



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

## **FACULTAD DE ADMINISTRACION**

HABILIDADES COMUNICACIONALES DE LOS DIRECTORES Y LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO  
ALMENARA IRIGOYEN DE LIMA, AÑO 2024

**Línea de investigación:**  
**Desarrollo Empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración de Empresas

### **Autor**

Cárdenas Cabrera, Evert

### **Asesor**

La Cruz Arévalo, Julio Arnaldo

ORCID: 0001-5629-1562

### **Jurado**

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Torres Suarez, Roberto

Riveros Cuellar, Alipio

**Lima - Perú**

**2025**

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA  
(CC BY-NC-ND)



# HABILIDADES COMUNICACIONALES DE LOS DIRECTORES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN DE LIMA, AÑO 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	16%	4%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	2%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.esge.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
5	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	1%
	Trabajo del estudiante	
6	documentop.com	1%
	Fuente de Internet	
7	www.scribd.com	1%
	Fuente de Internet	
8	www.researchgate.net	1%
	Fuente de Internet	
9	repositorio.upla.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
10	repositorio.unfv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
11	core.ac.uk	<1%
	Fuente de Internet	



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

HABILIDADES COMUNICACIONALES DE LOS DIRECTORES Y LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO  
ALMENARA IRIGOYEN DE LIMA, AÑO 2024

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en  
Administración de Empresas

Autor:

Cárdenas Cabrera, Evert

Asesor:

La Cruz Arévalo, Julio Arnaldo

ORCID: 0001-5629-1562

Jurado:

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Torres Suarez, Roberto

Riveros Cuellar, Alipio

Lima – Perú

2025

## Índice

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Descripción y formulación del problema .....	1
1.2	Antecedentes .....	4
1.3	Objetivos .....	8
	-Objetivo general. ....	8
	-Objetivos específicos. ....	8
1.4	Justificación .....	8
1.5	Hipótesis.....	11
II.	MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	12
III.	MÉTODO .....	38
3.1	Tipo de investigación .....	38
3.2	Ámbito temporal y espacial .....	38
3.3	Variables .....	38
3.4	Población y muestra .....	39
3.5	Instrumentos.....	40
3.6	Procedimientos.....	40
3.7	Análisis de datos .....	40

IV.	RESULTADOS.....	41
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
VI.	CONCLUSIONES .....	57
VII.	RECOMENDACIONES.....	58
VIII.	REFERENCIAS.....	60
IX.	ANEXOS .....	63

## **Resumen**

**Objetivo:** Determinar en qué condiciones se relaciona las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima. **Método:** Tipo básica, enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional. **Resultados:** En relación con la variable Habilidades comunicacionales predomina significativamente el nivel "bajo" con un 34% y en la Comunicación organizacional predomina significativamente el nivel "bajo" con un 37%. **Conclusiones:** En general se ha demostrado que existe una relación significativa entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima, con un coeficiente de 0.554.

*Palabras clave:* Habilidades comunicacionales, comunicación organizacional, habilidades comunicacionales del receptor y emisor.

## **Abstract**

Objective: Determine under what conditions the communication skills of the directors and the organizational communication of the Guillermo Almenara Irigoyen Hospital of Lima are related. Method: Basic type, quantitative approach, non-experimental, correlational. Results: In relation to the Communication Skills variable, the "low" level significantly predominates with 34% and in Organizational Communication the "low" level significantly predominates with 37%. Conclusions: In general, it has been shown that there is a significant relationship between the communication skills of the directors and the organizational communication of the Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima, with a coefficient of 0.554.

*Keywords:* Communication skills, organizational communication, communication skills of the receiver and sender.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Descripción y formulación del problema**

Actualmente la globalización es un asunto que afecta a todas las organizaciones, les exige estar en constante cambio y mejora, es necesario que las organizaciones para que se mantengan competitivas deben saber comunicar de manera eficaz cuáles son sus necesidades y saber identificar adecuadamente las oportunidades del futuro.

