

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**COMUNICACIÓN INTERNA DEL  
PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD Y  
CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN  
EL HOSPITAL DE BARRANCA -  
CAJATAMBO - 2019.**

**PRESENTADO POR:**

**MARGOT LIZBETH ESPINOZA PALACIOS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA**

**HUACHO - 2021**

**COMUNICACIÓN INTERNA DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE  
SALUD Y CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO EN EL  
HOSPITAL DE BARRANCA - CAJATAMBO - 2019.**

**MARGOT LIZBETH ESPINOZA PALACIOS**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2021**



**DEDICATORIA**

A mis padres.

*Margot Lizbeth Espinoza Palacios*

## AGRADECIMIENTO

A los profesores universitarios y compañeros de trabajo.

*Margot Lizbeth Espinoza Palacios*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

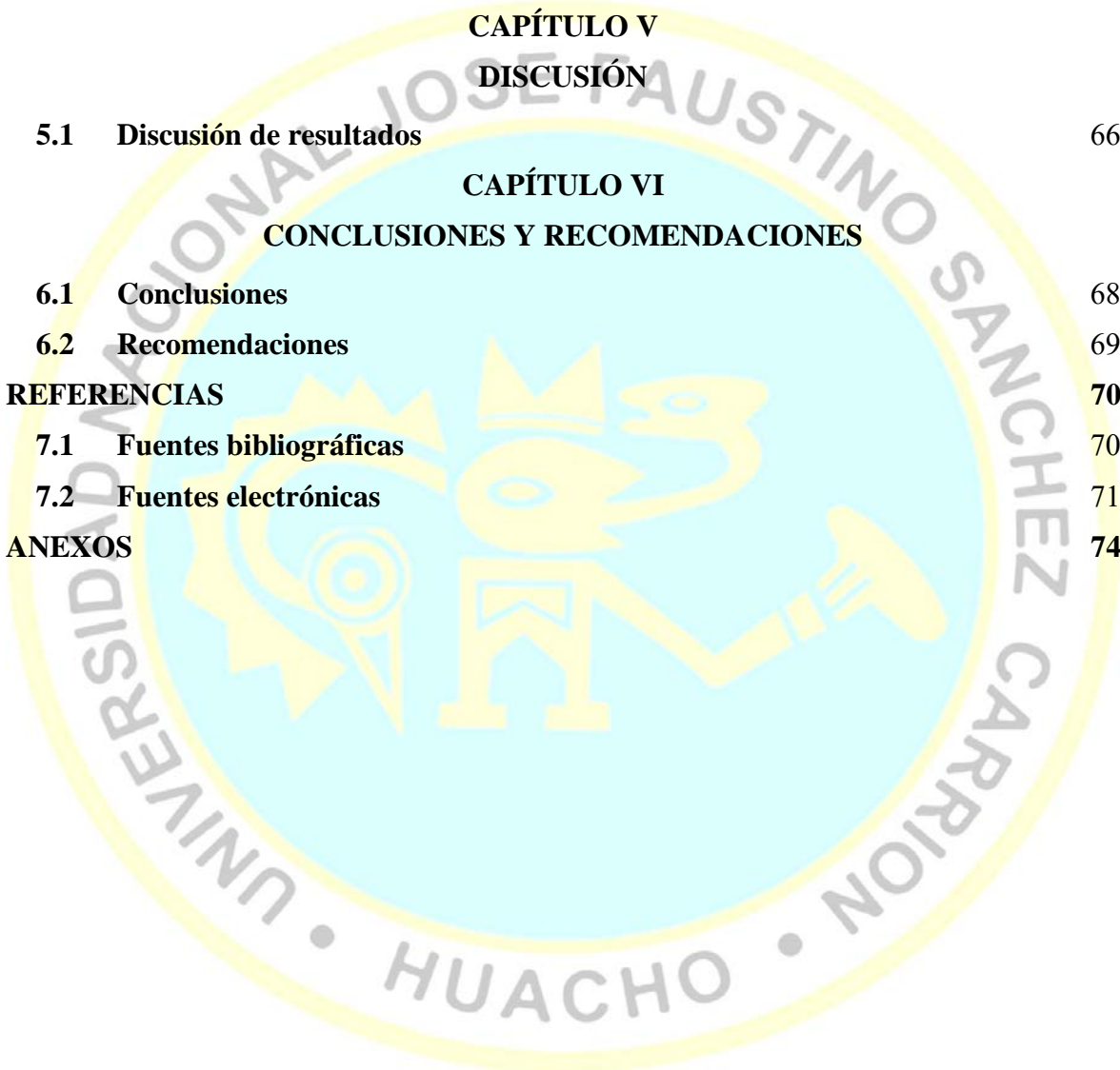
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>41</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>42</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>42</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>43</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>45</b>

3.2.2	Muestra	45
3.3	Técnicas de recolección de datos	46
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	47
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis de resultados	48
4.2	Contrastación de hipótesis	61
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
5.1	Discusión de resultados	66
<b>CAPÍTULO VI</b>		
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
6.1	Conclusiones	68
6.2	Recomendaciones	69
<b>REFERENCIAS</b>		<b>70</b>
7.1	Fuentes bibliográficas	70
7.2	Fuentes electrónicas	71
<b>ANEXOS</b>		<b>74</b>



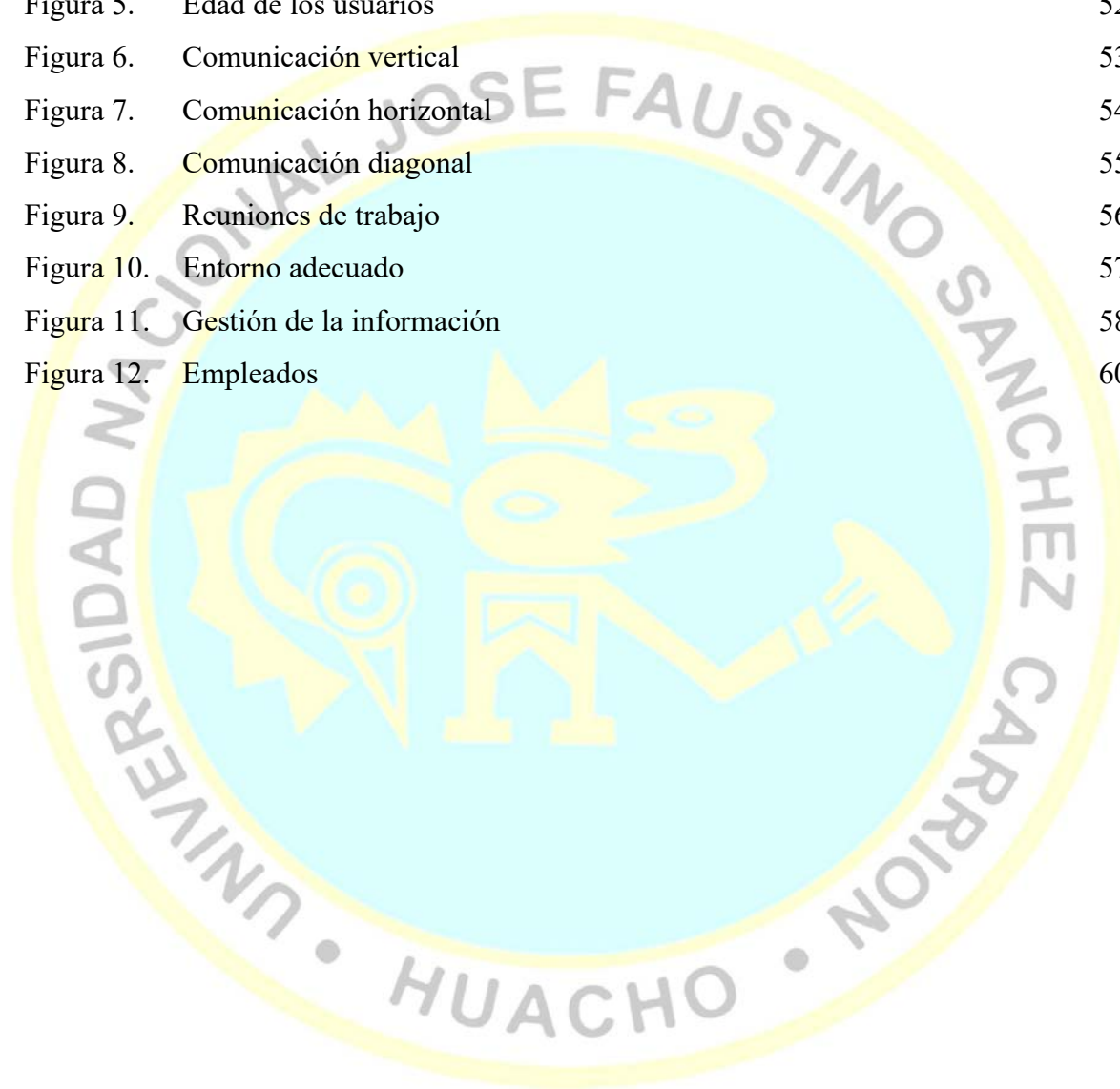


## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género del personal asistencial	48
Tabla 2.	Edad del personal asistencial	49
Tabla 3.	Grado de instrucción del personal asistencial	50
Tabla 4.	Género de los usuarios	51
Tabla 5.	Edad de los usuarios	52
Tabla 6.	Comunicación vertical	53
Tabla 7.	Comunicación horizontal	54
Tabla 8.	Comunicación diagonal	55
Tabla 9.	Reuniones de trabajo	56
Tabla 10.	Entorno adecuado	57
Tabla 11.	Gestión de la información	58
Tabla 12.	Empleados	59
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y calidad de atención	61
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación vertical y calidad de atención	62
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y calidad de atención	63
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación diagonal y calidad de atención	64
Tabla 17.	Correlación de Rho de Spearman entre la reuniones de trabajo y calidad de atención	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género del personal asistencial	48
Figura 2.	Edad del personal asistencial	49
Figura 3.	Grado de instrucción del personal asistencial	50
Figura 4.	Género de los usuarios	51
Figura 5.	Edad de los usuarios	52
Figura 6.	Comunicación vertical	53
Figura 7.	Comunicación horizontal	54
Figura 8.	Comunicación diagonal	55
Figura 9.	Reuniones de trabajo	56
Figura 10.	Entorno adecuado	57
Figura 11.	Gestión de la información	58
Figura 12.	Empleados	60





## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer de qué manera la comunicación interna del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. La metodología fue de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental, y de enfoque cuantitativo. La población fue de 326 miembros del personal asistencial de salud y 1723 usuarios, la muestra 176 y 314 respectivamente. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento el cuestionario. La validación del instrumento se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach. Los resultados respecto a la variable comunicación interna, el 57% mencionaron que sus superiores jerárquicos no transmiten información, 55,7% mencionaron que no tienen conversaciones con tus colegas de trabajos que no son de tema laboral, 51,7% mencionaron que no existen barreras de comunicación entre departamentos que no tienen relaciones de dependencia, 57,4% mencionaron que no se realizan reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos. Respecto a la variable calidad de atención, el 44,2% mencionaron que el hospital no cuenta con puertas de acceso amplias para un buen flujo de entrada y salida de los usuarios, 42% mencionaron que el hospital no cuenta con un adecuado sistema de información, para un fácil acceso a su información por parte de los usuarios, 55,1% mencionaron que los trabajadores del hospital no se comunican de manera clara utilizando un lenguaje comprensible para el usuario. Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,517$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

**Palabras clave:** Comunicación vertical, comunicación horizontal, comunicación diagonal y reuniones de trabajo.

## ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how the internal communication of health care personnel influences the quality of user care in the Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. The methodology was applied, explanatory level, non-experimental design, and quantitative approach. The population consisted of 326 members of the health care personnel and 1723 users, the sample 176 and 314 respectively. The survey technique and the questionnaire instrument were used. The instrument was validated using the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and the Bartlett sphericity test. Reliability was performed through Cronbach's Alpha. The results regarding the Internal communication variable, 57% mentioned that their hierarchical superiors do not transmit information, 55.7% mentioned that they do not have conversations with your colleagues about jobs that are not related to work, 51.7% mentioned that they do not exist communication barriers between departments that do not have dependency relationships, 57.4% mentioned that work meetings are not held made up of all departments. Regarding the variable Quality of care, 44.2% mentioned that the hospital does not have wide access doors for a good flow in and out of users, 42% mentioned that the hospital does not have an adequate information system For easy access to their information by users, 55.1% mentioned that hospital workers do not communicate clearly using a language understandable to the user. With the study, it was determined that there is a moderate and highly significant positive correlation ( $\rho = 0.517$ ;  $p = 0.00$ ), which is why it is concluded that the internal communication of health care personnel significantly influences the quality of user care in Barranca Hospital - Cajatambo - 2019.

Keywords: Vertical communication, horizontal communication, diagonal communication and work meetings.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación que se da entre los individuos que laboran en una empresa u organización, como es el caso de los hospitales, se denomina comunicación interna y por tal motivo representa una herramienta indispensable. Por medio de esta se transmiten ideas entre médicos y enfermeros, como también hacia subordinados formando equipos de salud para llevar a cabo los propósitos de la institución. Los servicios de salud ofrecidos en la institución tienen un impacto directo en las expectativas del usuario. La calidad de atención es la capacidad que tiene el servicio que el usuario espera de él. Por ende, la relación entre comunicación interna y calidad de atención se ha comprobado que estas dos concepciones incurren en la satisfacción del usuario.

Actualmente, los hospitales están poniendo énfasis a mejorar la comunicación interna con el propósito de ofrecer una calidad de atención que satisfaga al usuario. La comunicación es el pilar fundamental para todas y cada una de las actividades del ser humano puesto que posibilita el intercambio de ideas entre las personas. Esta función es de gran importancia cuando se trata del vínculo entre el personal y los usuarios, porque aseguran la continuidad de atención y la determinación de lazos de confianza entre las dos partes que favorecen el clima en la organización. De esta manera, la calidad de atención engloba una adecuada comunicación con el usuario con la finalidad de llevar a cabo los procesos que implica la atención sean valorados. Dentro de la visión de monitoreo de calidad de atención del personal de salud se dirige a brindar un trato adecuado al usuario. Los usuarios acuden a las unidades de servicios de salud, esperan tener servicios accesibles, como también en lo referente a los trámites requeridos, amabilidad y atención adecuada. Asimismo, esperan contar información suficiente y clara por parte del personal que lo atiende y que también se encuentre capacidad para despejar cualquier duda que tenga ante un problema.

Por tal motivo, ante la necesidad expuesta que la presente investigación estudió conocer de qué manera la comunicación interna del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La comunicación que se da entre los individuos que laboran en una empresa u organización, como es el caso de los hospitales, se denomina comunicación interna y por tal motivo representa una herramienta indispensable. Por medio de esta se transmiten ideas entre médicos y enfermeros, como también hacia subordinados formando equipos de salud para llevar a cabo los propósitos de la institución. Los servicios de salud ofrecidos en la institución tienen un impacto directo en las expectativas del usuario. La calidad de atención es la capacidad que tiene el servicio que el usuario espera de él. Por ende, la relación entre comunicación interna y calidad de atención se ha comprobado que estas dos concepciones incurren en la satisfacción del usuario.

Actualmente, los hospitales están poniendo énfasis a mejorar la comunicación interna con el propósito de ofrecer una calidad de atención que satisfaga al usuario. La comunicación es el pilar fundamental para todas y cada una de las actividades del ser humano puesto que posibilita el intercambio de ideas entre las personas. Esta función es de gran importancia cuando se trata del vínculo entre el personal y los usuarios, porque aseguran la continuidad de atención y la determinación de lazos de confianza entre las dos partes que favorecen el clima en la organización. De esta manera, la calidad de atención engloba una adecuada comunicación con el usuario con la finalidad de llevar a cabo los procesos que implica la atención sean valorados. Dentro de la visión de monitoreo de calidad de atención del personal de salud se dirige a brindar un trato adecuado al usuario. Los usuarios acuden a las unidades de servicios de salud, esperan tener servicios accesibles, como también en lo referente a los trámites requeridos, amabilidad y atención adecuada. Asimismo, esperan contar



información suficiente y clara por parte del personal que lo atiende y que también se encuentre capacidad para despejar cualquier duda que tenga ante un problema

En el Hospital Barranca Cajatambo se ha podido detectar niveles bajos de calidad de atención debido a la insuficiente comunicación con los usuarios; el personal muestra una atención con poca amabilidad; fallas en la higiene; condiciones ambientales inadecuadas; el usuario espera demasiado tiempo para ser atendido.

