poco menor al esperado y despertó el interés en averiguar cuáles factores podrían estar provocando una disminución en los niveles de satisfacción relacionados con la dimensión comunicación. Por ello este estudio pretendió realizar un estudio del tipo comunicacional en la Gerencia de Atención al Cliente de una compañía de Servicios, como lo es DHL Express. La investigación fue del tipo investigación-acción, aplicada no experimental, de campo, Exploratoria y longitudinal. La recolección de los datos se realizó de forma primaria a través de entrevistas y cuestionarios y permitió conocer las razones por las cuales la comunicación había descendido en sus niveles a través de los años lo cual generó algunas sugerencias que se les permitió entender y mejorar varios aspectos relacionados con la comunicación y con ello el clima en la gerencia.

Palabras Claves: comunicación, satisfacción, Clima Organizacional, organización, feedback.

## INTRODUCCIÓN

En términos comunes, se entiende la comunicación como el proceso de intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier información mediante el habla la escritura o señales.

La comunicación es la relación entre las personas en la cual se reciben transmiten y reciben mensajes con un objetivo que produce un resultado. Novoa, Andres (1980)

La comunicación está en todos los ámbitos de la vida, y su importancia radica en la necesidad que tienen todos los seres vivos de entenderse y expresarse.

Es por ello que en las organizaciones no es menos relevante este tema, pues de ella se derivan casi todas las relaciones en el trabajo.

De aquí radica la importancia de este estudio, pues el mismo busca diagnosticar el proceso de comunicación en una empresa de servicios que ha visto desmejorado este factor y con él, el clima en la gerencia de Atención al Cliente. Es por ello que resulta vital realizar un análisis y conocer cuáles son los puntos que influyen con el fin de realizar ajustes.

Algunos de los aportes relevantes de este estudio, serán brindar la información certera y de primera fuente acerca del tema en cuestión y conocer la percepción y opinión que tienen los miembros de la gerencia objeto, en cuanto al tema de la comunicación en su área de trabajo.

Para esta investigación se usarán teorías sobre comunicación y satisfacción laboral y la misma estará estructurada de la siguiente manera:

En primera instancia se encuentra la información relacionada con el problema de investigación, planteamiento y justificación del mismo, luego los objetivos del estudio, que definen lo que busca la investigación.

En una segunda parte se encuentra el marco organizacional y las bases teóricas de la investigación así como las investigaciones antecedentes.

Por último se presentará el componente metodológico detallado, guía esencial, para sustentar y desarrollar el estudio presente.

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **Formulación del problema**

DHL Fletes Aéreos, C.A, es una empresa privada de origen alemán, que ofrece servicios de logística y de encomienda a nivel nacional y mundial para el envío y recepción de documentos y paquetes dentro del ámbito nacional y fuera de él. Es una empresa trasnacional, cuyo principales competidores en Venezuela son: FEDEX, Grupo ZOOM, UPS, Domesa, MRW.

Actualmente posee alrededor de 565 empleados a nivel nacional.

DHL Fletes Aéreos tiene como visión: ser la empresa de logística para el mundo.

Su misión es: ser una empresa líder dedicada al negocio de transporte expreso y logística de documentos y paquetes, orientando su servicio a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, a través de la iniciativa y poder de decisión local bajo un estricto sistema de calidad, y operando dentro de la red mundial con criterios de crecimiento de la rentabilidad, el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Al ser DHL una empresa de servicios representa para ella una gran importancia el área de atención al cliente, pues esta área es, según palabras del presidente de la compañía, “la cara de nuestros clientes”.

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta de clima realizada por la empresa para el año 2.010, la gerencia de Atención al Cliente de DHL parecía estar teniendo una situación que pudiera estar

relacionada con la satisfacción de sus empleados en cuanto a la comunicación, pues se detectó, que la Gerencia de CustomerServices (Atención al Cliente) obtuvo el resultado más bajo de la compañía, en este tópico así como en el de aprendizaje, desarrollo y liderazgo activo para el año 2.010, aunque en menor grado.

En términos de DHL la dimensión de comunicación se define de la siguiente manera:

**Tabla 1. Definición de comunicación en DHL**

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	ITEMS
Comunicación	Manejo de información, Comunicación de resultados, apoyo a las ideas, Comunicación franca y abierta.	<p>Recibo la información y comunicación que necesito</p> <p>En Deutsche Post DHL la comunicación es abierta y honesta en ambos sentidos (del jefe al colaborador y del colaborador al jefe)</p> <p>Mi jefe inmediato se asegura que reciba información relevante para mi trabajo que yo no puedo conseguir</p> <p>En general, estoy satisfecho con el intercambio de información y la comunicación en mi área de trabajo.</p>

Información suministrada por DHL.

A continuación se presentan los datos de los últimos 3 años:

**Tabla 2. Índice del ítem comunicación a través de los años**

	<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>CUSTOMER SERVICES 2008</b>	51%
<b>CUSTOMER SERVICES 2009</b>	89%
<b>CUSTOMER SERVICES 2010</b>	74%

Como se observa la situación de la comunicación en la gerencia de Atención al Cliente en DHL mejoró para el año 2.009, sin embargo vuelve a descender para el 2.010, de manera importante.

Esto llama la atención y provoca una alarma, ya que para el año 2.010 parece existir alguna situación que hace que este ítem vuelva a descender, lo cual le da importancia al hecho de revisar lo que está sucediendo para evitar que siga en descenso un tema tan importante y vital cómo la comunicación en el trabajo.

Con lo cual resulta de gran utilidad para la organización realizar un diagnóstico del tipo comunicacional en la Gerencia de Atención al Cliente de DHL fletes aéreos en Caracas, para permitirle a la gerencia y a la compañía entender la situación y poder observar qué puntos deben ser trabajados para recuperar el nivel que tenían en este ámbito en la gerencia de Atención al Cliente, con lo cual surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles factores podrían estar provocando una disminución en los niveles de satisfacción relacionados con la dimensión comunicación en la gerencia de Atención al Cliente de DHL?

## **Justificación del problema**

Esta investigación pretendió, a través de un diagnóstico de los procesos de comunicación inter e intra grupo, detectar los factores influenciadores que desmejoran la comunicación en el equipo de Atención al Cliente de DHL, con el fin de diseñar una estrategia que permita mejorar los procesos comunicativos en la Gerencia y recuperar los puntos porcentuales perdidos en el último año, que además han afectado el clima organizacional. La empresa en cuestión estuvo interesada en esta indagación dado que le permitió conocer su situación real y darle solución a algunas situaciones que se encontraron y en consecuencia, mejorar el clima en la Gerencia de Atención al cliente de DHL.

## **Objetivos de la investigación**

El objetivo general de la presente investigación fue realizar un diagnóstico de la satisfacción con la comunicación en la Gerencia de Atención al Cliente en DHL Fletes Aéreos Venezuela, específicamente en Caracas para el año 2.011.

Así mismo, los objetivos específicos que enmarcaron esta investigación fueron:

- Determinar qué entienden los empleados del centro de atención por comunicación.
- Verificar si los empleados conocen las formas de comunicación que posee la organización para poder observar si es necesario que se realice un proceso de información.
- Constatar las expectativas que poseen los empleados en cuanto a los sistemas o procesos de comunicación y compararlas con los que actualmente mantienen.
- Analizar los procesos comunicativos que emanan de la jefatura de la Gerencia de Atención al Cliente y viceversa para verificar como está siendo percibida por los empleados de esta Gerencia
- Presentar los resultados de la investigación a los representantes de la gerencia de Gestión Humana y Atención al Cliente de DHL.

## **CAPITULO II. MARCO ORGANIZACIONAL**

DHL fue fundada en 1969 por AdrianDalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn, debido a ello su nombre, pues las letras DHL son las iniciales de los tres apellidos de sus creadores.

Dalsey, Hillblom, y Lynn crearon una compañía "Courier" dedicada a la entrega expresa puerta a puerta entre San Francisco y Hawái. Actualmente DHL, gracias a la visión de sus fundadores, conecta a más de 80.000 ciudades en más de 230 países con un promedio de 1500 vuelos diarios y moviliza un promedio de 3.000.000 paquetes al día.

DHL Worldwide hoy día mantiene alianza comercial con Lufthansa, JapanAirlines (aerolíneas japonesas), y pertenece al Deutsche Post (correo alemán), la empresa alemana más grande de correo en Europa, la cual posee el 100% de las acciones de DHL Worldwide Express.

En el 2003, DHL se integra globalmente con las empresas Danzas Air &Ocean (Global Forwarding), Solution&Airborne y en el 2005 se adquiere Exel (empresa especializada en el área de logística). Se encuentra entre las 10 mayores empleadoras a nivel mundial y moviliza el 5% del comercio internacional.

DHL Venezuela fue la primera estación creada en la Región Latinoamericana. Iniciaron sus operaciones en el año 1979 y está representada, hoy en día, por 565 empleados a nivel nacional.

En la actualidad, DHL Venezuela está conformada por dos compañías:

- **DHL Fletes Aéreos, C.A.** La cual se encarga de todos los procesos operativos, y es el objeto de este estudio.
- **DHL Express Aduanas, C.A.** Encargada de los procesos de importación y exportación de los envíos.

Adicionalmente cuenta con las alianzas de **Vensecar** que se encarga de la Operación en el centro de distribución de Maiquetía y el Transporte aéreo de todo el material de DHL. **DGF (Global Forwarding)** encargada de toda la operación de transporte marítimo.

DHL Fletes Aéreos tiene como visión: ser la empresa de logística para el mundo.

Su misión es: ser una empresa líder dedicada al negocio de transporte expreso y logística de documentos y paquetes, orientando su servicio a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, a través de la iniciativa y poder de decisión local bajo un estricto sistema de calidad, y operando dentro de la red mundial con criterios de crecimiento de la rentabilidad y el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Sus valores son: respeto y resultados

Lo principales competidores de DHL son las siguientes empresas: Fedex, UPS, Grupo ZOOM, Domesa, MRW.

El área foco de este estudio es el de Atención al cliente el cual se divide en 2 subáreas:

Front Office: son la primera cara al cliente y su función es atender los requerimientos del cliente relacionados con seguimiento de envíos, ubicación de los mismos, apertura de casos por extravíos o problemas en aduana y dar asesoría en general al cliente acerca de todos sus envíos.

Back Office: Esta área se encarga de procesar todos los casos que sean aperturados en el Front Office y hacer las averiguaciones que sean necesarias para dar soporte a esta área quien debe dar la información final al cliente.

## **CAPITULO III. MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes de la investigación**

Entre 1920-1930, Taylor y su equipo realizaron una investigación acerca de la conducta humana en su ambiente laboral. Luego de varios experimentos llegaron a la conclusión de que una organización o empresa es un sistema social, en el cual la persona es una parte fundamental, que además interactúa en grupos, muchas veces informales y que la satisfacción y productividad depende de que estos funcionen bien. De esta forma, se concluyó que la satisfacción de las personas en una empresa depende de varios factores distintos a la remuneración y se pone mayor foco a aspectos como la comunicación y las relaciones interpersonales.

Este cambio se fundamentó en el hecho de que Elton Mayo, utilizó como premisa la comunicación a los empleados de los cambios que se iban a producir.

Mayo concluyó que las condiciones tanto físicas, como de salario de las personas no producen efecto realmente importante sino existe un sistema de comunicación abierto, donde se permita la retroalimentación oportuna y que produzca a su vez una sana relación entre las personas que conforman la organización. (Razón y palabra, 2012)

Muchas veces los problemas en las organizaciones devienen de un sistema de comunicación pobre y unidireccional, que solo funciona para hacer llegar órdenes y tareas, lo cual produce una alta desmotivación en el trabajo.

Otra investigación que obtuvo resultados interesantes es un diagnóstico realizado por Dolores Ayala en veintiocho empresas mexicanas, acerca de la comunicación interna en cada una de ellas entre los años 2004 al 2007, el estudio se basó en la observación directa y la recolección de datos a través de entrevistas y cuestionarios. En esta investigación se llegó a la conclusión, que en la mayoría de las empresas donde había tendencias negativas, eran empresas donde los procesos de inducción no eran los mejores, así mismo se encontró que aquellas empresas que no tenían una comunicación fluida a través de medios de comunicación organizacionales, exigían una alta interacción cara a cara con los directivos, lo cual es posible en empresas pequeñas pero no en empresas grandes, en las cuales se encontró que cuando no existían medios de comunicación organizacional eficientes los índices de rotación eran elevados. (Ayala, 2007)

Otro estudio relevante e interesante es un Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional, realizado por Contreras, Hectony (2001) en una entidad bancaria, cuyo objetivo era Identificar los elementos a tomarse en cuenta en una Gestión de Comunicación Organizacional bajo un contexto de cambio producto de una adquisición. En esta investigación se concluyeron varios temas importantes que resultan una buena base para decir que la comunicación es un elemento fundamental no solamente en los procesos de cambio sino, continuamente para el sano funcionamiento organizacional. Entre las conclusiones que se obtuvieron en dicho estudio se encuentran las siguientes:

- La intranet es uno de los medios de comunicación más utilizado en las organizaciones modernas.
- Las comunicaciones informales, no deben descuidarse y la forma de disminuirlas es a través de la comunicación formal, con lo cual esta última es fundamental.

- La retroalimentación entre el recurso humano y la organización es vital para el desenvolvimiento de toda organización y además contribuye para evitar la inconformidad del personal, pues al final este puede definir el éxito o fracaso de los procesos organizacionales. (Contreras, 1993)

Angie Monroy e Irma Restrepo, por su parte en 2010, se dedicaron a investigar cómo ha evolucionado la comunicación organizacional a través del tiempo, incluyendo los procesos, métodos y tecnologías de investigación, así como los obstáculos comunicativos en las organizaciones. De esta investigación se concluye que la comunicación organizacional se materializó en el Siglo XX a través de la publicación de “communicationwith in Organization” (Comunicación con y 3en la Organización) de Charles Redding. Así mismo, llegaron a la conclusión de que la comunicación es vital en las organizaciones, por ser el proceso que involucra a todos los empleados por naturaleza. Así mismo es fundamental para los dirigentes, ya que garantiza la planificación, organización y control. Por todo lo anterior es fundamental para las organizaciones desarrollar estrategias comunicativas como base para el desarrollo de otras estrategias de mayor envergadura. Monroy y Restrepo (2010)

## **Bases Teóricas**

### **Comunicación**

La comunicación se encuentra en todos los aspectos de la vida. Desde el nacimiento, las personas y los animales buscan como comunicar sus deseos, sentimientos, etc.

Según Bessette (1993), la comunicación es un método de transmisión de conocimientos e información, que tiene como objetivo la participación de los miembros de una comunidad en las decisiones.

El funcionamiento de las sociedades depende casi enteramente de la comunicación. La comunicación se basa en que una información determinada salga de un lugar y llegue a otro a través de un proceso. Y contempla los siguientes elementos:

Emisor: es quien emite el mensaje

Receptor: es quien recibe el mensaje

Mensaje: es lo que se transmite

Canal: es el medio utilizado para la transmisión del mensaje

Contexto: es el ambiente que rodea al mensaje

Código: se refiere al conjunto de signo y símbolos utilizados en el mensaje

Retroinformación: es la confirmación por parte del receptor de haber recibido la información del emisor. Palomo (2007)

Existen diversas formas de comunicarse entre ellas se destacan las siguientes:

- Comunicación no verbal: es aquella que expresan todas las partes de nuestro cuerpo, sin necesidad de emitir sonidos.

- Comunicación verbal: se realiza por medio de palabras y es el medio más importante para entrar en comunicación con los demás y expresar las ideas y sentimientos. Langevin (2000)

Algunos factores intervienen en la comunicación y es importante señalar cuáles podrían ser:

- Percepción: se refiere a que la forma en cómo el receptor perciba los símbolos y la misma, dependerá del conocimiento previo que este tenga, así como de la experiencia y la situación de cada persona.
- Ensueño: sucede cuando la persona, más allá de captar el mensaje que se le está transmitiendo, se sumerge en sus conocimientos previos del tema.
- Habilidad comunicativa: la comunicación depende en gran parte de los dones naturales que cada persona tenga para realizar este proceso de manera satisfactoria.
- Estado anímico: el estado psíquico de las personas pueden condicionar las comunicaciones y sus resultados.
- Atención: el mensaje debe tener algo que llame la atención del receptor más que cualquier otro estímulo.
- Interés: es importante antes de comunicar algún aspecto, asegurarse de captar el interés de la o las personas que recibirán el mensaje.
- Participación: se refiere a la participación activa del receptor de manera que este esté dentro del mensaje y pueda retroalimentar.
- Influencia individual: se refiere a personas, que tienen mayor información y conocimientos y pueden llegar a un mayor número de personas.
- Influencia social: el ambiente en el que se desenvuelve una persona puede definir su conducta ante la comunicación que recibe. Novoa (1980)

## **Satisfacción**

Según el diccionario de la Real Academia Española satisfacción es la “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria” Diccionario de la Real Academia Española (2012).