En cuanto a la comunicación interna en el hospital se ha evidenciado que el personal no se identifica con la intención de la iniciativa de salud lo que ha generado problemas de entendimiento; falta de compromiso de la alta dirección y de los mandos medios hacia los objetivos de la institución; el personal siente que su opinión hacia la mejora de la institución no es tomada en cuenta lo que ha generado la disminución de su desempeño; la falta de compañerismo repercute en las decisiones que se toma al momento de cada actividad; el personal no cuenta con habilidades para trabajar en equipo.

En caso de que el hospital no procure mejorar los puntos antes mencionados generará malestar entre los usuarios incrementando el número de quejas y perjudicará su salud al presentar deficiencias en la higiene, esto con el transcurrir del tiempo reflejará una mala imagen a la institución y no logrará los objetivos propuestos.

Todas las actividades en el hospital deberán orientarse a encontrar una solución a los problemas encontrados, enfocándose en medidas que ayuden a mejorar el servicio en todas las áreas del hospital, no solamente como resultado del cumplimiento de los protocolos establecidos sino también de nuevas acciones que conlleven a lograr la mejora en la atención de los usuarios. Esto se podrá lograr identificando las dimensiones que vienen reflejando problemas, para ello se plantea interrogantes que permitirán lograr los objetivos de la investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la comunicación interna del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la comunicación vertical del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019?
- b. ¿De qué manera la comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019?
- c. ¿De qué manera la comunicación diagonal del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019?
- d. ¿De qué manera las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer de qué manera la comunicación interna del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer de qué manera la comunicación vertical del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.



- b. Establecer de qué manera la comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.
- c. Establecer de qué manera la comunicación diagonal del personal asistencial de salud influye en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca – Cajatambo - 2019.
- d. Establecer de qué manera las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca – Cajatambo - 2019.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

##### ***Justificación teórica***

El estudio brindará información conforme a la influencia que hay entre comunicación interna y calidad de atención en estudio, información que será puesta en los resultados, conclusiones y recomendaciones; que será de ayuda a estudios posteriores.

##### ***Justificación práctica***

El estudio tiene como objeto plantear sugerencias para solucionar las dificultades explicadas en la realidad problemática.

##### ***Justificación metodológica***

Su finalidad metódica consiste en la formulación de un instrumento científico de recolección de datos que ayudará a estudios posteriores estudiar la comunicación interna, y de igual manera evaluar la calidad de atención al usuario, donde se encuentra apoyado por un sustento teórico escogido con rigor con el propósito de que el estudio alcance los frutos deseados.

#### **1.5 Delimitaciones del estudio**

Delimitación geográfica: Hospital Barranca - Cajatambo, provincia de Barranca, departamento de Lima.

Delimitación social: trabajadores y usuarios del hospital.

Delimitación temporal: año 2019 y año 2020.

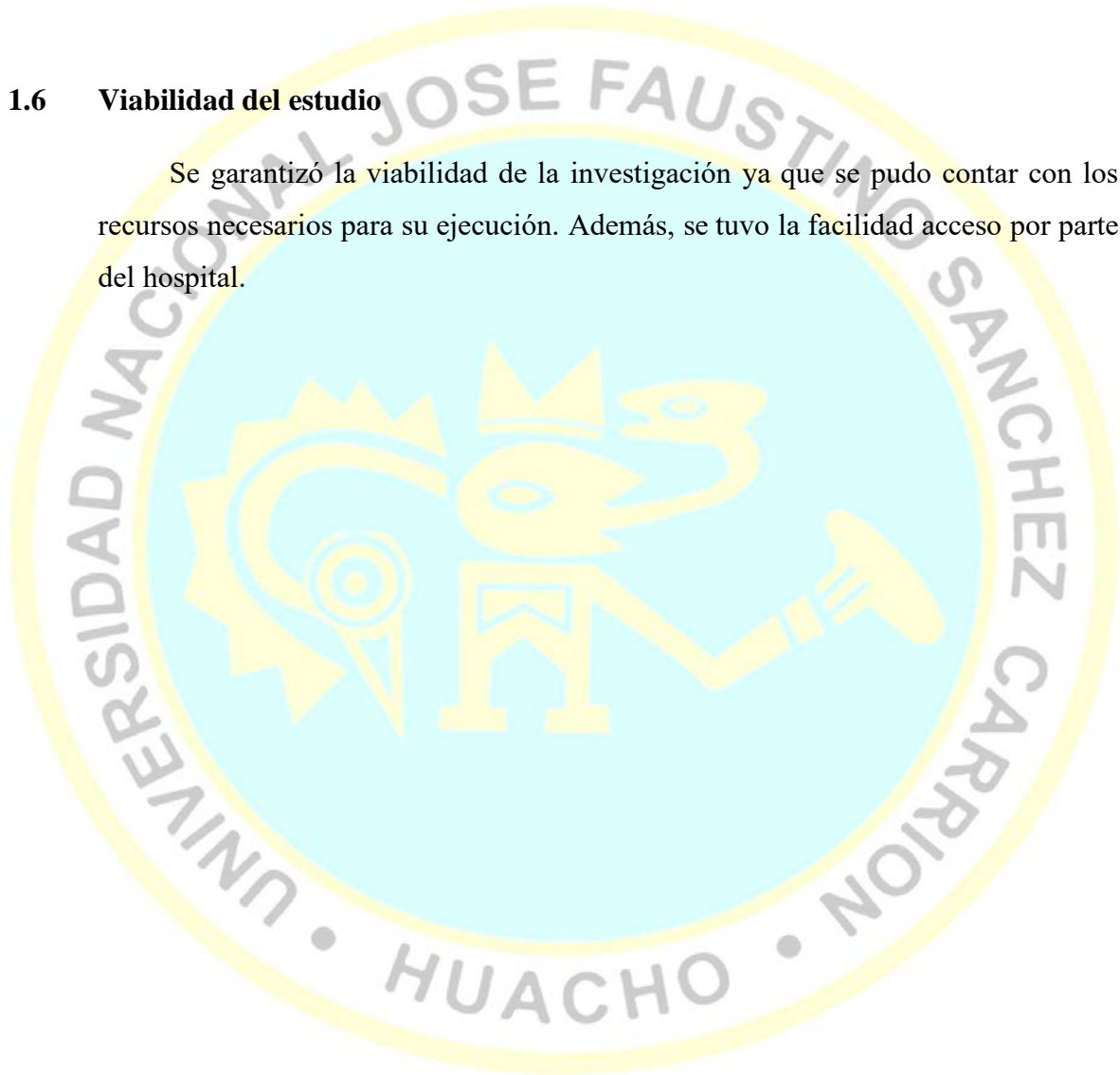
Delimitación semántica: comunicación interna y calidad de atención.

La comunicación interna como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización (Chiavenato, 2015, p. 321).

Son las características del producto o servicio que cumple con ciertos requisitos para satisfacer las necesidades del cliente (Sánchez, 2015, p. 390).

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

Se garantizó la viabilidad de la investigación ya que se pudo contar con los recursos necesarios para su ejecución. Además, se tuvo la facilidad acceso por parte del hospital.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Moreno (2017) publicó “La Comunicación y su relación con la Satisfacción de los pacientes que acuden al Laboratorio Clínico del Hospital IESS Ambato”, Ecuador. Se planteó como objetivo determinar la comunicación y su relación en la satisfacción de los pacientes. Es una investigación descriptiva, multicausal. La muestra fue 268 clientes externos y 15 clientes internos. Se obtuvo información a través del cuestionario. Los resultados permitieron conocer que “es necesario llevar a cabo una alternativa que contribuya con la solución a las dificultades identificadas en la investigación” (p.125).

Sánchez (2017) en “La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato”, Ecuador. Se formuló determinar la vinculación entre la comunicación interna con la eficiencia laboral. Es una investigación descriptiva correlacional. La población fue 96 personas. Se recabó datos por medio del cuestionario. Los resultados permitieron concluir que “los factores que afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato” (p.110).

García (2017) investigó el “Plan de mejoramiento de la calidad de atención al usuario del dispensario médico del seguro social campesino de Umpe chico de Santo Domingo”, Ecuador. El propósito fue diseñar un plan de mejoramiento para elevar la

calidad de la atención al usuario. Es una investigación proyectiva, de campo, con una muestra de 54 colaboradores. Se obtuvo datos para el análisis por medio de un cuestionario, concluyendo que “las políticas de gestión y prevención son definidas a nivel interno” (p.84).

Gonzáles (2017) en la “Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del área de oncología clínica SOLCA-Loja. Propuesta de mejoramiento 2017”, Ecuador, propuso evaluar la calidad y calidez de atención a usuarios quienes respondieron la encuesta. En vista de los resultados se encontró que la “capacitación del personal de salud en temas científicos es amplia, sin embargo, existe una deficiencia en temas relacionados con gerencia hospitalaria y atención al público, lo cual es indispensable realizarla ya que el paciente no se siente satisfecho con la atención” (p.123).

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Santillán (2018) publicó la “Comunicación interna y su influencia en el clima laboral del Hospital Daniel Alcides Carrión - Callao 2018”, que fue aceptada en una universidad privada en el Perú. El propósito fue determinar de qué manera influye la comunicación interna en el clima laboral. El diseño corresponde al no experimental, transversal, aplicada. Se recabó información con un cuestionario respondido por una muestra de 36 trabajadores, conociéndose finalmente que “la comunicación influye en el clima laboral del Hospital Daniel Alcides Carrión” (p.49).

Carrasco (2017) investigó “La relación de la comunicación interna y la identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa - Miraflores - 2017”, aceptada en una universidad privada en Perú. El propósito fue determinar la relación de la comunicación interna y la identidad corporativa en los trabajadores. El tipo es aplicada, descriptiva correlacional. La población fue 607 trabajadores, así mismo la muestra fue 236 trabajadores quienes respondieron el cuestionario, que a su vez permitió concluir que “la comunicación se relaciona significativamente con identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencia José Casimiro Ulloa” (p.86).



Torres (2017) publicó: “Nivel de calidad de atención del usuario externo del departamento de laboratorio clínico del hospital "Augusto B. Leguía”, aceptada en la Universidad San Pedro. El propósito del estudio fue determinar el nivel de calidad de atención del usuario externo. Corresponde a un tipo transversal, prospectivo, descriptivo. La población fue 2500 colaboradores, así mismo la muestra fue 250 colaboradores quienes respondieron a un cuestionario, este último permitió concluir que “la expectativa sobre el nivel de calidad de atención del usuario externo del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital es mayor que la percepción, entonces el nivel de calidad de atención de los pacientes es insatisfactorio” (p.58).

Morales (2017) realizó la investigación titulada “La gestión administrativa y calidad de atención del usuario de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2017”, siendo aceptada en una universidad privada. El propósito del estudio fue establecer la relación de las variables comprendidas para gestionar y asegurar una atención de calidad al usuario en la municipalidad. El estudio corresponde al tipo básico, cuantitativa, correlacional no experimental transversal o transaccional. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 90 colaboradores. Los resultados del análisis permitieron concluir que “existe una relación significativa débilmente positiva entre la gestión administrativa y calidad de atención del usuario” (p.83).

Todos los antecedentes permiten encontrar una coherencia de la asociación o relación entre las variables de estudio, tanto a nivel internacional como nacional. Los estudios se realizaron en organizaciones hospitalarias, teniendo en cuenta a una muestra similar desde el punto de vista de la determinación del sujeto de estudio, para poder así obtener datos más fidedignos que aseguren la calidad de la investigación, por lo tanto, se favorecerá a la discusión de la investigación, permitiendo contrastar las hipótesis y lograr los objetivos enmarcados en el estudio.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1. Comunicación interna

#### A. *Definiciones*

Chiavenato (2015) define a la comunicación interna como un mecanismo donde dos individuos o más cambian información dentro de una organización.

Bernal y Sierra (2013) conceptualiza a la comunicación interna como el medio de interacción de las personas entre sí y entre los directivos y su personal y viceversa.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la comunicación es la transmisión de datos de un transmisor a un destinatario, que debe entenderla.

Daft y Marcic (2010) señalan que la comunicación como el proceso se intercambia y comprende información por parte de dos o más individuos, a menudo con la finalidad de incentivar o intuir en la conducta.

#### B. *Dimensiones*

Pérez, Pérez, López y Caballero (2015) menciona que, sin duda, si los subordinados interiorizan la imagen y el mensaje que quiere dar a conocer la organización, permitirá que estos lleguen a la sociedad de manera más clara y coherente.

Este tipo de comunicación se puede clasificar, considerando el camino que transita el recado en el interior de la organización, en:

##### a. *La comunicación vertical*

La comunicación vertical se constituye entre los diferentes niveles de la jerarquía de la organización.

De la misma manera puede ser descendente, de puestos de alta jerarquía a de menor jerarquía o ascendentes, de puestos de menor jerarquía a puestos de alta jerarquía.

- La comunicación descendente



La comunicación descendente es aquella que se encamina de la dirección, en sus diferentes niveles, a los otros integrantes de la empresa encaminándose en la línea jerárquica.

Comúnmente a menudo es más importante que se establece dentro de la organización y por lo que, en general, está bien ordenado.

Puede discurrir desde el director general hasta el subordinado de menor cargo, bien directamente o mediante de mandos intermedios.

En las grandes y medianas empresas, generalmente, la información va llegando en cascada mediante mandos intermedios, lo que puede causar que el mensaje final pueda llegar a desvirtuado con respecto al original.

- La comunicación ascendente

Es aquella que circula de la parte inferior a la superior en el plano organizacional.

Nace en eslabones jerárquicos inferiores y su destino es un eslabón superior.

Se puede dar uso tanto para informar de los resultados que se obtuvo, en la situación de las labores en realización, manifestar disconformidades, deficiencias, opiniones, planteamientos, entre otros., como para dar respuesta a la comunicación descendente (feedback). Es por ello, se cuenta con buzones de sugerencias, reuniones periódicas con los subordinados, encuestas, entrevistas informales, sondeos, etcétera.

Sin duda, la probabilidad de dar información a los jefes impulsa la intervención, optimiza el clima laboral, la fiabilidad en la dirección, el compromiso con la organización y, por ende, el incentivo para ejercer la labor.

A pesar de que es no es comúnmente que la comunicación descendente y se descuida más, paulatinamente, las organizaciones van obteniendo conciencia de su relevancia y trascendencia. Tanto es así que para la empresa funcione perfectamente y es importante que la comunicación fluya libremente en ambos sentidos: ascendentes y descendentes.

De modo que solo se produce comunicación hacia abajo, es decir descendente, no demorara en generarse problemas, puesto que los directivos no

disponen de información de cómo han sido recibidas e interpretadas sus órdenes y, por su parte, los trabajadores no cuentan con la facultad de dar a conocer sus opiniones ni generar sugerencias sobre el propio desempeño de su empleado.

*b. La comunicación horizontal*

La comunicación horizontal es la que se genera y realiza entre individuos de la igual categoría profesional, en otras palabras, se determina entre miembros de departamentos o secciones de una organización que pertenecen al mismo nivel la jerarquía.

Es de enorme importancia si se requiere de organización entre trabajadores para realizar una labor en general y es esencial para operatividad de la organización. De la misma manera, es bastante beneficioso para promover el esfuerzo comprometido entre los subordinados e impedir posibles rivalidades entre estos.

Para que sea efectiva, se debe establecer un clima que facilita la comunicación en un ambiente de equidad, sin favoritismo ni preferencias de un departamento o equipos de trabajo sobre otros. En así que, este tipo de comunicación es más probable que se manifieste la comunicación informal.

*c. La comunicación diagonal*

Asimismo, de los tipos de comunicación que fueron analizados hasta ahora, hay otro tipo de comunicación interna, la comunicación diagonal, que se da entre individuos que ocupan distintos niveles en la empresa, pero no establecen entre si vínculos de dependencia. Por ejemplo, la comunicación que se constituye entre en encargado del área de compras y un trabajador de área de contabilidad.

*d. Las reuniones de trabajo*

Es aquella herramienta muy esencial de la comunicación en una organización, de manera vertical y horizontal ya que es el medio más frecuente

que poseen las organizaciones para lograr consensos, realizar planes o adquirir decisiones.

Posiblemente, cuanto más alto sea nuestra posición en la jerarquía en la pirámide de organigrama empresarial, a más reuniones deberemos asistir.

No obstante, es que ciertamente en ocasiones se abusa de la convocatoria de reuniones o se alargan inútilmente, pero, en su justa medida, son muy requeridas y convenientes. Por ello, se debe tratar de tener mucho más cuidado con las discusiones interminables que no conducen a nada y con las reuniones que no se adecuen a las necesidades reales o que no tienen un objetivo establecido.