Ciertamente satisfacer parte del hecho de satisfacer a un sentimiento, queja o razón, sin embargo es importante ir un poco más allá.

La satisfacción proporciona al ser humano un estado de equilibrio mental y de éxito ante una situación. No obstante, no debe confundirse satisfacción con felicidad, pues aunque la una conlleva a la otra no son sinónimos, lo cual no niega el hecho de que una gran insatisfacción puede generar tristeza.

Para adentrar un poco más este concepto al ámbito que compete a esta investigación, que es el laboral, se puede decir que la satisfacción en el trabajo está íntimamente relacionada con la “felicidad” que un sujeto pueda sentir en su lugar de trabajo.

Para nadie es un secreto que la vida laboral se sumerge en el tema de la satisfacción y que para las organizaciones es un tema importante tener a sus empleados satisfechos.

Esto no parece ser descabellado, si se parte de la idea de que la satisfacción es un estado de equilibrio, pues si bien las personas entran al mundo laboral por la necesidad de desarrollarse, deben sentirse a gusto, ya que una necesidad insatisfecha puede convertirse en infelicidad. Esto no

quiere decir que una necesidad satisfecha es felicidad, pero al estar satisfecha simplemente no es notoria, con lo cual no genera molestia, es como una ausencia de dolor. González, Luis (2001)

Fue en los años XX, con la aparición de Elton Mayo que la satisfacción del hombre en el trabajo comenzó a cobrar cierta importancia. Pues hasta entonces los mecanicistas, no habrían dado lugar a que el hombre debía sentirse bien en su trabajo. Fue entonces cuando las maquinas, las herramientas y ergonomía de las tareas, pasan a un lado para dar paso al hombre como pieza fundamental en las organizaciones y surgió el denominado comportamiento organizacional. González, Luis (2001). Este comportamiento organizacional, buscaba darle al hombre algo más que incentivos económicos, buscaba englobar al hombre como un todo, en el que, la principal premisa fuera mayor libertad, menos supervisión, y más independencia.

Los estudios de Mayo demuestran que el hombre, más que ser remunerado y entender sus tareas claramente, necesita sentirse reconocido. Es complejo satisfacer las necesidades del hombre para que no se sienta infeliz, pues la sola satisfacción de sus necesidades básicas o vitales no genera una verdadera plenitud, es necesario cubrir también las necesidades de seguridad y relaciones sociales que tiene el ser humano. González, Luis (2001)

Para Locke (1976) la satisfacción laboral es una respuesta emocionalmente positiva ante un trabajo que permite la realización de los valores del individuo.

Generalmente la satisfacción de un empleado depende de varias variables que se describen a continuación:

1.- Tres características del empleado determinan lo que espera de su puesto de trabajo:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

2.- Los aspectos del empleo afectan la percepción del empleado:

- Comparaciones sociales
- Características de empleos anteriores
- Grupos de referencia

3.-Características del puesto

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de crecimiento. Wikipedia (2012)

Es justamente en los puntos de supervisión y compañeros, donde es fundamental que fluya una comunicación óptima, pues el que no la haya afecta negativamente la satisfacción y puede generar una percepción que podría impactar en lo que el empleado espera de su puesto.

Por todo lo anterior la satisfacción con la comunicación es vital para las organizaciones.

## **CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

Esta sección pretende describir las características metodológicas de la investigación, en términos de tipos, diseño de investigación y la población. Se definirá la población y la muestra que se utilizó y cómo se recogió la información.

### **Tipo de investigación**

La investigación fue del tipo aplicada, pues buscó implementar los conocimientos inmediatamente después de obtener los resultados. No experimental, ya que se observó y analizó el fenómeno en su contexto natural, sin construir situación alguna. Así mismo se considera este estudio del tipo investigación-acción, ya que se dedicó al estudio de una situación para idear acciones que mejoraran la situación presentada. Hernández et al (2002)

La fuente de los datos fue primaria, pues se recolectaron los datos de manera directa en la Gerencia de Atención al Cliente de DHL Venezuela.

La estrategia utilizada fue la cuantitativa, ya que se utilizó el cuestionario, para recoger los datos necesarios para poder describir la situación, con preguntas redactadas de la forma más exacta posible y los

resultados fueron analizados de forma estadística. Robinson, Tolley y Ullin (2005).

Fue una investigación exploratoria, ya que buscó conocer los causantes de una situación y encontrar los procedimientos adecuados para intervenir. No obstante, fue una investigación longitudinal, pues la misma se realizó en un momento determinado y lo que buscaba era describir una situación dada y no crear un conocimiento o teoría. Hernández et al (2002)

## **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación, como plan organizativo, consistió en un estudio de campo, pues los datos se recogieron en DHL sede Caracas en su gerencia de Atención al Cliente y no en un laboratorio, con el fin de contrastar los datos recogidos con la teoría. Los datos se tomaron de un ambiente real, sin manipular las variables y se buscó información a través en entrevistas y cuestionarios. Muñoz (1998)

## **Población y muestra**

Se utilizaron dos métodos para la recolección de los datos, la primera una entrevista preliminar y luego un cuestionario, con base en las respuestas obtenidas en la entrevista, garantizando la confidencialidad de la información.

La muestra es una proporción de la población específica con el fin de estudiar alguna situación a partir de un grupo de sujetos. La muestra puede ser probabilística y no probabilística. Barragan, Rosanna, (Et. Al, 2003).

La muestra probabilística es aquella que se selecciona al azar, donde cada uno de los miembros de la población puede ser elegido.

La muestra no probabilística, que es la utilizada en este estudio, es aquella que se selecciona de forma intencional, no aleatoria, se llama comúnmente de conveniencia, por tomar en cuenta factores como rapidez y menor costo. Es mayormente utilizado en estudios que buscan una aproximación a algún tema en particular. Barragan, Rosanna, (Et. Al, 2003)

La población de la Gerencia de Atención al Cliente está compuesta por 30 personas que conforman el 6% de la nómina actual. Esta gerencia se encuentra en La sede de Caracas, ubicada en la Av. Chicago con Calle Milán, Edificio DHL. La California Sur. Caracas.

La población de la Gerencia de Atención al Cliente DHL presenta las siguientes características:

- Son personas entre 22 y 35 años de edad
- Estudiantes universitarios, TSU y licenciados en diversas áreas administrativas
- Mezcla de géneros masculino y femenino
- El Gerente del área es de género masculino, así como los supervisores.
- Las coordinadoras son de género femenino.
- Tienen experiencia y un pasado con líderes con trayectoria dentro de la organización

Para la entrevista, se utilizó una muestra no probabilística de 20 personas, distribuidas de la siguiente manera:

1 Gerente de Atención al Cliente

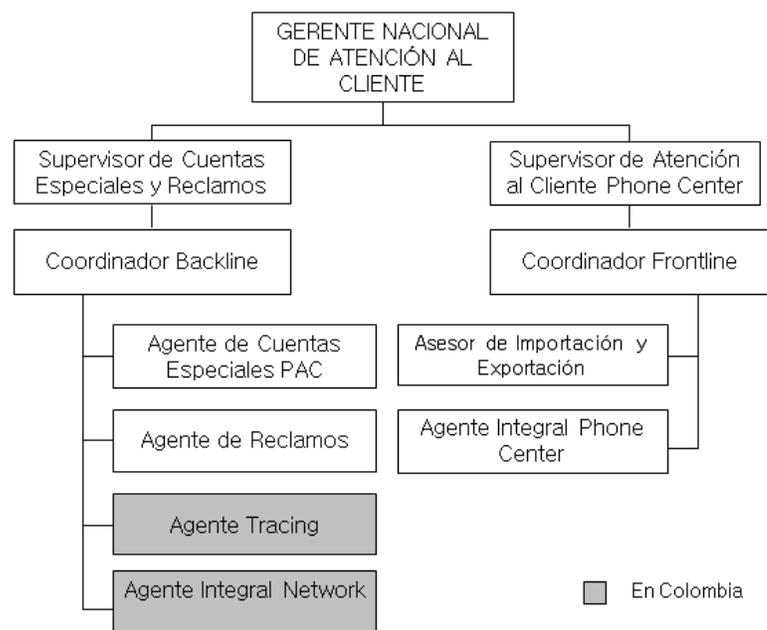
2 Coordinadores

2 Supervisores

9 Agentes Front

9 Agentes Back

El cuestionario fue aplicado a las 30 personas que forman la gerencia de Atención al Cliente de la empresa DHL, que está compuesta de la siguiente manera:



## **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Previo al inicio del proceso de diagnóstico, se realizó una reunión con la Gerencia de Gestión Humana, con el objetivo de presentarle la intención de realizar un proceso de consultoría en DHL Venezuela.