Justamente porque toda reunión nos lleva un elevado coste en tiempo y dinero, habrá que plantearse si realmente es necesaria. Y es que, una reunión sin ninguna clara justificación es peor que, simplemente, no reunirse.

### **C. *Propósito de la comunicación***

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que, en un enfoque más profundo, la meta de la comunicación en una organización es realizar una transformación, en otras palabras, incidir en las actividades dirigidas a su confort. Es importante para la operatividad interna de la organización, puesto que conforma actividades administrativas. En general, es necesario que tenga lo siguiente:

- Determinar y comunicar los propósitos de una organización.
- Delinear proyectos para lograr los propósitos.
- Estructurar al personal de forma eficaz y eficiente.
- Elegir, formar y examinar a los integrantes de la organización.
- Orientar, direccionar, incentivar y generar un ambiente donde participen los integrantes.
- Regular el rendimiento.

#### **D. Tipos de comunicación**

Chiavenato (2015) menciona que los canales de comunicación formal son aquellos que circulan en el sistema de responsabilidad establecida por la organización. De estos podemos distinguir diferentes canales como:

a. *Las comunicaciones ascendentes* son los recados remitidas de la dirección al personal, en otras palabras, de manera ascendente a descendente. La comunicación vertical tiene por finalidad generar empatía y un ambiente laboral unido que brinde respuestas a dificultades que se presentan en la organización. Es posible que el administrador se comunique con el personal a través de pláticas, juntas, recados en difusiones de la organización, e mail, vía telefónica, memorándum, grabaciones, talleres, correspondencia y guías políticas y mecanismos. Por lo general este tipo de comunicación consisten en los siguientes temas:

- *Establecimientos de blancos y tácticas.* La dirección de la comunicación se muestra en las áreas jerárquicas más bajas de la organización.
- *Reglamentos laborales y racionalidad.* Son aquellas instrucciones acerca de la forma de realizar la labor y la forma de vincularlo con las demás operaciones de la organización.
- *Ejercicios y actuaciones.* Son recados que determinan políticas, normas y regulaciones.
- *Feedback acerca del rendimiento.* Son recados que señalan la evaluación de acerca del rendimiento de un individuo.
- *Educación.* Son recados dirigidos a incentivar a los individuos a adquirir las convicciones culturales de la organización, encargarse de su misión y visión y a intervenir en actos especiales.

b. *Las comunicaciones descendentes* son aquel donde los recados que inciden de la baja zona jerárquica y a alta zona jerárquica. En donde se puede observar diferentes de tipos de recados tales como:



- *Deficiencias y particularidades.* Son recados que detallan anomalías en rendimiento diario y normal, y que tienen como fin generar interés de la alta dirección.
- *Recomendaciones para optimizar.* Son recados con puntos de vista para optimizar los procesos vinculados a las actividades que tienen por objeto de incrementar la calidad y la eficiencia.
- *Descripciones de rendimiento.* Son recados que comprenden informes, diarios que comunican a la administración sobre el rendimiento de individuos o áreas organizacionales.
- *Datos contables y financiera.* Son recados que hacen referencia a costes, cantidad de ventas, ganancias planificadas, desempeño de las inversiones y diferentes temas de interés para la administración.

c. *Las comunicaciones horizontales* se refieren al cambio diagonal de recados entre compañeros de trabajo. Es posible que se presente en el interior o lo largo de cada área de la organización. Su meta no es únicamente comunicar, por el contrario, es pedir acciones de colaboración y organización. Hay diferentes tipos tales como:

- *Respuesta a deficiencias interdepartamentales.* Son recados que intercambian integrantes de un mismo departamento acerca de las tareas que se han llevado a cabo.
- *Planificación interdepartamental.* Son recados que surgen entre varios departamentos para llevar a cabo planes o labores en común.
- *Consultaría del staff para los departamentos de línea.* Son recados de profesionales de staff para gestores de línea con el objeto de apoyar en sus labores.

Como se puede entender un orden diagonal al interior o lo largo de cada área de la organización hospitalaria tendrá como meta la comunicación y además asegurar acciones de colaboración y organización.

## **E. Funciones de la comunicación**

Robbins y Coulter (2014) señalan que la comunicación tiene cinco funciones esenciales en el interior de un equipo o una organización: administración, retroalimentación, expresividad emocional, persuasión e intercambio de datos.

Existen diferentes formas por las que actúa la comunicación para regular la conducta de los integrantes. Donde las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y normas oficiales para que acate el personal. Si estos se alinean a lo que demanda el puesto laboral u obedecen las normas de la organización, una función gerencial es lo que ejecuta la comunicación. Si equipos de trabajo incomodan a un integrante que es muy colaborativo (y que ello causa una imagen negativa de los otros miembros), interactúan con este de modo no formal e intentan controlar su conducta.

La comunicación crea *retroalimentación*, ya que le brinda un mejor entendimiento de su labor, la efectividad de la misma y la forma como optimizar su desempeño.

Determinar los blancos establecidos, el feedback del desarrollo hacia estos y el refuerzo de la conducta estimada fomentan la motivación y necesitan información.

La mayoría de individuos, su equipo de trabajo es su más importante motivo de interrelación colectiva. La comunicación que se encuentra en el interior de un equipo es una forma esencial a través del cual los integrantes muestran sus fracasos como sus afectos de complacencia. Por ende, la comunicación brinda un canal de expresión emocional de afectos, como también para dar satisfacción a carencias colectivas.

De la misma manera que la expresión emocional, incitamiento puede ser bueno o malo está sujeto de, por ejemplo, en caso de que el líder hace intentos por incitar a su grupo para que cree o, por el contrario, o en caso de que incitar al grupo para infrinja la norma y de esta manera llevar a cabo un objetivo de la organización. Ambos ejemplos son extremos, pero es relevante tener en cuenta que incitar tiene beneficios buenos o malos a la organización.



La última función de la comunicación se basa en el intercambio de datos con el objeto de tomar decisiones. La información que brinda la comunicación ayuda a las personas y equipos a tomar decisiones, esto a causa de la emisión de información para reconocer y valorar las opciones.

Las funciones que tienen la comunicación son fácilmente utilizadas por cualquier grupo u organización, y cada una de estas son relevantes. Se requiere mantener un determinado control sobre los miembros del equipo, incentivarlos para que entren en acción, para alcanzar un desempeño eficaz.

Se requiere un blanco mejor previo a que surja la comunicación: un recado que se transfiere entre el transmisor y el destinatario. El transmisor cifra el recado (lo transforma de manera representativa) y lo transmite por cierto vía (canal) al destinatario, que al mismo tiempo lo cifra. El fruto es el intercambio de interpretaciones de un individuo a otro.

El transmisor comienza un recado al cifrar un juicio. El recado es el fruto concreto del cifrado del recado, si nos referimos, lo que se habla en el recado.

Si redactamos, lo que redacta el recado. Si realizamos gestos, las expresiones de movimientos corporales y expresiones faciales llegan a ser el recado. El canal es la vía por medio del recado. El destinatario lo elige, y establece si empleará una vía forma o no formal. Los primeros son los que determina la organización y dan recados que se vinculan con las actividades especializadas de los integrantes. Por costumbre, continúan la cadena de autoridad en la organización. Otros modos espontáneos, y surgen como réplica a decisiones de cada persona. El destinatario es el individuo a quien se direcciona el recado, y que para iniciar es necesario que interprete los signos de manera entendible. Esta parte se denomina cifrado del recado. Uno de los grandes obstáculos de la comunicación es el ruido que tergiversa el objetivo del recado, como las dificultades de percepción, la abundancia de datos, las deficiencias sintácticas o las distinciones culturales. El feedback es la relación final del proceso de comunicación. Este es la prueba de éxito que se ha alcanzado al transferir los recados conforme se quería la comienzo. Establece si se alcanzó el entendimiento.

## **F. *Redes de comunicación organizacional***

Robbins y Coulter (2014) menciona que las redes de comunicación (flujo vertical y horizontal) en una organización es posible mezclarse en una diversidad de modelos.

### **a. Tipos de redes de comunicación**

Circula la red en cadena de comunicación conforme a cadena formal de mando (arriba hacia abajo). La red rueda consiste en la comunicación que circula entre un líder sólido y reconocible y los otros integrantes de grupo de trabajo. La función que tiene el líder es ser el canal por medio del cual circula la comunicación.

Para finalizar, en la red cada uno de los canales de comunicación circula de forma libre entre cada miembro del grupo de trabajo.

El propósito que se tenga está sujeto al tipo de red disponible.

### **b. Los rumores**

Es necesario hacer mención de los rumores al analizar las redes de comunicación, ya que es una red de comunicación no formal de las organizaciones.

Son un elemento indudablemente relevante en la red de comunicación, y merece ser entendido. Pues interviene como filtro y como proceso de feedback, los rumores indican con claridad asuntos difíciles que el personal siente que es importante. Por otra parte, desde otro tipo de enfoque directivo se puede examinar lo que pasa en los rumores (los datos que se transfieren, la manera en que circula e identifica las persona que son los más importantes emisores de la información). Es posible que los directivos identificar los asuntos que generan incertidumbre al personal y, al mismo tiempo, los emplea para propagar información relevante ya el gerente estará pendiente del flujo y los modelos de rumores. Es poco probable suprimir totalmente los rumores, es necesario que los directivos lo gestionen como una red importante de información.

Menos aún es importante relevante suprimir totalmente el flujo de rumores, no obstante, es posible que el directivo reduzca en los posible sus

efectos negativos. De tal manera que, puede es comunicarse de forma clara, transparente y total con el personal, particularmente en los contextos en que los personales no concuerdan con las decisiones planteadas o adoptadas por el directivo.

### c. Diseño del lugar de trabajo y comunicación

Aparte de los temas tocados, otro elemento que incide en la comunicación es el diseño del lugar de trabajo. Ya que pese a la tecnología que exista y de la interacción del personal de la comunicación de la compañía sucede en el trabajo. Los estudios señalan necesario que el diseño del lugar de trabajo colabore con los tipos de trabajo del personal: labor centrada, cooperación, aprendizaje y relacionarse. En el primer tipo el trabajador requiere centrarse en hacer una labor. En el segundo, el trabajador debe laborar en equipo para realizar una actividad. En el tercero el trabajador se capacita o realiza algo novedoso, ello puede comprender, a la vez la labor centrada como la cooperación. El cuarto sucede si el trabajador tiene reuniones no formales para conversar o cambiar opiniones. Una encuesta manifestó que si el personal cuanta, con lo último para reuniones no formales, tienen más del 90% más posibilidad de tener una comunicación frente a frente que el personal que no cuente con él. Cuando ocurre este tipo de situaciones porque sí sucede, el diseño del lugar de trabajo debe acoplarse en comunicaciones organizacionales e interpersonales a toda la organización para tener una mayor eficacia.

Si los directivos realizan el diseño del ambiente laboral, existe dos partes que tienen un efecto en la comunicación. El primer lugar los cercos y obstáculos que se emplean en el sitio de trabajo. Hoy en día las comunicaciones (más de 60%) se emplea en gran cantidad en la estructura de sitios de labor abiertos, en otras palabras, con escasos obstáculos y cercos visibles. Los estudios demostración además sus pros y contras.

En lo que respecta a sus consecuencias acerca de la comunicación, lo único verdadero es que posibilita claridad. Los individuos que laboran en sitios abiertos, que se encuentran en los más importantes sitios de circulación,

señalaron tener más del 60% de comunicación frente a frente con los integrantes del equipo que los otros que se estuvieron situados en sitios menos visibles.

La densidad también es un elemento importante. Si un número considerable de personas se encuentran en un sitio determinado, suceden una mayor cantidad de interrelaciones frente a frente. También llega a ser un aspecto relevante es la disponibilidad del equipo, mueblaje y modos de labor adaptables. Conforme las organizaciones han comenzado a emplear modelos tradicionales de trabajo, la probabilidad de acoplar y adecuar el espacio de labor del personal se ha vuelto esencial, tiene efectos en la comunicación organizacional.

Las organizaciones se inclinan por minimizar los espacios de trabajo por ahorrar efectivo, de esta manera los directivos requieren asegurar que los ambientes reducidos y por lo general más abiertos tengan utilidad y colaboren con una buena labor. Al brindar espacio de labor en el cual el personal tenga la privacidad y las oportunidades de interactuar y apoyarse entre sí, una comunicación personal y organizacional será más efectiva.

### ***G. Obstáculos y dificultades comunicativas***

Palomo (2014) menciona que, no es sencillo el proceso de comunicación ya es posible que se cometan una serie errores en su proceso. Cualquier ruido que impida la traducción de lo se está comunicando o que bloquee al destinatario, ello se traduce en una barrera en la comunicación.

#### **a. Obstáculos internas**

- Distinciones culturales o de género entre transmisor y destinatario. Se ocasiona porque estamos en un mundo heterogéneo, las distinciones culturales y de género en relación al comportamiento ante determinadas situaciones, semblantes o gestos, pueden resultar difíciles en el proceso comunicativo.
- No prestar atención: el destinatario no muestra interés, no escucha o solo le interesa algunas cosas sobre lo que se está comunicando.
- Opiniones: juicios, suspicacias o estereotipos acerca del transmisor o acerca de los datos que interactúan obstruyen el entendimiento del dato.



- Conjeturas: creer que el otro individuo tiene nuestra misma opinión sobre lo que se comunica.
- Antecedentes del vínculo: en relación al tiempo que no hemos vinculado con un individuo (bien o mal, regular) el obstáculo será alto o bajo.

b. Barreras externas

- Bullicios externos: bullicios de la avenida, despacho, entre otros, es posible que interfieran en el entendimiento lo que se intenta comunicar.
- Signos no verbales: expresiones, conexión visual y aspectos. Es posible que se vea distorsionado si no corresponde o es parte de lo que se intenta comunicar.
- Datos de poca relevancia o muchos datos: los datos que no son concretos o que se encuentren vinculados con lo que intenta comunicar, es posible que sea un obstáculo. Hay que recordar que tenemos una sola boca, pero contamos con dos oídos.
- Canal inadecuado: elegir el canal menos indicados, por ejemplo, enviar un correo a un colega para tengan una reunión personal, puede generar equivocaciones. Hoy con las nuevas tecnologías tenemos el uso de palabras o frases inventadas.
- Presión a tiempo: hacer intentos por dar a conocer un asunto relevante bajo presión de tiempo es un obstáculo que siente el transmisor como destinatario.
- Palabras técnicas: la selección de vocablos o representaciones empleadas para informar incide en la comprensión. No todas las personas comprenden del mismo modo el lenguaje. Es necesario acoplarse a la persona quién brinda el recado. El objetivo es hacernos entender, no demostrar lo bien que hablamos.

### c. Obstáculos fisiológicos

Están son generadas por disfunción corporal. Es posible que ello comprenda dificultades auditivas, visuales y alteraciones del habla. Un individuo que posee estas dificultades, resultará más complicada la comunicación.

Cuando se comunica con una persona con algún tipo de dificultad, es necesario emitir mensajes claros, ya que un individuo con esta característica suele poner su mayor esfuerzo para comprender lo que se está comunicando.

### H. *Cómo mejorar la comunicación organizacional*

Chiavenato (2015) señala que es necesario que los gestores hagan intentos por optimizar la comunicación a través de dos vías: la primera, es necesario que optimicen los mensajes, es decir, el dato que requieren comunicar. En segundo lugar, es necesario que entiendan lo que los otros individuos pretenden transmitir. En síntesis, es necesario que optimicen sus habilidades para cifrar y descifrar. Centrándose en ser entendidos, como entender a los demás. Hay ciertos métodos que posibilitan optimizar los puntos antes mencionados:

- *Seguimiento*. Hacer referencia en corroborar que la acepción del recado haya sido recibida de forma correcta y se origina de la conjetura que posiblemente haya sido mal entendido, es necesario que el transmisor busque si es idéntico a lo que pretendió comunicar.
- *Feedback*. Es la principal pieza para una excelente comunicación en ambos sentidos. Comprende el inicio de un medio con fin de que el receptor replique y para que el transmisor tenga conocimiento que el recado fue recepcionado y si se dio la réplica deseada. Es posible tener un feedback directo, si se produce una comunicación cara cara. Sin embargo, existen distintas deficiencias en una comunicación descendente a causa de la carencia de feedback necesaria. Si se envía un memorándum a todo el personal, ello no se traduce que dicha información sea captada de manera apropiada, excepto que haya feedback de abajo hacia arriba. Una organización sana necesita un óptimo sistema de comunicación de niveles bajos a los altos es necesario que cuente con un flujo de datos en sentido opuesto tenga éxito. Los procesos de feedback comprenden bastante el seguimiento de las comunicaciones.