El siguiente paso fue comenzar a diseñar el proceso de diagnóstico visualizando, las herramientas metodológicas a utilizar tanto en el levantamiento de la información como en el procesamiento.

La investigación consistió en la realización de entrevistas a una muestra seleccionada, y luego se procedió a la aplicación de un cuestionario a la población completa para después procesar los datos.

La entrevista es una técnica en la cual existe la interacción cara a cara entre el investigador y la otra persona con el fin de obtener algunos datos a través de estrategias. Algunas de las características de la entrevista son:

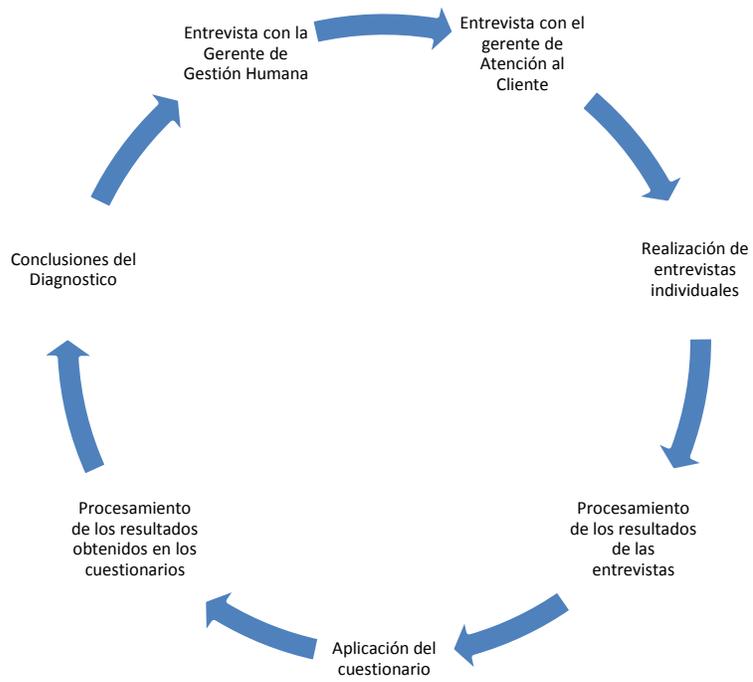
- Se basa en la comunicación verbal
- Es estructurada y planificada
- Tiene como base un guión de pregunta
- Se basa en la observación
- Busca recoger información
- Es bidireccional. Balcázar, Patricia (2005)

. El cuestionario es una herramienta que se emplea en la mayoría de las investigaciones y está compuesto por una serie de preguntas redactadas de forma coherente y estructurada, en la cual el entrevistador no interviene activamente. Algunas características de este instrumento son:

- Convierte el objetivo de la investigación en preguntas concretas
- Homogeniza la información, ya que todos los encuestados responden las mismas preguntas.
- Contribuye a que las personas respondan las preguntas fácilmente
- Ayuda a que el procesamiento de los datos sea más rápido, ya que permite la codificación de las respuestas. Balcázar y Abascal (2005)

## **Procedimiento**

A continuación se presenta un gráfico del procedimiento que se siguió para la obtención de la información que comenzó por la entrevista con la gerente de Gestión Humana y una tabla donde se asigna el tiempo estimado para la ejecución del componente metodológico:



**Tabla 5. Cronograma de actividades**

<b>Cronograma de Diagnóstico en DHL</b>	<b>Semanas</b>			
	1	2	3	4
Entrevistas a la muestra seleccionada.				
Tabulación de resultados de las entrevistas.				
Aplicación de la encuesta a la población.				
Tabulación de resultados de los cuestionarios.				
Análisis de los resultados.				
Entrega del informe con los resultados de las entrevistas y cuestionarios a DHL.				
Entrega con los resultados del diagnóstico a DHL. Se recogerán propuestas para la intervención.				
Entrega resumen de los resultados del diagnóstico a los integrantes de la Gerencia de Atención al Cliente de DHL mediante una presentación.				

## **Aplicación de Instrumentos de recolección de información**

En primer lugar, se realizó una entrevista preliminar, estructurada, compuesta por preguntas abiertas con el objetivo de hacer un acercamiento a la realidad para poder tener una visión de la situación. Las entrevistas se realizaron de manera individual para indagar en el tema comunicacional en la Gerencia en cuestión.

En segundo lugar, se eligió el cuestionario porque es un instrumento que permite recoger gran cantidad de datos y al mismo tiempo, otorga mayor confianza porque brinda la sensación de más confidencialidad a los encuestados.

La entrevista buscó profundizar en algunos temas de comunicación, y se aplicó a una muestra no probabilística de 20 personas las cuáles fueron las siguientes:

1 Gerente de Atención al Cliente

2 Coordinadores

2 Supervisores

9 Agentes front

6 Agentes Back

En segundo lugar, y en aras de seguir profundizando en el tema, se aplicaron cuestionarios de preguntas cerradas en escala de Likert a todos los miembros de la Gerencia de Atención al Cliente.

El cuestionario fue aplicado a las 30 personas que forman la gerencia de Atención al Cliente de la empresa DHL y en él se hicieron preguntas relacionadas con la comunicación en los puestos de trabajo. El mismo estuvo compuesto por afirmaciones que fueron respondidas según una escala de tipo Likert, tal como se expresa a continuación:

1 Totalmente en desacuerdo

2 En Desacuerdo

3 De Acuerdo

4 Totalmente de acuerdo

5 No aplica

El cuestionario se realizó bajo audiencia cautiva, es decir, se aplicó a las 30 personas que conforman la gerencia, dividido por grupos en un salón designado por DHL.

El cuestionario que se utilizó fue diseñado por José Gustavo Arocha y Valentina Nieves Godoy para medir la satisfacción con la comunicación para la empresa Servicios y Suministros Técnicos Quarterdeck, C.A. Se comprobó la confiabilidad, según el alfa de CRONBACH.

**Tabla 3. Dimensiones que se designaron para el estudio**

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	CANTIDAD DE INDICADORES
Satisfacción de la Comunicación	Percepción general que tiene los trabajadores sobre la comunicación que establecen con sus supervisores, homólogos, subordinados y con entes externos.	1, 6, 11, 16, 18, 19, 20	7
Fuentes de comunicación	Utilización de canales a través de los cuales los empleados reciben y transmiten la información y facilitan la interacción entre los mismos.	2, 5, 10, 14, 21	5
Integración comunicacional	Percepción de intercambio de información sobre el trabajo, experiencias en la empresa y seguimiento a los acuerdos de trabajo.	3, 8, 9	3
Comunicación corporativa	Conocimiento de los empleados sobre información de la organización, sus políticas, normas y procedimientos y que éstos son cumplidos.	7, 12, 13, 17	4
Retroalimentación	Respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado una reacción y una respuesta.	4, 15	2

Ver cuestionario anexo

Al calcular la confiabilidad, según el alfa de CRONBACH del instrumento se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión:

**Tabla 4. Alpha de Cronbach**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
Satisfacción de la Comunicación	0.82
Fuentes de comunicación	0.70
Integración comunicacional	0.71
Comunicación corporativa	0.81
Retroalimentación	0.72

El alfa de CRONBACH, en cada dimensión es muy cercana a 1 lo que demuestra que el instrumento es confiable, es decir, es estable y consistente pues su aplicación repetida en el mismo sujeto produce iguales resultados.

La selección de dichas herramientas se sustenta en las características de cada una y su utilidad, tal como se describe:

La entrevista: consiste en una recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, a través de diversos instrumentos para obtener datos.

En este caso fue una entrevista de indagación, que buscó obtener información y contrastarla con hechos, que constó de preguntas abiertas, para obtener mayor cantidad de información.

Cuestionario: es una técnica común en trabajos de investigación que buscan recoger de forma objetiva información acerca de un situación. Cerda, Hugo, (1995)

## **Procesamiento de la información recolectada**

Para el procesamiento de la información se diseñaron dos matrices en Excel, una para la carga de los resultados de las entrevistas y otra para la carga de los resultados del cuestionario.