- *Empatía.* El modo de comunicación está sujeto en gran medida en lo que una persona sepa sobre el receptor. En este punto es necesario que los datos se encuentren direccionados hacia el trasmisor y demanda que los transmisores tengan empatía con los receptores para tener noción de la forma en el cual será cifrado el recado. La empatía se define como habilidad de estar en el sitio del otro individuo y adquirir enfoques y sus afectos. Es posible además minimizar obstáculos para la comunicación; por ese motivo es importante entender el proceso de cifrado, para precaver la manera en qué percibirá y difundir el recado del otro individuo.
- *Reiteración.* O también denominada redundancia en la comunicación garantiza cuando un recado no haya sido entendido, existirán otros que lo difundirán. Es una técnica de aprendizaje, en demasía aprobado. El personal que es contratado por la organización o cachimbos ingresantes de una universidad reciben los mismos datos de diferentes modos. Los datos redundantes, tales como la tradición de tocar en varias oportunidades la puerta de una persona, tiene por finalidad asegurar la información.
- *Lenguaje simple.* Una de los principales obstáculos para realizar una adecuada comunicación es el lenguaje complicado. Una comunicación eficaz demanda el traslado de saberes y datos. Cuando del receptor no entiende, no existe comunicación. Es necesario que los gestores cifren los recado con términos, denominaciones e imágenes que puedan tener algún significado para el receptor.
- *Escuchar con atención.* Es necesario que el gestor haga intentos porque lo descifren correctamente, sino además es necesario que comprendan bien para que mejore la comunicación. Ello demanda que preste atención de los individuos, ya que los impulsa a manifestar sus afectos, aspiraciones y pasiones. No obstante, no es suficiente con oír, es importante escuchar y entender.
- *Estimular la confianza recíproca.* Si la comunicación se basa en la confianza mutua tanto en gestores como en trabajadores, la comunicación funcionará de manera correcta. Un entorno agradable y un ambiente fiable posibilita un buen seguimiento y buen entendimiento entre trabajadores.

- *Conciba oportunidades.* Cuando los individuos reciben información en demasía, pocos de estos mensajes serán entendidos cada día, algunos inclusive no serán descifrados. En tanto los gestores hacer intentos por brindar información a sus destinatarios, ellos a su vez reciben otros recados. Si se manifiestan transformaciones relevantes, gran cantidad de organización planifican retiros que posibilitan cambiar pensamientos.

### ***I. Plan de acogida en la comunicación interna***

Sánchez (2015) menciona que es un grupo de actividad que tiene por objeto constituir de manera veloz y eficazmente a los trabajadores ingresantes.

La mayoría de las organizaciones han adoptado este plan y valorizan de buena forma los frutos logrados.

En diversas ocasiones, este plan se complementa de la mano con un manual como un libro o manual, y ello contribuye a que el trabajador tenga un soporte técnico en el cual consultar ante cualquier indecisión.

### ***J. Buzón de ideas y sugerencias***

Sánchez (2015) señala la meta es brindar las oportunidades para que el personal contribuya con sus aportes en algunos detalles como incrementar la eficiencia, optimizar la manera de laborar, reducir egresos, innovar, entre otros.

Cuando la organización investiga y valora sus aportes, es provechoso ejecutarlo.

Se recompensa al empleado o al grupo que intervino con su proyecto. Estas recompensas cambian ya que está sujeta al tipo de organización: denominar “colaborador del mes”, recompensarlo de forma económica, viajes, entre otros.

En gran mayoría de organización que adquieren este plan han obtenido buenos frutos. En diversas oportunidades se realiza a través de una competencia de ideas, en el cual se selecciona la más sobresaliente de un grupo.

Este mecanismo motiva la intervención puesto que conducen la iniciativa y la creatividad del personal, a la vez que les impulsa por medio de un mecanismo de reconocimientos e incentivos (p.81)

#### ***K. Comunicación interna formal***

Sánchez (2015) son aquellos que están por medio de vías determinadas en la organización formal, que emplean vías, vías conducidas y aprobados por cada uno de los integrantes de la misma.

En este grupo se encuentran las comunicaciones verticales (incluyen comunicaciones ascendentes como descendentes).

No obstante, estas comunicaciones se transmiten a través de canales formales de la organización, ya que las otras dispersan de modo no formal.

#### ***L. Comunicación interna informal***

Sánchez (2015) muy aparte de las estructuras formales, en cada uno de los niveles de la organización transitan datos que dirigen de individuo a individuo o de grupo en grupo.

Dichas comunicaciones proceden de vínculos directos de los individuos y a menudo adquieren el estilo de “rumor” o “novedades” puesto que se distribuyen muy velozmente por cada uno de los niveles de la organización no formal.

Es importante mostrar interés al rumor que adopta la forma de difusión en las organizaciones, puesto que diferentes investigaciones acerca de la conducta de los individuos aseguran que el rumor se genera por el fruto de mezclar diferentes elementos:

- Dudas. A causa de la carencia de datos, o si esta es incierta, contraria o escasa.
- Inquietud. Los individuos poco pacientes, o que sufren de inquietud, tienen más inclinaciones a propagar rumores que aquellas personas calmadas o con una seguridad propia.

- Anhelos de poseer datos de prima fuente. Los individuos que tienen los enormes deseos por tener lo más novedoso tienen una mayor inclinación por propagar rumores.
- Fiabilidad. Hay mayor facilidad que se propague el rumor si la fuente es verídica.

Las comunicaciones informacionales no pueden pasar desapercibidas dentro del sistema de relaciones de una organización, puesto que en oportunidades cambian o tergiversan las informales.

En cambio, si se requiere de manera específica, puede ser ayuda para los directivos u administradores de la organización para optimizar su gestión y los vínculos en cada uno de los integrantes de la comunicación (p.85).

#### ***M. Comunicación equipos***

Chiavenato (2015) señala que un contexto universalizado y de gran competencia, las organizaciones utilizan los equipos para confrontar deficiencias complicadas. De esta forma, si las acciones de los equipos son complicadas, es necesario que cada uno de sus integrantes difunda información de una estructura descentralizada con el fin de solucionar de forma eficaz las dificultades. En estos casos, los equipos necesitan de un flujo de libre de información en cada de las direcciones. Es importante que los integrantes concentren mucho tiempo en entender información y a debatir dificultades.

Sin embargo, la red de comunicaciones puede ser centralizada, si el equipo realizar labores habituales y gasta un menor tiempo en procesar datos. Es posible que la información se canalice a un líder o jefe, de este modo los integrantes enfoquen un mayor tiempo en realizar sus trabajos.

A menudo, el trabajo en equipo demanda bastante comunicación. El mecanismo de intercambio de información empleada por el equipo incide en su rendimiento y la satisfacción de los individuos participantes. En una red centralizada en un líder o jefe, los integrantes del equipo se informan a través de ello con el fin de solucionar dificultades o tomar decisiones. En cambio, en una



red descentralizada, los integrantes se informan entre sí de manera libre. Cada uno de sus integrantes procesa los datos hasta tener acuerdos sobre una decisión.

La red centralizada de comunicación brinda respuestas veloces a dificultades sencillas. Los integrantes transfieren los datos importantes al líder o jefe para este pueda tomar las decisiones. La red descentralizada es más tardía con respecto a gestionar deficiencias ya que los datos transitan por diversos individuos que recaudan las partes y solucionan la dificultad. Sin embargo, la red descentralizada se utiliza para dar solución a dificultades cada vez más rápido, ya que los datos no se enfocan en un solo individuo. Las decisiones tienden a ser más veloces y mejores. Además de estas dos redes de comunicación, hay otro elemento relevante: la complejidad de las dificultades que debe confrontar el equipo.

#### ***N. Acceso a la información y su uso en la organización***

Chiavenato (2015) señala que los datos de una organización tangible o intangible que minimiza la preocupación por una circunstancia o contexto. Mientras mayor exactitud se tenga sobre un contexto, habrá una menor necesidad de información. En cambio, si mientras mayor sea la preocupación, mayor es la necesidad de información. Ésta es esencial para la toma de decisiones. Las diversas clases de decisiones requieren diversas clases de información. A menudo, la esencia del problema incide en la manera que cómo se traduce la información. La accesibilidad de información y el empleo de una ventaja competitiva táctica en un entorno muy competitivo. Sin embargo, no es suficiente con tener una estructura de información, en cambio se requiere contar con individuos con habilidades para cambiar de forma rápida la información de actividades.

La base la toma de decisiones, es la existencia de información. Cuando el tema es de esencia táctica, es inevitable que las decisiones incidan en toda la organización. Cuando el tema es de esencia estratégica u operacional, su efecto tendrá una mayor limitación. La demanda de información está sujeta a la capacidad que tiene la organización para usarlas como puntos esenciales de

ventajas competitiva y con el objeto de reducir mecanismos de toma de decisiones en cada uno de los niveles

Es posible que la información se clasifique en diferentes modos, conforme a su empleo. Quién determina su utilidad, es el tiempo. Mientras más tiempo se tarde en adquirir la información, habrá una menor posibilidad de que está sea usable. Ya que la información caduca en el tiempo.

## **2.2.2. Calidad de atención al usuario**

### **A. Definiciones**

Pérez, Pérez, López y Caballero (2015) señalan que la atención al usuario no es algo temporal. Es una decisión estratégica que requiere su práctica diaria.

Fernández y Fernández (2015) considera usuario a un sujeto fiel a una marca, producto, o servicio.

Sánchez (2015) señalan que la calidad en la atención al usuario es el conjunto de características enfocadas al cumplimiento de las expectativas del usuario para satisfacer sus necesidades.

Peiró (2015), se refiere a la calidad de atención como el hecho de ofrecer un servicio distinto determinando las carencias del usuario junto al funcionamiento de las diferentes partes del mercado en el que se requiere de la puesta en marcha de un proyecto estratégico del servicio establecido.

### **B. Dimensiones**

Fernández y Fernández (2015) manifiestan que en ocasiones reciben a personas, que desean un tipo esencial de servicio.

Sea la razón por la que se aproximen a la organización, estos deben recibir una buena acogida y cortesía y ello está sujeto a los siguientes elementos.

#### **a. El entorno**

Está compuesta por medios físicos y su ambiente: aparcamiento, edificio, acceso, sala de acogida y visitas, mobiliario, condiciones físicas de las que está

sujeta a la comodidad (limpieza, iluminación, temperatura, música ambiental, etc.).

b. La organización

Un grupo de elementos, visibles y no visibles, que se utilizan para dar atención a los usuarios y que posibilitan que cada proceso tenga un correcto funcionamiento.

c. Los empleados

Regresemos nuevamente que el personal es el principal recurso de los vínculos con los usuarios. Es posible que la atención personal opaque los demás elementos (el entorno o la organización).

**C. *El departamento de atención al usuario***

Pérez, Pérez, López y Caballero (2015) mencionan que, aun cuando en un comienzo es posible imaginar que este departamento solo lleva como propósito tramitar reclamos, no obstante, sus funciones abarcan más allá.

De esta forma, por una parte, cuando el usuario percibe la existencia de este departamento siente confianza, puesto que frente que algún problema este va ser solucionarlo con mayor rapidez.

Desde otra perspectiva, el departamento tiene como responsabilidad recabar datos de diferentes usuarios, ya que estos brindan información importante por medio de sus sugerencias o reclamaciones, sobre los elementos débiles pueda tener la entidad y solucionarla.

Por lo cual, diferentes investigaciones hechos en el marketing de relaciones, piensan que este departamento tiene por objetivo llevar a cabo una normativa actual, o crearlo porque es una moda pasajera es cometer una enorme equivocación. En estos casos, se corre el riesgo de poner personas que no se sienten motivadas, que ha estado un tiempo desplazado de la organización o, simplemente, ya que frente una restructura labora no tiene idea donde localizar personal y termine es este departamento.

En cambio, es importante que este departamento sea parte de la estructura organizativa de la empresa. Es un grave error, subcontratar este servicio, puesto que el personal de la misma organización, debe estar alineado en un servicio apropiado al usuario.

Un departamento de atención al usuario que ofrezca un servicio de atención con un alto nivel de calidad brinda grandes ventajas a la entidad como:

- Incrementa la fidelidad de sus usuarios.
- Posibilita el aumento de intervención en su demanda
- Favorece el incremento de ganancias de la entidad
- Favorece la atracción de nuevos usuarios
- Posibilita economizar costes a la entidad
- Brinda una imagen mejor de la organización, como también la marca de los servicios ofrecidos.

Por otro lado, también es importante que este departamento brinde estas posibilidades para una mejor administración de su servicio:

- Tener un servicio que brinda confianza al usuario.
- Disponer de soluciones veloces.
- Tener trabajadores especializados y con gran entusiasmo en relación a la labor que realiza.
- Tener una estructura muy entendible para el usuario.
- Tener una atención cortes con el usuario.
- Tener empatía con los usuarios y sobretodo, entendimiento.
- Contar con adecuados ambientes.

#### ***D. Fases en el proceso de atención al usuario***

Pérez, Pérez, López y Caballero (2015) mencionan que es importante contar con diversos mecanismos rápidos y adaptables que posibiliten realizar el trabajo y generen inconvenientes, para garantizar un mejor funcionamiento del



departamento de atención al usuario, puesto que su capacidad de respuesta es esencial.

Pese a que es complicado determinar normas absolutas para cada una de las operaciones que realiza la organización, es común encontrar diferentes etapas respecto a la atención al usuario, tales como:

a. Realización de pedidos.

Es posible que los pedidos lleguen a través de diferentes vías: vía telefónica, correo electrónico..., de forma directa por medio del mercador o del mismo usuario. En ambos casos, es importante cumplir determinados lineamientos esenciales para impedir eventos: denominación o dígitos del usuario (si ya está autorizado en la base de datos de la entidad); día convenido para la entrega, referencias y proporciones del bien, nombre del individuo que demanda el pedido u también el modo y sitio de entrega, entre otros. Cuando empleamos tecnologías informáticas, en el cual la computadora muestre observaciones que muestren las especificaciones a dar solución).

b. Solicitud de información.

En términos teóricos es el más importante de las organizaciones. Sin embargo, en las praxis algunas llegan a realizarlo, puesto que, pese a que creen o realizar una terciarización, en la mayoría de ocasiones, esta etapa presenta diferentes inconvenientes para llevarlo a cabo. Esto contrapone con el esfuerzo para diversas organizaciones que hacer esfuerzos por optimizar sus canales de comunicación con sus clientes.

c. Gestión de reclamaciones y/o quejas.

Es necesario que el modelo de gestión que se realice sea usado, en un comienzo, para cualquier tipo de reclamo que vaya suscitarse. Hoy en día, los centros de llamadas, es el principal personaje, pero el ciberespacio avanza cada vez más como vía para solucionar quejas o reclamos. En relación a ello, al momento de realizar un trámite de reclamación, se debe tener en cuenta los siguientes:

- Con respecto al orden de relevancia y contenido, al individuo a quien va direccionado el reclamo. En diversos casos, es necesario realizar con toda la discreción posible y, al mismo tiempo, con bastante información para un correcto funcionamiento.
- Los datos necesarios a solicitar al usuario para dar inicio a su trámite de reclamo. Dependiendo de la relevancia de la información se solicitará la información necesaria.
- Existen tres niveles de reclamaciones, fijándose un nivel típico de réplica a los dos más bajos y poniendo al último aquellos reclamos particulares que necesitan ser resueltos de modo particular. También, es necesario que el trabajador del departamento de atención al usuario tiene que:
  - Tener la capacidad de tomar un reclamo crítico (condición alta) y empezar a realizarlo o direccionarla con cuidado, al individuo que pueda solucionarlo (jefe).
  - Para los reclamos en condiciones medias y bajas se debe tomar acciones adecuadas y dar respuesta a la persona que realizó el reclamo por parte del trabajador que lo atiende. Las disposiciones que deberán realizar está sujeta a las políticas de la empresa.
  - Hay reclamos comunes que no conducen a ser solucionadas de manera inmediata, no obstante, es importante que la organización haga llegar la importancia de este reclamo al usuario, de esta manera, se podrá optimizar el servicio. Es posible que los contenidos de estos reclamos estén vinculados con el marketing desde las promociones que realiza la organización hasta el momento en el cual llegue a cerrar.
  - Reclamaciones engañosas o ficticias. Son originadas por tergiversación de información y por lo general no es por culpa de la entidad. Lo idóneo es comunicarse con el usuario, aclarar la deficiencia y brindarle información actualizada.
  - Contar con formularios de reclamos ya es facilita el proceso, inclusive, impide, que se origine discusiones fuertes. En próximos apartados de esta unidad conoceremos algunos modelos de reclamación frecuentes.

d. Servicios posventa.