Una vez que se obtuvieron los datos en las entrevistas, fueron tabulados en una matriz en Excel diseñada para tal fin, en la cual se totalizaron las respuestas con el objetivo de saber la frecuencia de cada una y cuál de ellas fue la más común.

Así mismo los cuestionarios, una vez completados, fueron cargados en la matriz diseñada para tal fin. En este sentido por cada ítem del cuestionario se colocó la respuesta de cada sujeto.

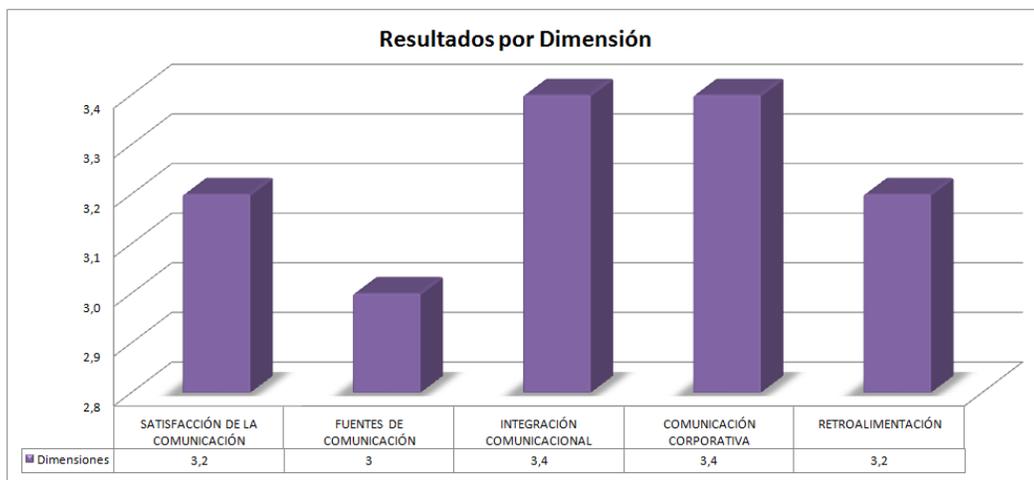
## **CAPITULO V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

El diagnóstico pretendió ubicar la razón por la cual la comunicación

descendió en el último año para la Gerencia de Atención al Cliente de DHL Fletes Aéreos y proponer estrategias para mejorarla, por lo tanto, como consecuencia del procesamiento y análisis de la data cuantitativa y cualitativa que se recogió, se presentan los hallazgos a los que dio lugar.

Se realizaron los cuestionarios y diversos análisis por dimensiones, por ítem y por áreas, los análisis se exponen a continuación:

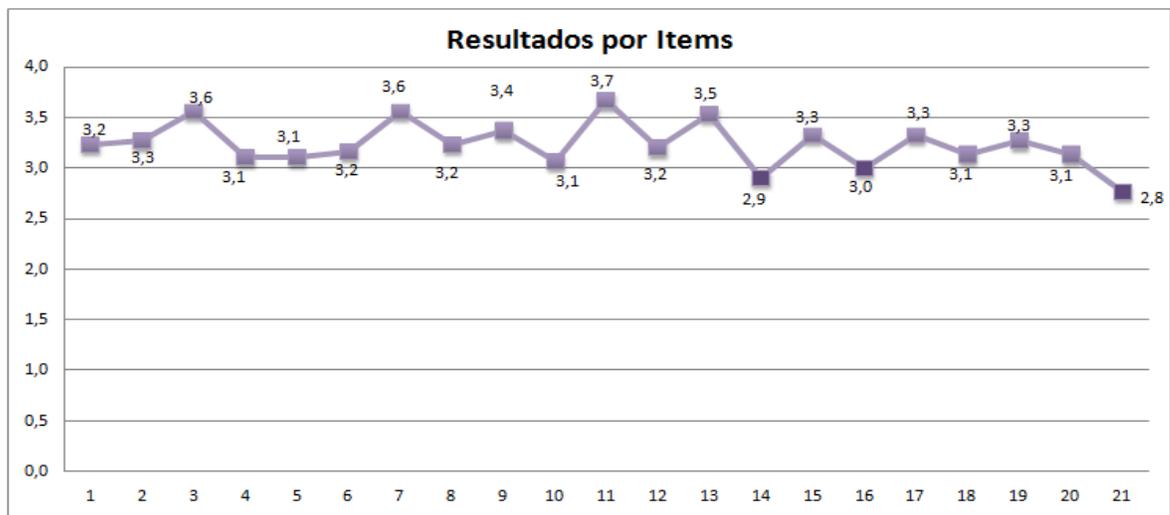
**Gráfico 1. Matriz de los resultados por dimensión**



En este gráfico podemos observar según las dimensiones evaluadas, que el puntaje más bajo es el relacionado a las fuentes de comunicación, lo que nos indica que existe alguna situación irregular en referencia a las fuentes utilizadas para la comunicación dentro de la gerencia de atención al cliente, de igual manera observamos que en el resto de las dimensiones los valores promedio no superan un puntaje de 3,4, por lo que podemos inferir que en estas áreas los individuos evaluados no están en total acuerdo o satisfacción con los aspectos relacionados a la comunicación; esto se soporta en las

entrevistas preliminares donde se pudo obtener información de primera fuente y donde se observa que efectivamente el tema de la comunicación no es tan efectiva o eficiente como lo deseable, para que los procesos fluyan como se espera. En los siguientes gráficos observaremos los resultados obtenidos en la medición realizada de manera estratificada.

**Gráfico 2. Matriz de resultados por Items**

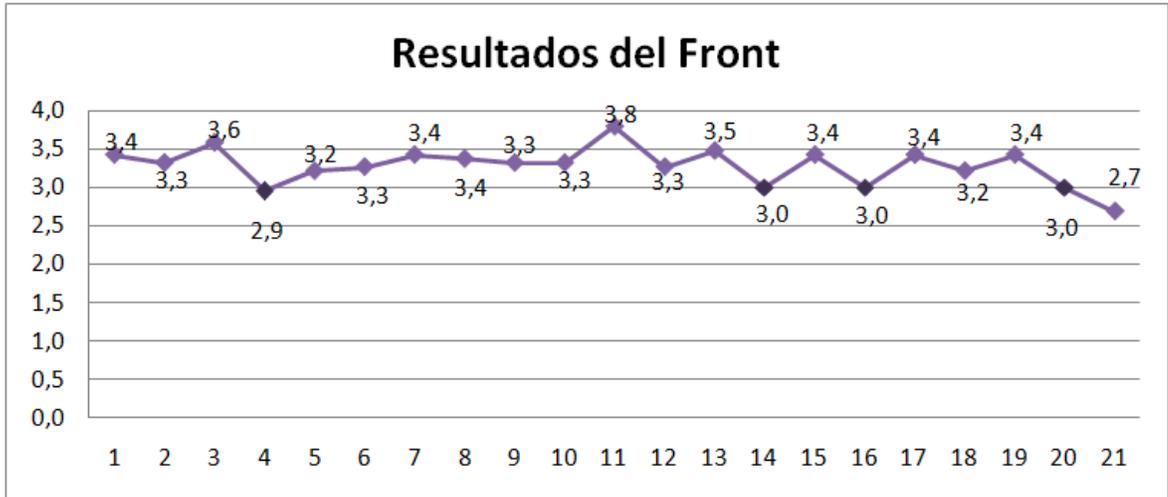


Según los resultados obtenidos en el gráfico número 2, observamos que los ítems más bajos fueron el 14, el 16 y el 21, el ítem 14 hace referencia a la organización de las reuniones, obteniendo un puntaje promedio de 2.9 lo que indica que actualmente se encuentran de acuerdo con las mismas, pero con tendencia a no estar de acuerdo, aspecto que refuerza la información recopilada en las entrevistas previas donde los individuos manifestaban que dichas reuniones estaban orientadas a informar números y resultados obtenidos, más que a comunicar logros y realizar feedback, y que

adicionalmente eran reuniones muy rápidas y generales. En referencia al ítem 16 el cual hace referencia a la satisfacción con la comunicación que tienen los individuos con sus entes externos, el puntaje obtenido es de 3 lo que nos indica que están de acuerdo con esta comunicación, sin embargo no lo están en su totalidad. En las entrevistas realizadas con antelación y en referencia a este aspecto encontramos que efectivamente los individuos consideran que la comunicación externa es buena pero que podría ser mejor de manera considerable. Y finalmente, el ítem 21 que se refiere al canal de comunicación, aun cuando el grupo manifiesta que el más utilizado es el correo electrónico, observamos que con un puntaje de 2.8 la población tiende a estar en desacuerdo con que el medio usado con mayor frecuencia sea el correo electrónico.