Este es necesario en toda ocasión, mientras se realiza el proceso de venta, como también luego de haberse efectuado la venta de un producto o servicio prestado.

**E. Los objetivos en la atención al usuario**

Mochón, Mochón y Sáez (2014), las organizaciones compiten por los clientes con sus servicios y por ello forman a sus empleados para que les presten la máxima atención. El objetivo debe ser crear una organización sensible al usuario. Esto es una necesidad para todas las organizaciones, pero es vital para aquellas que desempeñan su actividad en el sector servicios. Las empresas de telecomunicaciones, los bancos, las eléctricas, los grandes almacenes, las tiendas al menudeo o los hospitales, son ejemplos de empresas de servicios, y todas ellas dependen de que sus empleados se comporten de tal manera que el servicio prestado sea de alta calidad y a un precio razonable.

Uno de los mayores retos a los que los gerentes deben hacer frente consiste en atender los deseos de los clientes de que les oferten servicios integrados. Saber atender esta necesidad creciente por parte del mercado ha sido la razón del éxito de muchas empresas durante los últimos años.

**F. Prestar un servicio que satisfaga la necesidad de los usuarios**

Peiró (2015) señala que es necesario que la empresa vuelva a plantearse esfuerzos hacia sus usuarios, para alcanzar un servicio de calidad. Un medio o herramienta útil es hallar un nivel de preocupación que centre a los clientes como principal interés para la organización.

Ello, se traduce en adecuarse a sus carencias y deseos teniendo conocimientos sobre lo que percibe del producto o servicio y tener el conocimiento de la conducta que ejecutará la organización ante ese escenario.

Con el objeto de investigar el nivel de satisfacción de los usuarios hay diferentes instrumentos al cual acogerse y que elegirse estará sujeta a cada escenario (investigaciones de mercado, entrevistas, estudios de reclamos, entre

otros). Es preferible utilizar más de un instrumento para tener una mayor confiabilidad.

En este aspecto pueden estar involucradas dos áreas: la primera nombra como “de actuación” y la otra “de razonamiento”, que posibilitan a la organización tener verdadera noción de lo que está sucediendo.

En lo que respecta a la “de actuación” se puede encontrar dos enfoques distintos. Desde el enfoque que posee la empresa sobre el servicio; y desde el enfoque que posee el usuario, en el cual este evalúa el servicio prestado.

En el caso donde la organización razona sobre el servicio que ha prestado, en donde es probable hacer un “propio juicio” sobre la prestación de sus servicios y volver a plantear el contexto con enfoque al usuario. Es cuando la organización ha pasado de una zona “de actuación” a “de razonamiento”, de esta manera sabrá sus frutos de su táctica de servicio. Es posible, de esta forma saber sus puntos fuertes y críticos, y solucionando las dificultades con el objeto de dar satisfacción al usuario.

Indudablemente, el servicio se genera una verdadera interacción entre organización y organización. Por tal motivo, este proceso de intercambio, un factor importante es la comunicación.

“Es más frecuente que en un contexto de trabajo de calidad, donde ha llegado a disminuir lo que significa y sentido verdadero, sin embargo, es posible determinar a la calidad de dos modos: en primer lugar, la forma de “alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los otros” y el segundo como la capacidad que diferencia de manera positiva con el resto” (Philip Kotler)

Es importante la calidad por las siguientes razones:

- El alto coste que comprende llevar a cabo algo de forma incorrecta y enmendar labores deficientes, el abandono por parte de la administración respecto a los medios financieros generando egresos dispensables, entre otros.
- Genera ventaja competitiva al ofrecer productos y servicios de calidad. Conforme se tenga competidores, se tendrá más empeño y se alcanzará la calidad, y ello direccionará a la excelencia.



- El sentido de ser mejores a diario y alcanzar un elevado empeño en base al esfuerzo realizado y ocasiona frutos tanto en el presente como en el futuro.

Es importante adquirir una buena actitud para dirigirse a la calidad, puesto esto es lo que trazará nuestro futuro.

### **G. Conocer a los usuarios**

Peiró (2015) menciona que los deseos, necesidades y expectativas son diversas en los usuarios.

Si dichos deseos y carencias se cambian en términos de referencia para evaluar el empeño que realiza la organización, a menudo sobrepasan las expectativas de los usuarios dando respuesta a generar lealtad en estos.

- Analice los comentarios de los usuarios sobre el servicio.
- Realice preguntas sobre su nivel de satisfacción
- Solicite comentarios
- Los reclamos, los halagos y las recomendaciones muestran un real nivel de satisfacción frente al producto o servicio.
- Si ha realizado de manera globalizada los deseos y necesidades del usuario, es posible direccionar esfuerzos a lados débiles o complicados que requieren un cambio o encaje; siempre encaminados a generar la satisfacción total.

Para esto se debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las carencias y las expectativas de cada usuario?
- ¿Cuáles de ellas tienen mayor relevancia para usted?
- ¿De qué forma esas mismas necesidades y expectativas lo realiza la competencia?
- ¿De qué manera superamos el grado mínimo de satisfacción del usuario para asombrarlos?

El reto de las organizaciones es obtener y mantener usuarios, muchos más que comercializar productos o servicios. Tener conocimiento de sus deseos,

necesidades, sus expectativas, el vínculo entre precio y valor, sus temores, sus motivaciones, entre otros.

Hay medios que posibilitan tener un acercamiento más íntimo con el usuario. El servicio es un buen medio. Es importante recalcar que la mayoría de organizaciones no comprende que brindar un buen servicio es sinónimo de una venta segura. Otro medio que resaltar es el contacto directo con los usuarios. A través de hilo telefónico, una visita formal o no formal.

Solicite sus comentarios y examine sus réplicas; después ejecute actividades que añadan valor a su producto o servicio y de esta forma sus usuarios continúen satisfechos de manera continua.

#### **H. Funciones del departamento de atención al usuario**

Sánchez (2015) menciona que es tan importante esta función, que suele centralizarse en un departamento independiente del resto (ventas, logística, marketing, producción, finanzas, personal, etc.), para evitar interferencias de esas otras secciones en asuntos relacionados con los usuarios.

Se ocupa entre otros asuntos, de:

- Enfocarse en datos de doble vía (empresa a usuarios, usuarios a empresa).
- Encargarse de las llamadas, peticiones, diligencias.
- Ejecutar previsiones de venta.
- Participar en la búsqueda y control de red de ventas.
- Encargarse de las opiniones, disconformidades y solicitudes.
- Solucionar problemas originados en el proceso de compra- venta y realizar el mantenimiento que sea resuelta con satisfacción.
- Encargarse de cualquier tema vinculado con el usuario, excepto probablemente de la venta hecha, que es de un área distinta.

## ***I. Atención al usuario e imagen corporativa.***

Sánchez (2015) menciona que departamento es un punto fuerte para las entidades que lo han incorporado con uno o más de sus servicios, pues a través del mismo contribuyen a la mejora de la imagen corporativa.

Porque trabajar para transmitir una buena imagen no consiste solo en preparar excelentes catálogos o realizar costosas campañas publicitarias; es preciso atender y agasajar a las personas que demandan atención.

Si los clientes visitan nuestras instalaciones, ese es un momento importante, porque llegan a nuestro terreno y esperan todo de nosotros. Otro tanto puede decirse de las llamadas telefónicas, el inicio de cualquier relación suele comenzar por teléfono. Y cuando una persona llama, espera de quien responde que tenga una voz agradable, que le faciliten la información que solicita, o que no le hagan esperar un tiempo interminable.

## ***J. Errores en la calidad de atención***

Sánchez (2015) señala que hay diferentes conductas y posiciones que es necesario evitarlas a cada instante en los departamentos de atención al usuario:

- *Manifiestar indiferencia.* El trabajador manifiesta su impaciencia, no muestra su interés por las carencias del usuario, quién a su vez, deberá recurrir a este para poder ser atendido. Al mismo tiempo, el trabajador continuará realizando sus labores (como atender una llamada, examinando documentos, clasificando los documentos entregados por el anterior usuario ...). Ello generará bastante incomodidad en el usuario.
- *El usuario es una molestia.* Cuando el trabajador siente su labor monótona en recibir quejas y peticiones, lo único que desea es retirarlo lo más pronto posible al usuario. No le presta atención, tiende a contestar en enunciados elaboradas, plantea soluciones para finalizar la atención. En diferentes contextos, direccionamos al usuario a otra área, inclusive sin tener conocimiento de su petición.
- *Direccionamos a otra área.* Es la síntesis de las conductas antes mencionadas; como no manifiesta su interés por atenderlo, lo envío a otra

área y que allí vea la forma de solucionar el problema. En consecuencia, se asegura una queja en un futuro cercano, puesto que el usuario se direccionará a otra área en el cual le indicarán regresar al área anterior. El usuario regresa a nuestra área con signos de enfado y con una conducta agresiva. Si a cambio, sabemos de antemano que no es posible apoyarlos es necesario dirigirlo a otra área, debemos asegurarnos que lo direccionamos al sitio apropiado, impidiendo gasto de tiempo para todos en general. Para este tipo de situaciones, es posible asesorarnos con nuestros colegas. De esta forma, brindaremos al usuario una verdadera solución y no una solución temporal para no atenderlos de manera correcta.

- *Tergiversar el contacto.* Se actúa de forma indiferente y protocolar trayendo como consecuencia que el usuario se siente como un “número” demás como se mencionó con anterioridad. Inclusive si te atiende y brinda una solución adecuada, el usuario sentirá poca comodidad, pues no ha manifestado su estado de manera amplia. De tal forma, se habrá satisfecho esa necesidad, pero dejando de lado las no explícitas o latentes. Mejor dicho, no se ha ofrecido un servicio de calidad.
- *No es posible adaptarnos al usuario.* Únicamente se atiende solo las solicitudes o reclamos que se encuentren alienados con los procesos y uso comunes de la organización. Cuando el usuario, tiene otras carencias, pasamos por alto, lo direccionamos a otra área o le mencionamos que no está dentro de sus parámetros. El usuario se sentirá desatendido, en ese caso la organización no se adecua a sus carencias ya que es rígida. No obstante, en la mayoría de casos no es posible cambiar las normas o servicios de la organización, pero si se puede tener creatividad. Para ello es necesario ser imaginativos y hagamos intentos por solucionar el tema o que por lo menos sea de utilidad nuestro apoyo, así sea direccionarlo a otra organización. Hay que recordar la opinión del usuario incidirá en la imagen de la organización.
- *No se valora al usuario.* Estamos seguros que el usuario no comprenderá las fases del proceso, las normas que están en el contrato o los procedimientos de un cierto formulario. Como ya se ha mencionado que dicha conducta de superioridad no es posible ser usada en ningún caso, como tampoco para aquellos usuarios con este tipo de conducta.



### ***K. El servicio esperado: las expectativas del usuario***

Moyano, Bruque y Martínez (2011) mencionan que el servicio esperado está sujeto a diversos elementos, tales como:

- *La comunicación oral:* consiste en los datos provenientes de demás usuarios que se difunden de modo verbal, como las sugerencias de amistades y familiares.
- *Las especiales carencias:* las cualidades y contextos personales de cada usuario influirán en sus mismas expectativas. Como cuando una pequeña organización es posible que espere financiamiento para infraestructura tecnológica para efectuar su pago en un conjunto de años, en tanto una organización grande está a la espera de un buen descuento por el pago directo de la instalación.
- *Las pasadas vivencias:* vivencias pasadas que el usuario ha tenido con el usuario y que incidirán en lo que desea en el largo plazo.

Realizando acciones sobre estos elementos, es posible que las organizaciones hacen intentos por incidir en lo que desea el usuario sobre el servicio, para que este se adecue a la realidad. Es importante considerar que, las expectativas acerca del servicio son mínimas, se tendrá mayor facilidad en dar un servicio que los resalte logrando excelente calidad de servicio. Sin embargo, cuando las expectativas son altas, siendo así tendrá dificultades en hallar un servicio que se adapte a sus expectativas. Por tal motivo, es importante saber las expectativas del usuario.

### ***L. El usuario como juez de la calidad del servicio***

Deulofeu (2012) señala que, de esta forma el usuario se transforma en el juez de la calidad de servicio, está sujeto por el tipo de demanda de este. El usuario busca un servicio en base a diferentes aspectos tales como: factores tangibles, confiabilidad, especialización, amabilidad, comunicación y entendimiento.

Cada uno de estos elementos determinan lo que es y denota la calidad está sujeta de una serie de aspectos y factores, que en ciertos casos es un complicado

de valorar y de determinar. Koelemerjer conceptualiza la calidad percibida a una definición de la distribución mercantil como una evaluación de los puntos de vista sobre la superioridad total del minorista al ofrecer el servicio al usuario. Dicha evaluación es complicada de obtener.

Con el objeto de obtener porciones de calidad requeridas habrá que continuar una cantidad de fases y hacer diversas actividades que incidirán en diferentes departamentos de la organización. El establecimiento de la cultura al usuario, su segmentación, el compromiso, el profesionalismo del personal y la participación por medio de canales particulares y grupales, etc., son los procedimientos que habrá llevado a cabo la gestión de la calidad total (p.65).

### 2.3 Bases filosóficas

Zivrbule (2015):

La comunicación es una característica importante y definitoria de cualquier organización y, por lo tanto, la comunicación interna existe en cada organización y es una parte integral de las relaciones públicas. Asignar una gran atención directamente a la comunicación interna de la empresa, puede llevar a incrementar la dedicación de los empleados y mejorar el desempeño laboral general (Mumby, 2013).

La figura de las relaciones públicas James E. Grunig (1992) escribe que la comunicación tiene como objetivo proporcionar una comprensión de la información. Al entrar en el intercambio de información y el uso de símbolos, intentamos compartir información y obtener su comprensión. También se utilizan símbolos que crean comunicación, como: gestos, expresiones faciales, tono de voz, postura. Uno de los objetivos de la comunicación es crear algún tipo de actitud. Una conversación entre el gerente y el empleado puede ayudar al gerente a comprender la actitud del empleado hacia el trabajo y el nivel de confianza que el empleado deposita en el gerente.

Las personas están en contacto a diario, es casi imposible funcionar sin ningún tipo de comunicación, por lo que a simple vista puede parecer que este proceso es muy simple y evidente para todos. De hecho, la comunicación es un campo muy complejo, ya que hay muchas razones para ello: la dependencia y la autoridad, cuando la comunicación suele estar sujeta a la jerarquía de la organización; síndrome

de experto: a menudo una de las partes prevalece en cierto intercambio de información, lo que obliga a la otra parte a sentirse incómoda por el conocimiento limitado que posee; comunicación no verbal: las señales enviadas por nuestro cuerpo revelan nuestro estado de ánimo, como la ironía o el sarcasmo; motivos: a menudo cuando las personas ocultan sus verdaderos motivos, lo que puede hacer que la audiencia sea escéptica y, por supuesto, también es significativa la situación en la que el hablante y el oyente a veces perciben la misma información de diferentes maneras, porque todos interpretamos las cosas de manera diferente (Dominick, 2012).

Herbst (2007) sostiene que la comunicación interna es una parte esencial de cada empresa, su función principal es transferir información. La comunicación interna dentro de la empresa no es solo un proceso técnico para distribuir información a los empleados. Su elemento central son las personas con sus propias emociones, actitudes y relaciones. Por tanto, la comunicación interna debe verse como algo inspirador, algo que genere implicación y un proceso de construcción de confianza mutua. La distribución de información no es suficiente. Se aconseja reducir la "distribución de información", y aumentar el tiempo para trabajar juntos, mostrando interés por los compañeros y las tareas laborales. Una buena comunicación interna no requiere necesariamente grandes gastos. Involucrar eventos en diferentes grupos, utilizando un tipo de comunicación no formal puede lograr más que una simple introducción del nuevo sistema de intranet.

Los primeros responsables de cómo se desarrolla y mantiene la comunicación interna son el directorio de la empresa, después de ellos los gerentes de nivel medio. La comunicación interna es un aspecto integral del liderazgo cualitativo, por lo que es necesario hablar de ella durante las reuniones de gestión. Herbst (2007) sostiene que la comunicación interna es una parte importante y vital de la vida cotidiana y es necesario hablar de ella en todas las reuniones, discusiones de la empresa, para poder establecer y lograr un objetivo. Los profesionales de recursos humanos y relaciones públicas son expertos en comunicación interna, y en ocasiones incluso entrenadores, en lugar de ser los "comunicadores", aunque en realidad los profesionales de relaciones públicas suelen ser los principales comunicadores y creadores de tendencias sobre cómo se debe desarrollar la comunicación interna dentro de la organización. (Herbst, 2007).

## 2.4 Definición de términos básicos

### *Comunicación interna*

La comunicación interno como un mecanismo donde dos individuos o más cambian información dentro de una organización (Chiavenato, 2015).

### *Comunicación vertical*

La comunicación vertical se constituye entre los diferentes niveles de la jerarquía de la organización (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

### *Comunicación horizontal*

La comunicación horizontal es la que se genera y realiza entre individuos de la igual categoría profesional, en otras palabras, se determina entre miembros de departamentos o secciones de una organización que pertenecen al mismo nivel la jerarquía (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

### *Comunicación diagonal*

La comunicación diagonal, que se da entre individuos que ocupan distintos niveles en la empresa, pero no establecen entre si vínculos de dependencia (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

### *Reuniones de trabajo*

Las reuniones de trabajo herramienta muy esencial de la comunicación en una organización, de manera vertical y horizontal ya que es el medio más frecuente que poseen las organizaciones para lograr consensos, realizar planes o adquirir decisiones (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

### *Calidad de atención*

Es el conjunto de características enfocadas al cumplimiento de las expectativas del usuario para satisfacer sus necesidades (Sánchez P. , 2015).

### *El entorno*

Está compuesta por medios físicos y su ambiente: aparcamiento, edificio, acceso, sala de acogida y visitas, mobiliario, condiciones físicas de las que está sujeta a la comodidad (Fernández y Fernández , 2015).



### *La organización*

Un grupo de elementos, visibles y no visibles, que se utilizan para dar atención a los usuarios y que posibilitan que cada proceso tenga un correcto funcionamiento (Fernández y Fernández , 2015).

### *Los empleados*

Es el principal recurso de los vínculos con los usuarios. Es posible que la atención personal opaque los demás elementos (el entorno o la organización) (Fernández y Fernández , 2015).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La comunicación interna del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a. La comunicación vertical del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.
- b. La comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.
- c. La comunicación diagonal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo – 2019.
- d. Las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo – 2019.

## 2.6 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<i>Comunicación vertical</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verticales de orden descendentes.</li> <li>- Verticales de orden ascendentes.</li> </ul>
	<i>Comunicación horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de igualdad entre los departamentos.</li> <li>- Igualdad entre los equipos de trabajo.</li> <li>- Comunicación informal.</li> </ul>
	<i>Comunicación diagonal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación entre varios niveles jerárquicos de diferentes áreas independientes.</li> <li>- Inexistencia de barreras de comunicación entre áreas o departamentos que no guardan dependencia.</li> </ul>
	<i>Reuniones de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de trabajo conformado por los miembros del departamento.</li> <li>- Reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos.</li> </ul>

Fuente: Pérez, Pérez, López y Caballero (2015).

<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>	<i>Entorno adecuado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparcamiento.</li> <li>- Edificación.</li> <li>- Accesos.</li> <li>- Sala de acogida.</li> <li>- Mobiliario.</li> <li>- Condiciones físicas de las que depende el confort.</li> </ul>
	<i>Gestión de la organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación.</li> <li>- Sistemas de información.</li> <li>- Gestión de reclamaciones.</li> <li>- Procedimientos y protocolos.</li> </ul>
	<i>Empleados eficientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza y credibilidad.</li> <li>- Buena primera impresión.</li> <li>- Imagen adecuada.</li> <li>- Buen trato.</li> <li>- Buen uso del lenguaje.</li> <li>- Modelo de comportamiento.</li> </ul>

Fuente: Fernández y Fernández (2015).

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada. El nivel de investigación es explicativo. La investigación es de diseño no experimental. Enfoque cuantitativo.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está representada por los 326 miembros del personal asistencias de salud y 1723 usuarios del Hospital de Barranca – Cajatambo.

#### 3.2.2 Muestra

Fórmula de población finita:

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

*Donde:*

n = Muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluida.

Z = Unidades de desviación estándar.

N = Población total.

E = Error de estimación.



*Reemplazando para el personal asistencias de salud:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 326}{0.0025(326 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 176$$

Muestra: 176 miembros del personal asistencial de salud del Hospital de Barranca - Cajatambo.

*Reemplazando para los usuarios:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 1723}{0.0025(1723 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 314$$

Muestra: 314 usuarios del Hospital de Barranca – Cajatambo.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

Con el propósito de recabar datos se utilizó la encuesta y dos cuestionarios que permitieron evaluar la comunicación interna y la calidad de atención. con un número de 9 y 19 preguntas respectivamente.

Se procedió a encontrar la validez de los cuestionarios y su respectiva confiabilidad de cada uno de estos.

La validación de los cuestionarios se efectuó con la prueba de Kaiser, Meyer y Olkin y la prueba de esfericidad de Barlett alcanzándose los resultados que a continuación se describe. Asimismo, se realizó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de los cuestionarios.

Respecto al cuestionario de comunicación interna se obtuvo una validez de 0,825 y una confiabilidad de 0,864.

Respecto al cuestionario de calidad de atención se obtuvo una validez de 0,844 y una confiabilidad de 0,985.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Al realizar el análisis del procedimiento se efectuó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, el cual permitió determinar el estadístico de prueba de Rho de Spearman.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### A. Datos generales del personal asistencial de salud

Tabla 1

*Género del personal asistencial*

	f	%
Válido Masculino	77	43,8
Femenino	99	56,3
Total	176	100,0

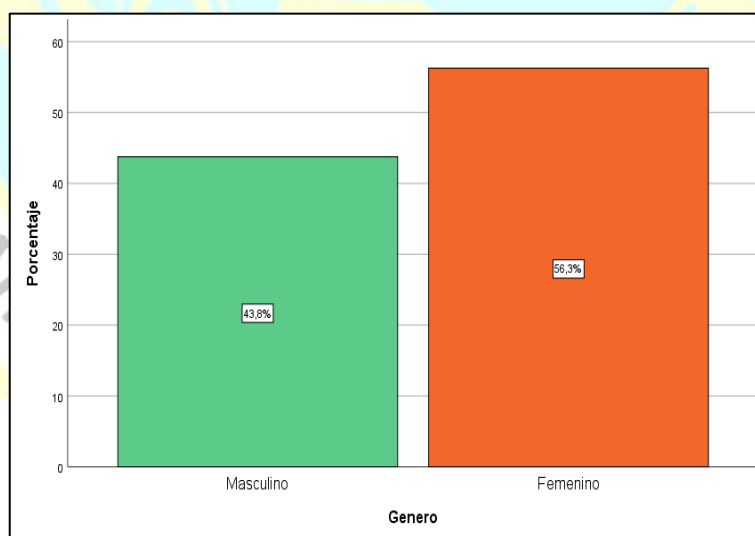


Figura 1. Género del personal asistencial.

Se observa en la Tabla 1 que el 43,8% del personal asistencial es del género masculino y en el caso del 56,3% pertenece al género femenino.

Tabla 2  
*Edad del personal asistencial*

	f	%
Válido Entre 18 años a 24 años	38	21,6
Entre 25 años a 31 años	26	14,8
Entre 32 años a 45 años	71	40,3
Más de 45 años	41	23,3
Total	176	100,0

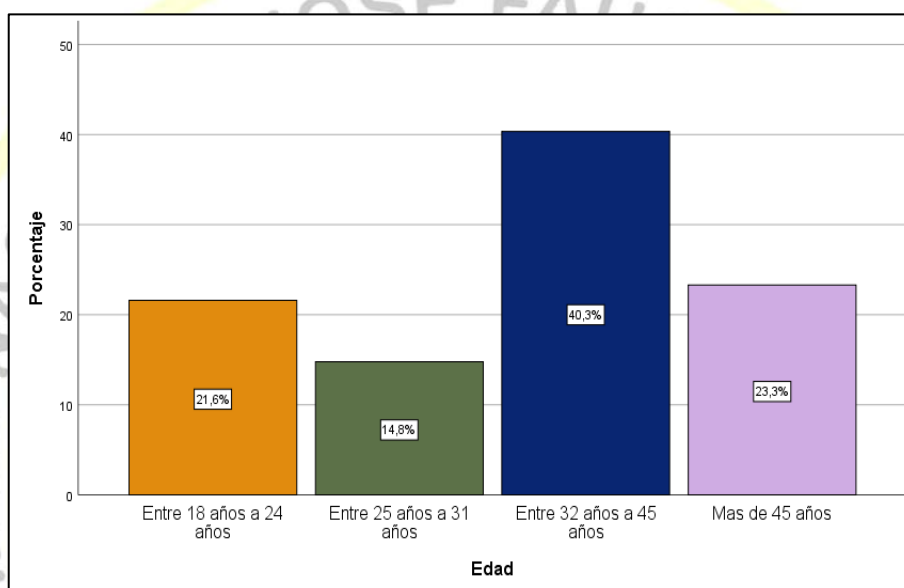


Figura 2. Edad del personal asistencial.

Se observa en la Tabla 2 que el 21,6% del personal asistencial menciona que tienen entre 18 años a 25 años, en el caso del 14,8% mencionaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 40,3% mencionaron tener entre 32 años a 45 años y con más de 45 años están representados por el 23,3%.



Tabla 3

*Grado de instrucción del personal asistencial*

		f	%
Válido	Grado de Bachiller	60	34,1
	Título Profesional	80	45,5
	Grado de Magister o Maestro	34	19,3
	Otros	2	1,1
	Total	176	100,0

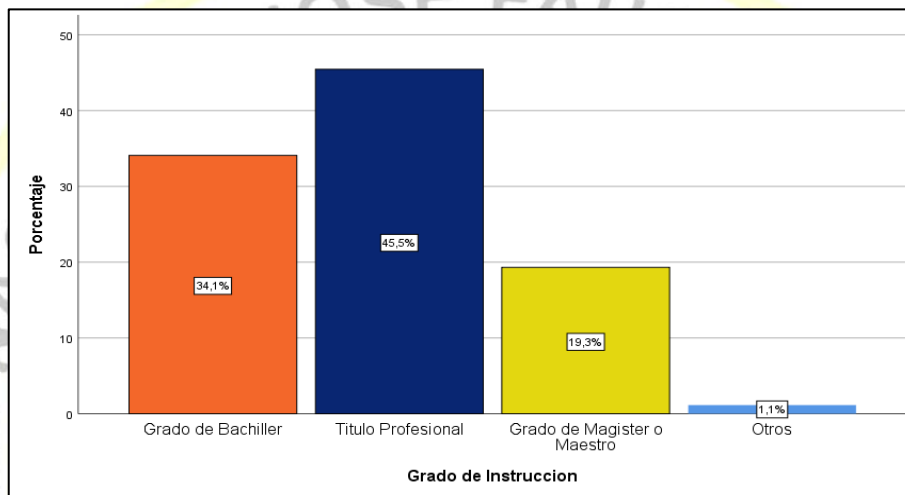


Figura 3. Grado de instrucción del personal asistencial.

Se observa en la Tabla 3 que el 34,1% mencionaron tener grado de bachiller, en el caso del 45,5% mencionaron tener título profesional, en el caso del 19,3% mencionaron tener grado de magister o maestro y en el caso del 1,1% mencionaron tener otro tipo de estudios.

## B. Datos generales de los usuarios

Tabla 4  
*Género de los usuarios*

		f	%
Válido	Masculino	175	55,7
	Femenino	139	44,3
	Total	314	100,0

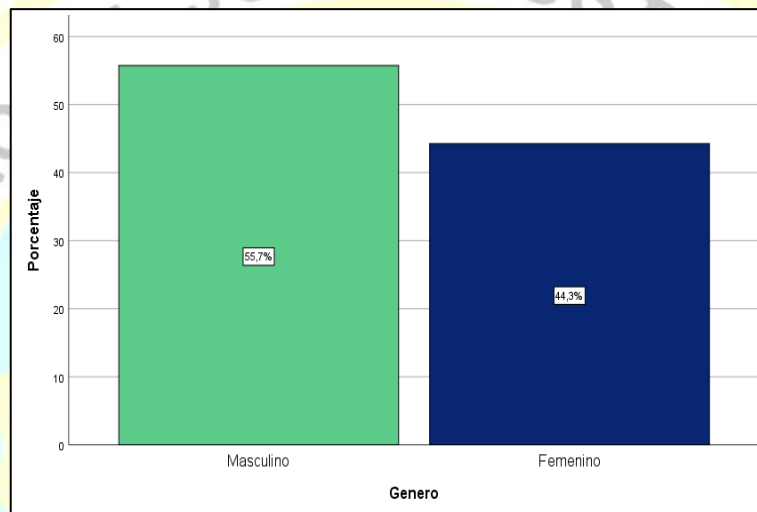


Figura 4. Género de los usuarios.

Se observa en la Tabla 4 que el 55,7% mencionaron pertenecer al género masculino y en el caso del 44,3% mencionaron pertenecer al género femenino.

Tabla 5  
*Edad de los usuarios*

	f	%
Válido Entre 18 años a 24 años	78	24,8
Entre 25 años a 31 años	97	30,9
Entre 32 años a 45 años	96	30,6
Más de 45 años	43	13,7
Total	314	100,0

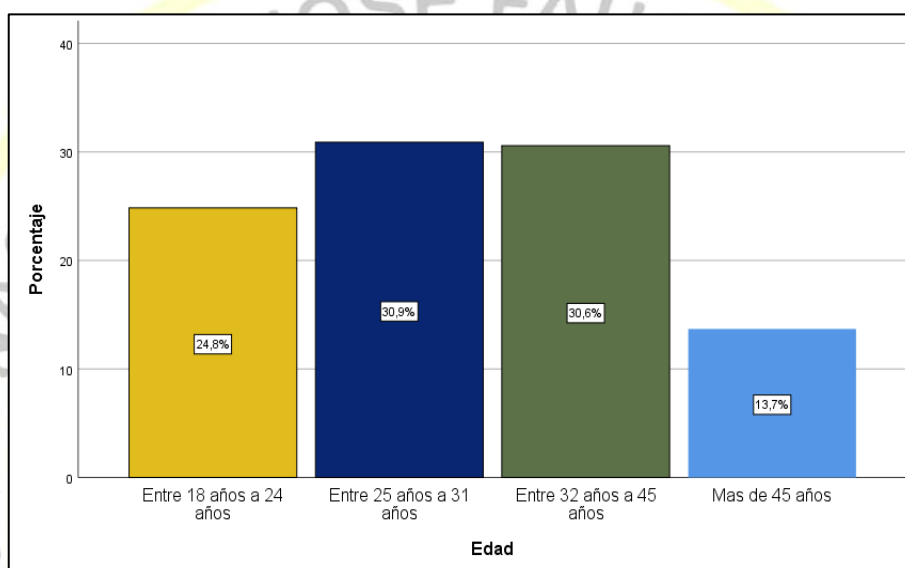


Figura 5. Edad de los usuarios.

Se observa en la Tabla 5 que el 24,8% mencionaron tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 30,9% mencionaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 30,6% mencionaron tener entre 32 años a 45 años y en el caso del 13,7% mencionaron tener más de 45 años.

### C. Análisis descriptivo de la variable comunicación interna

Tabla 6

*Comunicación vertical*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?	59	33,50%	41	23,30%	21	11,90%	23	13,10%	32	18,20%
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?	50	28,40%	49	27,80%	25	14,20%	27	15,30%	25	14,20%

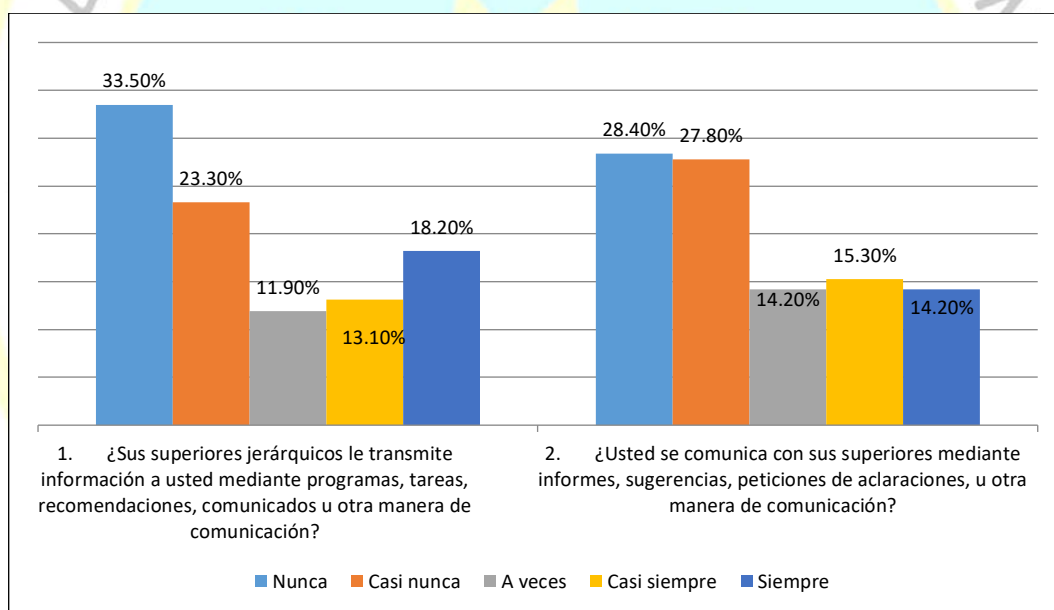


Figura 6. Comunicación vertical.