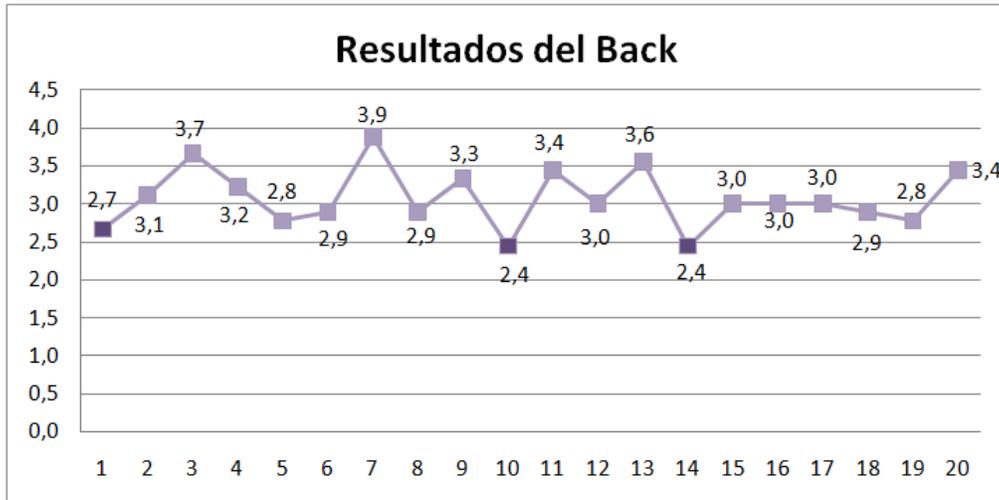
En los siguientes gráficos vamos a observar los resultados obtenidos estratificados en los dos grupos de evaluación, el Front line y el Back line:

**Gráfico 3. Matriz de los resultados del Front Line**



En el equipo del Front Line observamos que el ítem más bajo fue el cuatro que se hace referencia al reconocimiento del trabajo dentro de la organización con un puntaje de 2.9, lo que nos indica que en este aspecto el grupo tiende a estar en desacuerdo con el hecho de que la labor de cada uno sea reconocida dentro de la organización, adicionalmente los ítems 14, 16 y 20 obtuvieron un puntaje de 3, el 14 y el 16 que refuerzan el resultado obtenido por la población total en referencia a la organización de las reuniones y la comunicación que se recibe de los entes externos, y finalmente el ítem 20 que se refiere a la satisfacción con la comunicación que se tienen con sus homólogos, aún cuanto están de acuerdo con la comunicación que tienen con sus pares, la misma podría mejorar considerablemente para que de esta manera la información fluya de manera más satisfactoria.

**Gráfico 4. Matriz de resultados del Back Line**



En el gráfico número 4 podemos observar que se reflejan varios ítems por debajo del puntaje 3 tales como el 1, 5, 6, 8, 10, 14, 18, 19 sin embargo, desarrollaremos los 3 más bajos, en este caso el ítem 1 que se refiere a la satisfacción de la comunicación con el supervisor con un puntaje de 2.7 nos indica que tiende a no estar de acuerdo con la comunicación que existe entre el grupo y su supervisor, aspecto que también fue manifestado en las entrevistas preliminares y que se ven reflejadas ahora en estos resultados, el ítem 10 que hace referencia a la creencia de que los conflictos se manejan a través de los canales de comunicación adecuado, con un puntaje de 2.4 observamos que el grupo tiende a no estar de acuerdo con esta afirmación lo nos demuestra que algo está fallando respecto a los canales de comunicación efectivos para solucionar los conflictos que puedan presentarse. Finalmente el ítem 14 que para la población total también obtuvo un puntaje bajo, resalta también en el grupo del back, con una puntuación de 2.4 siendo la más baja reflejada entre ambos grupos y que hace referencia a

la percepción de la organización de las reuniones, tendiendo a estar en desacuerdo con que realmente dichas reuniones están bien organizadas.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito de esta investigación fue realizar un diagnóstico de la comunicación en la gerencia de Atención al Cliente en una empresa de servicios en Venezuela.

Para conseguir información y realizar el estudio se realizaron diversas reuniones y entrevistas con miembros de la organización cliente, comenzando por la Gerencia de Recursos Humanos, quienes se encargaron de brindar la información primaria necesaria para poder indagar debidamente en la situación, posteriormente fueron los miembros de la Gerencia de Atención al Cliente quienes se encargaron de ofrecer la información que permitiría el logro de los objetivos planteados en este investigación. Para esto se realizaron diversas entrevistas y se seleccionaron las preguntas idóneas para la elaboración de un cuestionario que recogió la información más exacta de la situación en la Gerencia de Atención al Cliente. Este conjunto de elementos permitió la obtención de unos datos que una vez procesados, a través del promedio de la puntuación otorgada por los participantes, arrojaron algunos resultados importantes para la organización,

A partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico que se realizó en DHL Express, se observaron algunas oportunidades de mejora entre las cuales se encuentran:

- Fuentes o medios de comunicación poco adecuadas

- Organización de las reuniones, para que las mismas sean más concretas.
- La satisfacción con la comunicación es intermedia
- Reconocimiento del trabajo más a menudo
- Poca satisfacción con la comunicación con supervisores
- Mejorar el manejo de los conflictos

La mayoría de las situaciones a revisar están relacionadas con la forma o con el cómo se maneja la comunicación en el grupo de la Gerencia de Atención al Cliente de DHL y este tema afecta el clima organizacional en dicha gerencia, es por ello que para estas oportunidades de mejora se presentaron algunas recomendaciones al cliente:

- Revisar la organización de las reuniones y los contenidos para reordenarlas de manera que sean más frecuentes y efectivas.
- Establecer sesiones de feedback periódicas de los supervisores para con sus colaboradores, de manera que estos puedan conocer sus fortalezas y áreas de mejora, lo que se espera de ellos y como son evaluados de manera que el feedback sea nutritivo, constructivo y bilateral.
- Reconocer el buen trabajo de los empleados y hacerlo de conocimiento para toda la gerencia, a través de reuniones efectivas y feedback.

Para atender a estas recomendaciones dadas a lugar por los resultados del diagnóstico realizado en DHL, se le sugiere al cliente realizar una intervención que contemplará los siguientes puntos:

- Suministrar a los supervisores de las herramientas para el establecimiento y desarrollo de reuniones de trabajo efectivas.
- Proveer a los supervisores estrategias de comunicación para suministrar feedback.
- Orientar al personal supervisorio en el manejo del reconocimiento del trabajo a través del feedback.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SERREL, Michel. (1996). *La Comunicación*. Minuit, Paris, Buenos Aires: Editorial Almagesto.

Langevin, Lise (2000). *La comunicación. Un arte que se aprende*. Santander, España: Editorial Sal Terrae.

Hernández, Fernández y Baptista (2002). *Metodología de la investigación*. (Segunda edición). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Buscón, (2012). Consultado el día 20 de abril del 2012 de la Word Wide Web:

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=satisfaccion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=satisfaccion)

Lopez, luis (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A

Wikipedia, la enciclopedia libre (2012). *Satisfacción en el trabajo*. Consultado el 12 de abril de 2012 de la World Wide Web: <http://wikipwdia.org>

Razón y palabra, (2012). Consultado el 12 de abril de 2012 de la World Wide Web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/ecasares.html>

Novoa B, Andres R (1980). *Conceptos Básicos sobre Comunicación*.Turrialba, Costa Rica: Centro A

Herzberg, F.I. (1987). *One more time: How do you motivate employees?*,*Harvard Business Review*, Sep/Oct87, Vol. 65.

Palomo V, Maria T (2007). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*.(Cuarta edición) Madrid, España:Esic Editorial.

Robinson, E., Trolley, E. y Ullin, P. (2004). *Métodos cualitativos en salud pública*. (Primera edición). San Francisco, Estados unidos.

Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall

Barragan, R. Et. Al. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz, Bolivia: Edición Fortaleza.

Balcázar N., Patricia (2005). *Investigación Cualitativa*. (Primera edición) México, México.

Balcázar, Ildfonso y Abascal, Elena (2005). Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. (Décima edición). Madrid, España: Esic Editorial.

## **ANEXOS**

## **Anexo A: Guión de entrevistas**

## Guión de entrevistas

PROPÓSITO: Obtener información actualizada acerca de las percepciones sobre la comunicación interna en la Gerencia de Atención al Cliente de DHL Venezuela.

¿Quiénes somos?

Somos un equipo de licenciados en Relaciones Industriales y especialistas en Desarrollo Organizacional, ambos títulos obtenidos en la Universidad Católica Andrés Bello, tenemos una gran trayectoria y experiencia en el ámbito organizacional.

Nuestro estilo es:

Manejar nuestro trabajo con confidencialidad y el anonimato, por lo tanto puede sentirse en confianza, pues la información que aquí se obtenga no serán conocidos por la empresa.

¿Qué vamos a hacer?

La idea es entablar una conversación acerca del proceso de comunicación en su lugar de trabajo, para conocer un poco más de cerca este proceso. Ésta conversación estará guiada por algunas preguntas muy sencillas y también por comentarios adicionales que deseen hacer, que nos darán información acerca del proceso comunicativo interno.

Tomaré nota de tus respuestas para poder luego analizar la información.

¿Tienes alguna pregunta?

¿Estás de acuerdo en participar?

Daremos comienzo a la entrevista en este momento.

**Datos del colaborador evaluado:**

Sexo: M \_\_\_ F\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Cargo:  
\_\_\_\_\_ Turno en el que labora (colocar el  
horario): \_\_\_\_\_

1.- ¿Qué entiende usted por Comunicación?

---

---

---

---

2.- ¿Qué tipo de comunicación predomina en su lugar de trabajo? Describa

---

---

---

---

3.- ¿Describa la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

---

---

---

---

4.- ¿Describa como es la comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted?

---

---

---

---

5.- ¿Cómo percibe la comunicación entre usted y su supervisor inmediato?

---

---

---

6.- ¿Cómo percibe la comunicación entre su supervisor y usted?

---

---

---

---

7.- ¿Cómo percibe la comunicación entre usted y el gerente del área?

---

---

---

---

8.- Describa la comunicación entre el gerente del área y usted.

---

---

---

---

---

---

9.- ¿Qué información cree usted necesaria que se le comunique para realizar su trabajo? ¿Considera que la recibe oportunamente?

---

---

---

---

10.- ¿En su departamento, la comunicación se realiza a través de qué medios?

---

---

---

---

11.- ¿Cómo es la comunicación que mantiene usted con otras áreas de su departamento?

---

---

---

---

12.- ¿En qué momentos se da la comunicación con su supervisor?

---

---

---

---

13.- ¿En qué momentos se da la comunicación con sus compañeros de trabajo?

---

---

---

---

14.- ¿Cuándo su supervisor le comunica algo lo hace con qué motivo?

---

---

---

---

15.- ¿Cuándo sus compañeros le comunican algo lo hacen con qué motivo?

---

---

---

---

16.- ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el tipo de comunicación que se maneja dentro de su departamento? ¿Por qué?

---

---

---

---

17.- ¿Si tuviese algo que aportar para mejorar este proceso de comunicación que sería?

---

---

Ya concluyó la entrevista.

¿Qué te pareció la entrevista?

¿Cómo te sentiste?

¿En algún momento sentiste alguna incomodidad?

¿Tienes alguna sugerencia, recomendación y / o pregunta que nos que nos quieres hacer?

Queremos agradecerte la disposición que has tenido para responder estas preguntas y por el tiempo que nos has dedicado, la información nos es de mucha utilidad.

Muchas gracias por tu colaboración.

## **Anexo B: Cuestionario**

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

CARGO: Gerente \_\_\_\_ Supervisor front \_\_\_\_ Supervisor back \_\_\_\_ Coordinador back \_\_\_\_ Coordinador Front \_\_\_\_ Agente back \_\_\_\_ Agente front \_\_\_\_

TIEMPO EN LA EMPRESA: de 0 a 6 meses \_\_\_\_ de 6 meses a 1 año \_\_\_\_ de 2 a 4 años \_\_\_\_ de 5 a 7 años \_\_\_\_ de 8 años en adelante \_\_\_\_

Esta encuesta tiene la finalidad de medir su satisfacción con la comunicación existente en la gerencia de Atención al Cliente de DHL Caracas . Su participación y sinceridad al responder cada una de las afirmaciones será fundamental para el éxito de la medición.

Lo importante es su percepción, por lo tanto ninguna de las respuestas serán correctas o incorrectas.

Esta encuesta es absolutamente confidencial y anónima; por ello, no es necesario que firme o se identifique.

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente las frases que se encuentran a continuación, las cuales se refieren a su trabajo actual. En cada una de ellas seleccione la opción con la cual se identifica más, marcando con un círculo la alternativa correspondiente.

Se utiliza una escala de acuerdo y desacuerdo con 5 opciones de respuesta.

A continuación se presentan 2 ejemplos para el llenado de la encuesta:

En el ejemplo # 1, si usted está totalmente de acuerdo con la frase que se le presenta, marque con un círculo la alternativa correspondiente.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
1 "DHL se dedica principalmente al envío de encomiendas a nivel internacional"	1	2	3	④	5

En el ejemplo # 2, marque con un círculo la alternativa correspondiente, recuerde escoger solamente una opción.

	Recursos Humanos	Finanzas	Atención al Cliente	Informática	Ventas
2 "¿En cuál de las siguientes gerencias trabaja usted?"	1	2	③	4	5

*Voltee la hoja para comenzar a responder*

## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
1 Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mi supervisor	1	2	3	4	5
2 Considero que los documentos y reportes directivos son claros y concisos	1	2	3	4	5
3 Aprendo del intercambio de experiencias entre los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
4 Mi trabajo es reconocido dentro de la empresa	1	2	3	4	5
5 Percibo que la comunicación formal es efectiva	1	2	3	4	5
6 Me siento libre al discutir con mi superior los problemas y las dificultades que tengo en mi trabajo sin poner en peligro mi puesto	1	2	3	4	5
7 Según mi opinión , las políticas y normas de la empresa han sido difundidas al personal	1	2	3	4	5
8 La información que recibo sobre mi trabajo es adecuada	1	2	3	4	5
9 Me parece que existe seguimiento a las políticas, instrucciones y acuerdos de trabajo	1	2	3	4	5
10 Creo que aquí los conflictos se manejan a través de canales adecuados de comunicación	1	2	3	4	5
11 Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis supervisados	1	2	3	4	5
12 Considero que las políticas, normas y procedimientos de la empresa se cumplen adecuadamente	1	2	3	4	5
13 Recibo continuamente información sobre la empresa	1	2	3	4	5
14 Percibo que nuestras reuniones están bien organizadas	1	2	3	4	5
15 Recibo información sobre mi progreso en el trabajo	1	2	3	4	5
16 Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis entes externos	1	2	3	4	5
17 Opino que los procedimientos de la empresa están definidos	1	2	3	4	5
18 Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
19 La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva	1	2	3	4	5
20 Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis homologos	1	2	3	4	5
	Teléfono / Fax	Skype	Correo electrónico	Oral	Reuniones
21 ¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas con más frecuencia en la empresa?	1	2	3	4	5

*Muchas gracias por su colaboración*

## **Anexo C: Resultados obtenidos por ítem**

Resultado de Evaluaciones																																				
Ítems Evaluados	Participantes																														Resultados					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
	Promedio																																			
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mi supervisor	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	1	1	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2							3,2	
Considero que los documentos y reportes directivos son claros y concisos	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3							3,2	
Aprendo del intercambio de experiencias entre los compañeros de trabajo	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4							3,6	
Mi trabajo es reconocido dentro de la empresa	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	1	1	2	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4							3,0	
Percibo que la comunicación formal es efectiva	3	4	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	1	4	4	3	2	0	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4							3,0	
Me siento libre al discutir con mi superior los problemas y las dificultades que tengo en mi trabajo sin poner en peligro mi puesto	3	4	3	4	4	2	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	2	1	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4							3,1	
Según mi opinión, las políticas y normas de la empresa han sido difundidas al personal	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4							3,6	
La información que recibo sobre mi trabajo es adecuada	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4							3,2
Me parece que existe seguimiento a las políticas, instrucciones y acuerdos de trabajo	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4							3,2	
Creo que aquí los conflictos se manejan a través de canales adecuados de comunicación	3	4	2	4	4	2	4	4	4	1	2	5	5	3	4	3	2	1	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3							3,0	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis supervisados	3	5	0	5	4	5	4	5	5	2	5	3	3	5	4	3	5	3	4	2	3	1	3	5	5	3	3	5							3,7	
Considero que las políticas, normas y procedimientos de la empresa se cumplen adecuadamente	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	1	3	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3							3,2
Recibo continuamente información sobre la empresa	3	5	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4							3,4	
Percibo que nuestras reuniones están bien organizadas	3	5	3	4	4	3	3	3	4	1	3	3	0	3	4	4	1	1	3	2	2	1	4	4	4	3	3	1							2,9	
Recibo información sobre mi progreso en el trabajo	3	5	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	3							3,2	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis entes externos	3	5	0	4	4	5	4	3	3	3	1	3	0	4	4	3	0	0	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4							2,9	
Opino que los procedimientos de la empresa están definidos	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	3	3	4	4	4	3	1	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4							3,2	
Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo	3	4	4	3	4	3	3	4	4	1	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	1	3	3	4	3	3	3							3,1	
La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	4	2	1	4	2	3	2	4	3	4	4	4	2							3,2	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis homólogos	3	4	0	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	0	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4							3,1	
¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas con más frecuencia en la empresa?	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3							2,8	