Se observa en la Tabla 6 que el 57% mencionaron que sus superiores jerárquicos no transmiten información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación y en el caso del 56,2% mencionaron que no se comunican con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación.



Tabla 7

*Comunicación horizontal*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. ¿Existe un ambiente de igualdad entre los departamentos del Hospital de Barranca - Cajatambo?	65	36,90%	33	18,80%	17	9,70%	28	15,90%	33	18,80%
4. ¿Existe un ambiente de igualdad entre los equipos de trabajo dentro del Hospital de Barranca – Cajatambo?	69	39,20%	31	17,60%	21	11,90%	31	17,60%	24	13,60%
5. ¿Tienes conversaciones con tus colegas de trabajos que no son de tema laboral?	59	33,50%	50	28,40%	36	20,50%	7	4,00%	24	13,60%

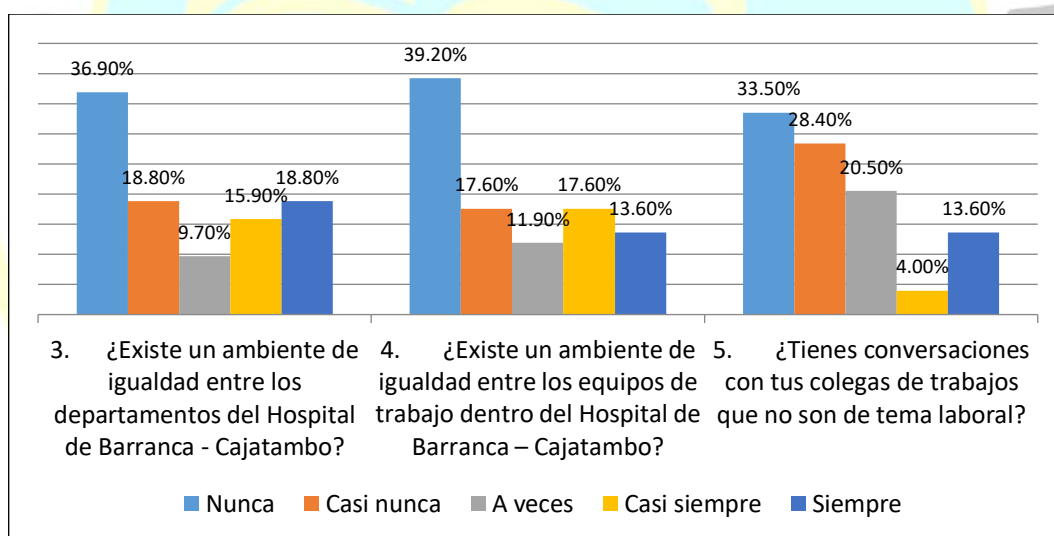


Figura 7. Comunicación horizontal.

Se observa en la Tabla 7 que el 55,7% mencionaron que no existe un ambiente de igualdad entre los departamentos del Hospital de Barranca – Cajatambo y en el caso del 55,7% mencionaron que no tienen conversaciones con tus colegas de trabajos que no son de tema laboral.

Tabla 8

*Comunicación diagonal*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Existe comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relaciones de dependencia?	46	26,10%	44	25,00%	23	13,10%	29	16,50%	34	19,30%
7. ¿Existen barreras de comunicación entre departamentos que no tienen relaciones de dependencia?	44	25,00%	47	26,70%	29	16,50%	33	18,80%	23	13,10%

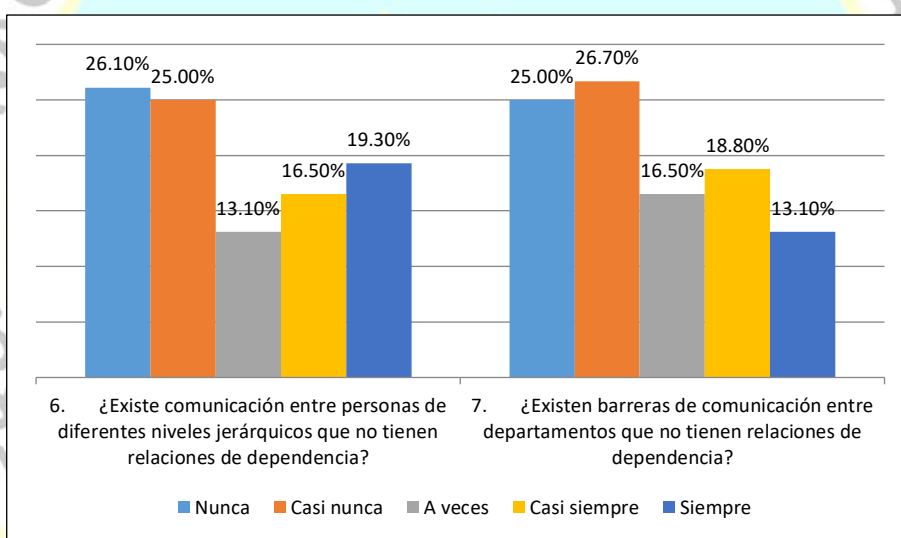


Figura 8. Comunicación diagonal.

Se observa en la Tabla 8 que el 51,1% mencionaron que no existe comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relaciones de dependencia y en el caso del 51,7% mencionaron que no existen barreras de comunicación entre departamentos que no tienen relaciones de dependencia.

Tabla 9

Reuniones de trabajo

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Se realizan reuniones de trabajo conformado por los miembros del departamento?	73	41,50%	35	19,90%	15	8,50%	25	14,20%	28	15,90%
9. ¿Se realizan reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos del Hospital de Barranca - Cajatambo?	61	34,70%	40	22,70%	19	10,80%	35	19,90%	21	11,90%

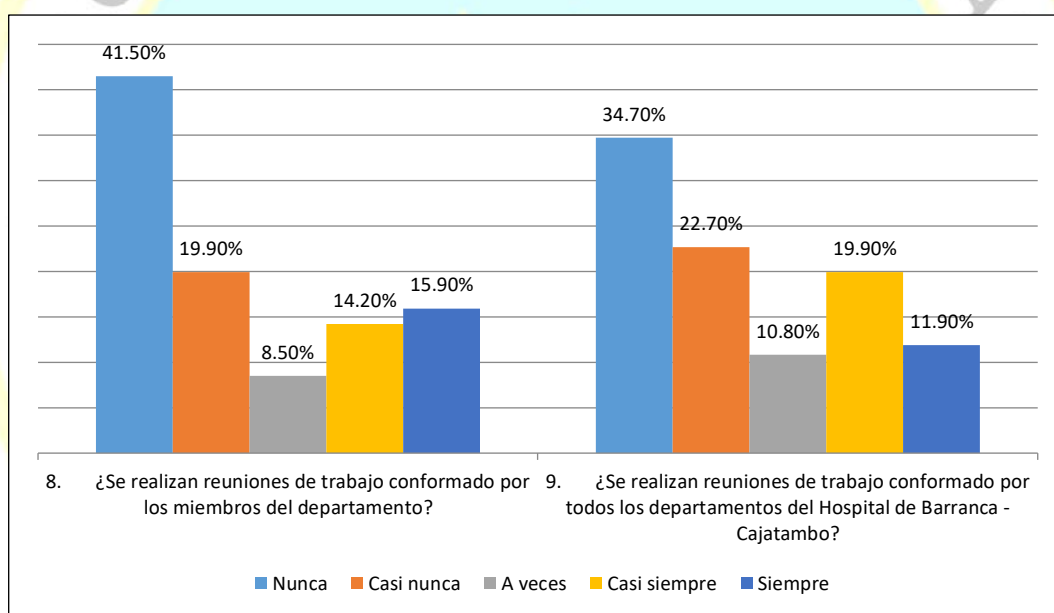


Figura 9. Reuniones de trabajo.

Se observa en la Tabla 9 que el 61,4% determinó que no se realizan reuniones de trabajo conformado por los miembros del departamento y en el caso del 57,4% mencionaron que no se realizan reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos del Hospital de Barranca – Cajatambo.

## D. Análisis descriptivo de la variable calidad de atención

Tabla 10

Entorno adecuado

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿El hospital cuenta con aparcamiento disponible?	35	11,10%	0	0,00%	96	30,60%	79	25,20%	104	33,10%
2. ¿El hospital cuenta con una adecuada edificación?	35	11,10%	0	0,00%	137	43,60%	39	12,40%	103	32,80%
3. ¿El hospital cuenta con puertas de acceso amplias para un buen flujo de entrada y salida de los usuarios?	35	11,10%	104	33,10%	68	21,70%	12	3,80%	95	30,30%
4. ¿El hospital cuenta con una adecuada sala de espera para los usuarios?	35	11,10%	37	11,80%	135	43,00%	11	3,50%	96	30,60%
5. ¿El hospital cuenta con el mobiliario adecuado?	35	11,10%	98	31,20%	35	11,10%	68	21,70%	78	24,80%
6. ¿Las condiciones físicas de las que depende el confort, son las adecuadas?	35	11,10%	30	9,60%	104	33,10%	68	21,70%	77	24,50%

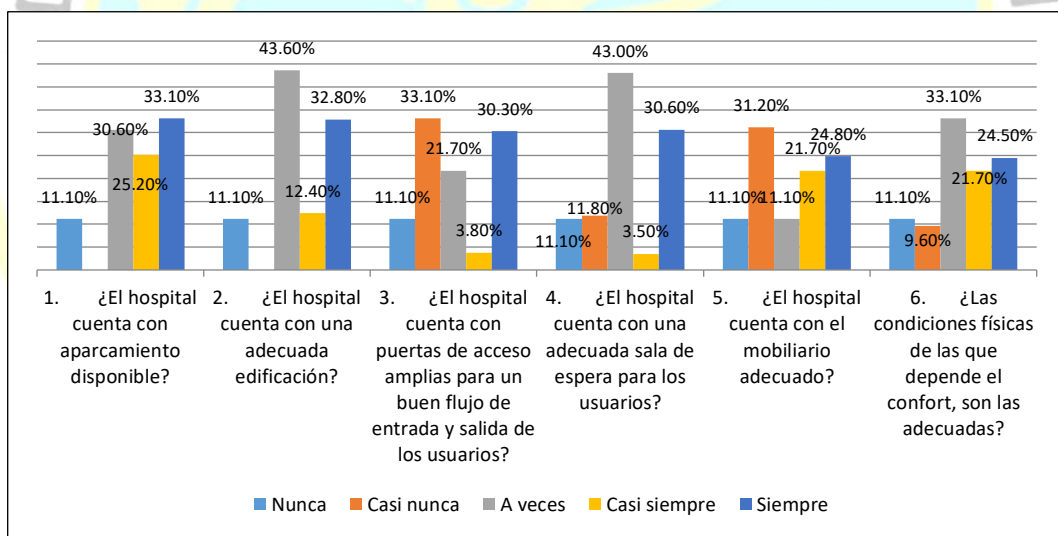


Figura 10. Entorno adecuado.

Se observa en la Tabla 10 que el 11% manifestaron que nunca el hospital cuenta con aparcamiento disponible, asimismo mencionaron que el hospital nunca cuenta con una adecuada edificación, en el caso del 44,2% mencionaron que el hospital no cuenta con puertas de acceso amplias para un buen flujo de entrada y salida de los usuarios, en el caso del 22,9% manifestaron que el hospital no cuenta con una adecuada sala de espera para los usuarios, en el caso del 42,3% mencionaron que el hospital no cuenta con el mobiliario



adecuado. Finalmente, un 20,7% determinó que las condiciones físicas de las que depende el confort, no son las adecuadas.

Tabla 11  
*Gestión de la información*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿El hospital brinda una transmisión de mensajes adecuada en todas las oficinas o áreas a través de los correos electrónicos, teléfonos o de forma directa a los usuarios?	35	11,10%	0	0,00%	105	33,40%	68	21,70%	106	33,80%
8. ¿El hospital maneja la información de tal forma que el usuario accede a ella de forma inmediata?	35	11,10%	97	30,90%	32	10,20%	85	27,10%	65	20,70%
9. ¿El hospital administra correctamente las quejas?	33	10,50%	95	30,30%	36	11,50%	73	23,20%	77	24,50%
10. ¿Es atendido de forma rápida y fácil gracias a los procedimientos que tiene el hospital?	35	11,10%	65	20,70%	109	34,70%	1	0,30%	104	33,10%
11. ¿El hospital respeta los protocolos establecidos para atender a los usuarios?	34	10,80%	32	10,20%	145	46,20%	0	0,00%	103	32,80%

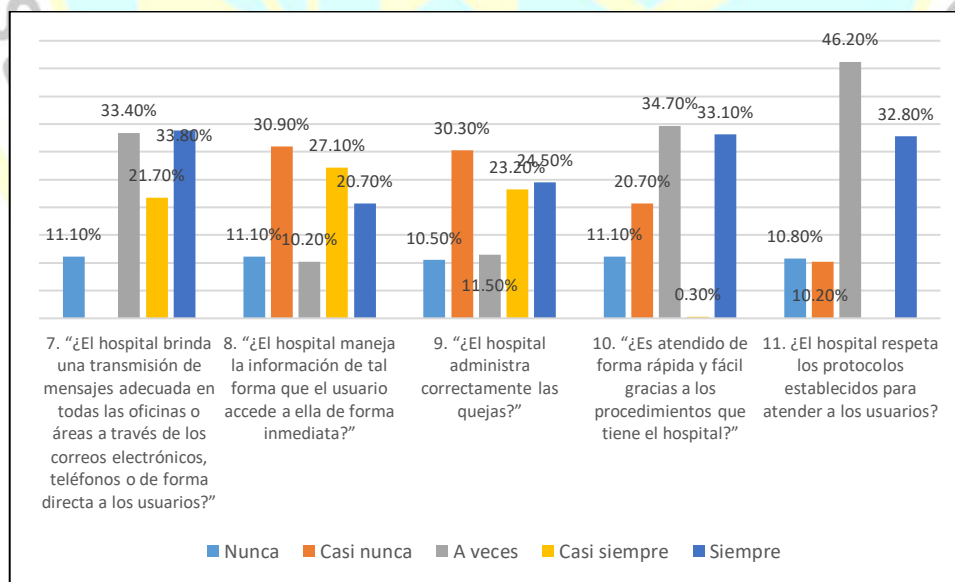


Figura 11. Gestión de la información.

Se observa en la Tabla 11 que el 11,1% mencionaron que el hospital nunca brinda una transmisión de mensajes adecuada en todas las oficinas o áreas a través de los correos electrónicos, teléfonos o de forma directa a los usuarios., en el caso del 42% mencionaron que el hospital no maneja la información de tal forma que el usuario accede a ella de forma inmediata, en el caso del 40,8% mencionaron que el hospital no administra correctamente las quejas, en el caso del 31,8% mencionaron que no es atendido de forma rápida y fácil gracias a los procedimientos que tiene el hospital. Finalmente, el 21% mencionaron que el hospital no respeta los protocolos establecidos para atender a los usuarios.

Tabla 12  
*Empleados*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Los trabajadores del hospital te inspiran confianza?	34	10,80%	0	0,00%	43	13,70%	19	6,10%	218	69,40%
13. ¿Los trabajadores del hospital te inspiran credibilidad?	34	10,80%	0	0,00%	0	0,00%	112	35,70%	168	53,50%
14. ¿Los trabajadores del hospital causan una buena primera impresión?	34	10,80%	21	6,70%	58	18,50%	133	42,40%	68	21,70%
15. ¿Los trabajadores del hospital mantienen una imagen adecuada?	33	10,50%	0	0,00%	48	15,30%	135	43,00%	98	31,20%
16. ¿Los trabajadores del hospital tratan amablemente a los usuarios?	59	18,80%	33	10,50%	86	27,40%	116	36,90%	20	6,40%
17. ¿Los trabajadores del hospital se comunican de manera adecuada con los usuarios?	104	33,10%	33	10,50%	41	13,10%	74	23,60%	62	19,70%
18. ¿Los trabajadores del hospital se comunican de manera clara utilizando un lenguaje comprensible para el usuario?	103	32,80%	70	22,30%	41	13,10%	58	18,50%	42	13,40%
19. ¿Los trabajadores del hospital saben comportarse frente a los usuarios bajo cualquier escenario?	35	11,10%	25	8,00%	20	6,40%	66	21,00%	168	53,50%

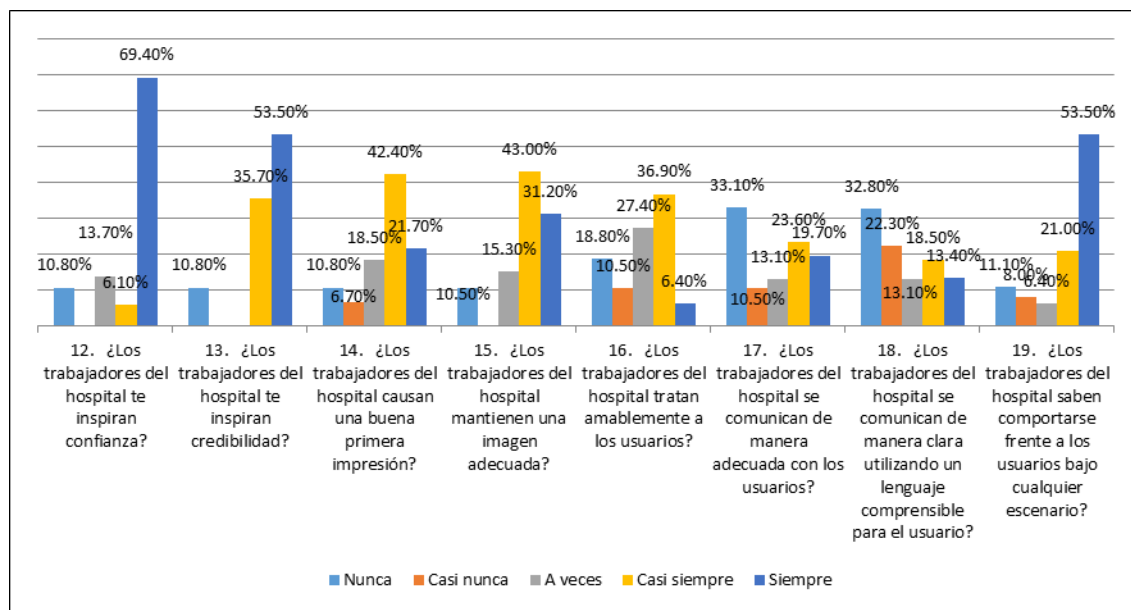


Figura 12. Empleados.

Se observa en la Tabla 12 que el 10,8% manifestaron que los trabajadores del hospital no les inspiran confianza, asimismo mencionaron que los trabajadores del hospital no les inspiran credibilidad. En el caso del 17,5% mencionaron que los trabajadores del hospital no causan una buena primera impresión, en el caso del 10,5% mencionaron que los trabajadores del hospital no mantienen una imagen adecuada. Por otro lado, en el caso del 29,3% mencionaron que los trabajadores del hospital no tratan amablemente a los usuarios, n el caso del 43,6% mencionaron que los trabajadores del hospital no se comunican de manera adecuada con los usuarios, n l caso del 55,1% mencionaron que los trabajadores del hospital no se comunican de manera clara utilizando un lenguaje comprensible para el usuario. Finalmente, el 19,1% mencionaron que los trabajadores del hospital no saben comportarse frente a los usuarios bajo cualquier escenario.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

Tabla 13

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y calidad de atención*

		Comunicación interna	Calidad de atención
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,517**
		N	176
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,517**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	176

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

Se observa en la Tabla 13 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,517$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se acepta la hipótesis general:

La comunicación interna del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.



## Hipótesis específica 1

Tabla 14

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación vertical y calidad de atención*

		Dimensión: comunicación vertical	Calidad de atención
Rho de Spearman	Dimensión: comunicación vertical	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,510**
		N	176
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,510**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	176

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

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,510$ ;  $p = 0,00$ ), aceptándose la hipótesis específica 1: La comunicación vertical del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

## Hipótesis específica 2

Tabla 15

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y calidad de atención*

		Dimensión: comunicación horizontal	Calidad de atención
Rho de Spearman	Dimensión: comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,408**
		N	176
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,408**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	176

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

Se observa en la Tabla 15 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,408$ ;  $p = 0,00$ ), aceptándose la hipótesis específica 2:

La comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

### Hipótesis específica 3

Tabla 16

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación diagonal y calidad de atención*

		Dimensión: comunicación diagonal	Calidad de atención
Rho de Spearman	Dimensión: comunicación diagonal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,513**
		N	176
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,513**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	176

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

Se observa en la Tabla 16 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,513$ ;  $p = 0,00$ ), aceptándose la hipótesis específica 3: La comunicación diagonal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

#### Hipótesis específica 4

Tabla 17

*Correlación de Rho de Spearman entre la reuniones de trabajo y calidad de atención*

		Dimensión: reuniones de trabajo	Calidad de atención	
Rho de Spearman	Dimensión: reuniones de trabajo	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	176	
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,498**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	176	314

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

Se observa en la Tabla 17 que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,498$ ;  $p = 0,00$ ), aceptándose la hipótesis específica 4: Las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo – 2019.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

En referencia a la hipótesis general se demostró que existe una relación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,517$ ;  $p = 0,00$ ), es la comunicación interna del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados en el estudio realizado por Moreno (2017) en su investigación titulada “La Comunicación y su relación con la Satisfacción de los pacientes que acuden al Laboratorio Clínico del Hospital IESS Ambato”, la investigación concluyó que “es necesario llevar a cabo una alternativa que contribuya con la solución a las dificultades identificadas en la investigación” (p. 125).

En referencia a la hipótesis específica 1 se demostró que existe una relación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,510$ ;  $p = 0,00$ ), es la comunicación vertical del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados en el estudio realizado por García (2017) en su investigación titulada “Plan de mejoramiento de la calidad de atención al usuario del dispensario médico del seguro social campesino de Umpe chico de Santo Domingo”, quien concluyó que “las políticas de gestión y prevención son definidas a nivel interno” (p. 84).

En referencia a la hipótesis específica 2 se demostró que existe una relación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,408$ ;  $p = 0,00$ ), es la comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados en el estudio realizado por González (2017)

en su investigación titulada “Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del área de oncología clínica SOLCA-Loja. Propuesta de mejoramiento 2017”, la investigación concluyó que la “capacitación del personal de salud en temas científicos es amplia, sin embargo, existe una deficiencia en temas relacionados con gerencia hospitalaria y atención al público, lo cual es indispensable realizarla ya que el paciente no se siente satisfecho con la atención” (p. 123).

En referencia a la hipótesis específica 3 se demostró que existe una relación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,513$ ;  $p = 0,00$ ), es la comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Siendo coherente con los resultados encontrados en el estudio realizado por Carrasco (2017) en su investigación titulada “La relación de la comunicación interna y la identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa - Miraflores - 2017”, quien concluyó que “la comunicación se relaciona significativamente con identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencia José Casimiro Ulloa” (p. 86).

En referencia a la hipótesis específica 4 se demostró que existe una relación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,498$ ;  $p = 0,00$ ), es las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo – 2019. Resultados encontrados en el estudio realizado por Sánchez (2017) en su investigación titulada “La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato”, quien concluyó en que “los factores que afectan la comunicación interna en el Personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato” (p.110).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,510$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que la comunicación vertical del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Es decir, a medida que los superiores jerárquicos transmitan la información al personal mediante el uso de programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación, se logrará la mejora de los protocolos establecidos para atender a los usuarios.

Existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,408$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que la comunicación horizontal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Es decir, a medida que exista un ambiente de igualdad entre los equipos de trabajo, se logrará aumentar la credibilidad hacia el hospital de parte de los usuarios.

Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,513$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que la comunicación diagonal del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019. Es decir, a medida que exista una adecuada comunicación entre el personal de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relaciones de dependencia se podrá alcanzar una mejora en la buena gestión de los reclamos o recomendaciones que realizan los usuarios.

Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,498$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que las reuniones de trabajo del personal asistencial de salud influyen significativamente en la calidad de

atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo – 2019. Es decir, que a medida que se realizan reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos del hospital, se podrá aumentar la rapidez y facilidad de los procedimientos que deben seguir los usuarios para ser atendidos.

Por lo tanto:

Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ( $\rho = 0,517$ ;  $p = 0,00$ ), por lo que se concluye que la comunicación interna del personal asistencial de salud influye significativamente en la calidad de atención al usuario en el Hospital de Barranca - Cajatambo - 2019.

## **6.2 Recomendaciones**

Promover de herramientas necesarias hacia los superiores jerárquicos con el fin de transmitir la información al personal mediante el uso adecuado de programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera para generar un ambiente de igualdad entre los equipos de trabajo dentro del Hospital de Barranca – Cajatambo.

Generar un ambiente de igualdad entre los equipos de trabajo dentro del Hospital de Barranca – Cajatambo para fortalecer la credibilidad hacia el hospital de parte de los usuarios.

Implementar una adecuada comunicación entre el personal de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relaciones de dependencia para garantizar la buena gestión de los reclamos o recomendaciones que realizan los usuarios.

Reforzar la integración entre el personal durante las reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos del Hospital de Barranca – Cajatambo para realizar con mayor rapidez y facilidad los procedimientos que deben seguir los usuarios para ser atendidos.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Bernal, C. y Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para la organizaciones XXI* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Pearson .
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Deulofeu, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail. Con la implicación de personas y satisfacción del cliente y la sociedad.* Madrid : Pirámide.
- Fernández , D. y Fernández , E. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente.* España: Paraninfo.
- Fernández, D. y Fernández, E. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (1 ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (1 ed.). México D.F.: Alfaomega.
- Moyano, J., Bruque, S. y Martínez, P. (2011). *Gestión de la Calidad en Empresas tecnológicas de TQM a ITIL.* Ediciones de la U: Bogotá.
- Palomo, M. (2014). *Atención al cliente.* España: Paraninfo.
- Peiró, D. (2015). *Clienting. Fidelización de clientes* (3 ed.). Costa Rica: Grupo Daion.
- Pérez, H., Pérez, J., López, L. y Caballero, C. (2015). *Comunicación y atención al cliente.* España: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente.* España: Editex.

## 7.2 Fuentes electrónicas

Carrasco, K. (2017). *La relación de la comunicación interna y la identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa - Miraflores - 2017*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 06 de junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15476/Carrasco\\_CHKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15476/Carrasco_CHKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carrasco, K. (2017). *La relación de la comunicación interna y la identidad corporativa en los trabajadores del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa - Miraflores - 2017*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 06 de junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15476/Carrasco\\_CHKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15476/Carrasco_CHKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, M. (2017). *Plan de mejoramiento de la calidad de atención al usuario del dispensario médico del seguro social campesino de Umpe chico de Santo Domingo*. tesis de maestría, Universidad regional autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8198/1/PIUAMSS021-2018.pdf>

González, R. (2017). *Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del área de oncología clínica SOLCA-Loja. Propuesta de mejoramiento 2017*. Tesis de maestría, Universidad de las Américas. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7319/1/UDLA-EC-TEAIS-2017-13.pdf>

González, R. (2017). *Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del área de oncología clínica SOLCA-Loja. Propuesta de mejoramiento 2017*. tesis de maestría, Universidad de las Américas. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7319/1/UDLA-EC-TEAIS-2017-13.pdf>

- Morales, E. (2017). *La gestión administrativa y calidad de atención del usuario de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2017*. tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 06 de junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16156/Morales\\_AEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16156/Morales_AEO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moreno , M. (2017). *La Comunicación y su relación con la Satisfacción de los pacientes que acuden al Laboratorio Clínico del Hospital IESS Ambato*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25232/1/26%20GIS.pdf>
- Moreno , M. (2017). *La Comunicación y su relación con la Satisfacción de los pacientes que acuden al Laboratorio Clínico del Hospital IESS Ambato*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25232/1/26%20GIS.pdf>
- Sánchez , I. (2017). *La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato , Ambato, Ecuador. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25403/1/27%20GIS.pdf>
- Santillan, A. (2018). *Comunicación interna y influencia en el clima laboral del Hospital Daniel Alcides Carrión - Callao 2018*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 6 de junio de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30775/Santillan\\_SAF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30775/Santillan_SAF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, G. (2017). *Nivel de calidad de atención del usuario externo del departamento de laboratorio clínico del hospital "Augusto B. Leguía"*. tesis de maestría, Universidad San Pedro, Lima, Perú. Recuperado el 06 de junio de 2019, de [http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5661/Tesis\\_57109.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5661/Tesis_57109.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zivrbule, L. (2015). *La comunicación interna como herramienta para potenciar la motivación de los empleados*. Universidad de Stirling y Universidad de Lund. Recuperado el 22 de julio de 2020, de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=5468404&fileOId=5468407>





## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. Grado académico o título profesional

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### I. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta la escala de calificación siguiente:

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



ITEM	5	4	3	2	1
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN VERTICAL</b>					
1. ¿Sus superiores jerárquicos le transmite información a usted mediante programas, tareas, recomendaciones, comunicados u otra manera de comunicación?					
2. ¿Usted se comunica con sus superiores mediante informes, sugerencias, peticiones de aclaraciones, u otra manera de comunicación?					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>					
3. ¿Existe un ambiente de igualdad entre los departamentos del Hospital de Barranca - Cajatambo?					
4. ¿Existe un ambiente de igualdad entre los equipos de trabajo dentro del Hospital de Barranca – Cajatambo?					
5. ¿Tienes conversaciones con tus colegas de trabajos que no son de tema laboral?					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DIAGONAL</b>					
6. ¿Existe comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos que no tienen relaciones de dependencia?					
7. ¿Existen barreras de comunicación entre departamentos que no tienen relaciones de dependencia?					
<b>DIMENSIÓN: REUNIONES DE TRABAJO</b>					
8. ¿Se realizan reuniones de trabajo conformado por los miembros del departamento?					
9. ¿Se realizan reuniones de trabajo conformado por todos los departamentos del Hospital de Barranca - Cajatambo?					

## CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE ATENCIÓN

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

### I. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta la escala de calificación siguiente:

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

ITEM	5	4	3	2	1
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>					
<b>DIMENSIÓN: ENTORNO ADECUADO</b>					
1. ¿El hospital cuenta con aparcamiento disponible?					
2. ¿El hospital cuenta con una adecuada edificación?					
3. ¿El hospital cuenta con puertas de acceso amplias para un buen flujo de entrada y salida de los usuarios?					
4. ¿El hospital cuenta con una adecuada sala de espera para los usuarios?					
5. ¿El hospital cuenta con el mobiliario adecuado?					
6. ¿Las condiciones físicas de las que depende el confort, son las adecuadas?					

<b>DIMENSIÓN: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
7. ¿El hospital brinda una transmisión de mensajes adecuada en todas las oficinas o áreas a través de los correos electrónicos, teléfonos o de forma directa a los usuarios?					
8. ¿El hospital maneja la información de tal forma que el usuario accede a ella de forma inmediata?					
9. ¿El hospital administra correctamente las quejas?					
10. ¿Es atendido de forma rápida y fácil gracias a los procedimientos que tiene el hospital?					
11. ¿El hospital respeta los protocolos establecidos para atender a los usuarios?					
<b>DIMENSIÓN: EMPLEADOS</b>					
12. ¿Los trabajadores del hospital te inspiran confianza?					
13. ¿Los trabajadores del hospital te inspiran credibilidad?					
14. ¿Los trabajadores del hospital causan una buena primera impresión?					
15. ¿Los trabajadores del hospital mantienen una imagen adecuada?					
16. ¿Los trabajadores del hospital tratan amablemente a los usuarios?					
17. ¿Los trabajadores del hospital se comunican de manera adecuada con los usuarios?					
18. ¿Los trabajadores del hospital se comunican de manera clara utilizando un lenguaje comprensible para el usuario?					
19. ¿Los trabajadores del hospital saben comportarse frente a los usuarios bajo cualquier escenario?					

\_\_\_\_\_

**[Indique los nombres y apellidos completos del asesor o director]**

**ASESOR**

\_\_\_\_\_

**[Indique los nombres y apellidos completos del presidente]**

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_

**[Indique los nombres y apellidos completos del secretario]**

**SECRETARIO**

\_\_\_\_\_

**[Indique los nombres y apellidos completos del primer vocal]**

**VOCAL**