## **Anexo D: Resultados obtenidos por dimensiones**



## **Anexo E: Resultados obtenidos por el Front Line**



## **Anexo F: Resultados obtenidos por dimensiones Back Line**

### Resultado de Evaluaciones del Back Line

Ítems Evaluados	Participantes										Resultados
	18	19	20	21	22	23	24	25	28		
											Promedio
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mi supervisor	1	4	2	3	3	2	3	4	2		2,8
Considero que los documentos y reportes directivos son claros y concisos	2	4	3	3	3	3	3	4	3		3,1
Aprendo del intercambio de experiencias entre los compañeros de trabajo	3	4	4	3	4	3	4	4	4		3,6
Mi trabajo es reconocido dentro de la empresa	2	4	3	3	3	3	3	4	4		3,1
Percibo que la comunicación formal es efectiva	0	4	2	2	2	3	4	4	4		2,6
Me siento libre al discutir con mi superior los problemas y las dificultades que tengo en mi trabajo sin poner en peligro mi puesto	1	4	2	3	2	3	3	4	4		2,8
Según mi opinión , las políticas y normas de la empresa han sido difundidas al personal	4	4	4	4	3	4	4	4	4		3,9
La información que recibo sobre mi trabajo es adecuada	2	3	2	2	2	3	4	4	4		2,8
Me parece que existe seguimiento a las políticas, instrucciones y acuerdos de trabajo	3	4	3	3	2	3	4	4	4		3,3
Creo que aquí los conflictos se manejan a través de canales adecuados de comunicación	1	3	2	2	2	3	2	4	3		2,4
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis supervisados	3	4	2	3	1	3	5	5	5		3,3
Considero que las políticas, normas y procedimientos de la empresa se cumplen adecuadamente	2	4	3	3	3	3	3	3	3		3,0
Recibo continuamente información sobre la empresa	4	4	3	4	2	3	4	4	4		3,5
Percibo que nuestras reuniones están bien organizadas	1	3	2	2	1	4	4	4	1		2,6
Recibo información sobre mi progreso en el trabajo	3	4	2	2	3	3	3	4	3		3,0
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis entes externos	0	4	2	3	3	3	4	4	4		2,9
Opino que los procedimientos de la empresa están definidos	1	4	3	3	2	3	3	4	4		2,9
Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo	3	4	3	2	1	3	3	4	3		2,9
La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva	1	4	2	3	2	4	3	4	2		2,9
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis homólogos	4	4	2	3	3	3	4	4	4		3,4
¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas con más frecuencia en la empresa?	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3,0

## **Anexo G: Resultados obtenidos por años de servicio**

Resultado de Evaluaciones por años de servicio																																
Ítems Evaluados	DE 0 A 6 MESES					DE 6 MESES A 1 AÑO					DE 1 A 4 AÑOS							DE 4 A 7 AÑOS					MAS DE 8 AÑOS									
	1	2	3	4	PROMEDIO	6	7	8	9	PROMEDIO	10	11	12	13	14	15	16	17	PROMEDIO	18	19	20	21	22	23	PROMEDIO	24	25	PROMEDIO			
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mi supervisor	3	4	4	4	3,8	4	4	2	3,33	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3,18	4	4	1	2	3	3	3	2,86	3	2	2,5		
Considero que los documentos y reportes directivos son claros y concisos	3	4	3	4	3,6	3	4	3	3,33	4	3	4	2	2	3	4	3	4	2	3,18	3	4	2	3	3	3	3	3,00	4	3	3,5	
Aprendo del intercambio de experiencias entre los compañeros de trabajo	3	4	4	4	3,8	3	4	4	3,67	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3,45	4	4	3	4	3	4	4	3,71	4	3	3,5		
Mi trabajo es reconocido dentro de la empresa	3	4	2	4	3,4	4	3	4	3,67	4	3	3	2	1	1	3	4	4	2	2,82	3	4	2	3	3	3	3	3,00	2	3	2,5	
Percebo que la comunicación formal es efectiva	3	4	3	4	3,6	4	4	4	4,00	4	3	4	1	2	3	4	3	4	2	3,09	4	4	0	2	2	2	4	2,57	1	3	2	
Me siento libre al discutir con mi superior los problemas y las dificultades que tengo en mi trabajo sin poner en peligro mi puesto	3	4	3	3	3,4	4	4	4	4,00	4	2	4	1	2	3	4	4	3	2	3,00	4	4	1	2	3	2	3	2,71	4	3	3,5	
Según mi opinión, las políticas y normas de la empresa han sido difundidas al personal	3	4	3	3	3,4	4	4	4	4,00	4	3	4	3	1	3	4	4	3	3	3,27	4	4	4	4	4	3	4	3,86	4	4	4	
La información que recibo sobre mi trabajo es adecuada	3	4	4	4	3,8	4	4	4	4,00	4	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3,09	3	4	2	2	2	2	4	2,71	3	3	3	
Me parece que existe seguimiento a las políticas, instrucciones y acuerdos de trabajo	3	4	3	4	3,6	4	4	4	4,00	4	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3,18	4	4	3	3	3	2	4	3,29	2	3	2,5	
Creo que aquí los conflictos se manejan a través de canales adecuados de comunicación	3	4	2	4	3,4	4	4	3	3,67	4	2	4	1	2	5	3	3	3	2	2,91	4	4	1	2	2	2	2	2,43	5	3	4	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis supervisados	3	5	0	5	3,6	5	3	5	4,33	4	5	5	2	5	3	5	3	4	3	5	4,00	4	4	3	2	3	1	5	3,14	3	3	3
Considero que las políticas, normas y procedimientos de la empresa se cumplen adecuadamente	3	4	3	3	3,2	4	4	3	3,67	4	3	4	2	1	3	4	4	3	2	3,09	3	4	2	3	3	3	3	3,00	4	3	3,5	
Recibo continuamente información sobre la empresa	3	5	3	3	3,6	3	4	4	3,67	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3,45	4	4	4	3	4	2	4	3,57	3	3	3	
Percebo que nuestras reuniones están bien organizadas	3	5	3	4	3,8	4	3	1	2,67	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	1	2,82	3	4	1	2	2	1	4	2,43	0	4	2
Recibo información sobre mi progreso en el trabajo	3	5	3	4	3,8	4	4	3	3,67	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2	3,27	3	4	3	2	2	3	3	2,86	3	3	3	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis entes externos	3	5	0	3	3,4	4	4	4	4,00	4	5	3	3	1	3	4	3	4	0	3,09	4	4	0	2	3	3	4	2,86	0	3	1,5	
Opino que los procedimientos de la empresa están definidos	3	4	3	4	3,6	4	4	4	4,00	4	3	4	2	1	3	4	4	4	3	3,27	4	4	1	3	3	2	3	2,86	3	3	3	
Recibo a tiempo información necesaria para hacer mi trabajo	3	4	4	4	3,8	3	3	3	3,00	4	3	4	1	2	3	3	3	4	3	3,00	3	4	3	3	2	1	3	2,71	4	3	3,5	
La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva	3	4	4	4	3,8	4	4	2	3,33	4	3	4	1	3	3	3	4	4	2	3,18	4	4	1	2	3	2	3	2,71	3	4	3,5	
Estoy satisfecho con la comunicación que tengo con mis homologos	3	4	0	3	2,8	4	4	4	4,00	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	0	2,91	4	4	4	2	3	3	4	3,43	3	3	3
¿Cuál es el principal canal de comunicación que utilizas con más frecuencia en la empresa?	3	3	1	3	2,6	3	3	3	3,00	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2,64	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	
					3,50				3,67										3,14								2,90			3		

CORREC

**Anexo H: Matriz para la carga de resultados obtenidos en la entrevista**