La comunicación es un proceso importante en las organizaciones para que puedan lograr sus propósitos. Al mismo tiempo que les permita sostener su eficiencia y eficacia organizacional. Los directivos deben desarrollar sus habilidades comunicacionales para darle claridad a sus colaboradores en lo que tienen que hacer, así evitar problemas y conflictos por una mala o falta de comunicación.

Las organizaciones deben comunicar en todo momento, ya sea de manera vertical u horizontal, buscando la manera de poder ser más asertivos en la misma, para evitar errores y deficiencias que la mala comunicación puede traer consigo.

Los beneficios de la comunicación eficaz o asertiva son comprobados por diferentes estudios y por el sentido común, si una persona recibe una orden clara entonces puede ejecutar la tarea correctamente, pero si esta no es clara y por el contrario es ambigua entonces el resultado también lo será.

El objetivo principal de esta investigación es determinar en qué condiciones se relaciona las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima. Con la finalidad de poder identificar debilidades de la comunicación eficaz y poder realizar una mejora significativa que les permita mejorar su grado de efectividad y ser más productivos en su entorno laboral.

Para realizar esta investigación se ha dividido en cuatro partes:

Primera parte, se hace un planteamiento del problema donde se formula el problema y los objetivos. Segunda parte, se desarrolla el marco teórico. Tercera parte se determina la se determina los métodos y las técnicas a utilizar. Y en la cuarta parte se establecen los aspectos administrativos.

A nivel mundial, las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos, como es la globalización y las demandas de los consumidores y usuarios. Ante ello, las organizaciones responden con mejoras e innovaciones en sus procesos internos, la comunicación organizacional, las habilidades de los directivos y colaboradores, capacitaciones a sus directivos y colaboradores para ser más eficientes y eficaces. (Krogerus et al., 2019)

La comunicación es muy importante en las organizaciones del futuro, porque se necesita que información fluya por todo el sistema de la organización con agilidad. Además, se debe asegurar que la comunicación organizacional sea realmente efectiva y oportuna. (Krogerus et al., 2019)

En el Perú las organizaciones que capacitan a sus colaboradores y directivos permanentemente desarrollan una ventaja competitiva frente a otras que no lo hacen En el sector privado se busca capacitar más a los colaboradores para adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades. En algunas organizaciones los procesos de capacitación son más lentos porque existe burocracia que dificulta la capacitación en la mejora de las habilidades. Es por eso, que muchas organizaciones han presentado problemas en lograr sus metas, debido a una falta de capacitación comunicacional a los colaboradores para que conozcan realmente el propósito de la institución, sus objetivos y metas para que se comprometan en alcanzarlas, siendo los directivos como líderes los responsables de realizar una buena comunicación. (Cahuana, 2019).

En la institución pública, Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de Lima, que tiene como propósito brindar bienestar a los asegurados a través de las prestaciones de servicios de salud. Se presentan una serie de problemas relacionados a la gestión, el presupuesto, la infraestructura, etc. Sin embargo, el problema en que se centra esta investigación está focalizada en las habilidades comunicacionales de los directivos, debido a que los colaboradores no han logrado cumplir con sus metas de desempeño en un promedio del 50% de acuerdo con los documentos de gestión interna, manifestando no tener mucha comunicación con sus directivos y deficiencias en la comunicación organizacional. Esto nos indica que existe un problema que está afectando a la organización. Realizando un diagnóstico sobre el problema comunicacional, se ha observado que los colaboradores no se comunican con los directivos, no expresan sus ideas con apertura, y básicamente porque consideran que los directivos no tiene buena disposición a escucharlos.

También se ha podido observar cualitativamente que los colaboradores consideran que la comunicación institucional u organizacional, no está siendo eficiente, porque sus comunicados no se publican con la debida antelación (Tiempo), no se fomenta la participación de los colaboradores para tener una comunicación ascendente con los directivos y proponer ideas, sugerencias y realizar sus quejas. Además, mencionan la comunicación informal no es promovida de manera positiva por la institución, por lo que no es aprovechada para generar un mejor clima organizacional. Todas estas dificultades en la comunicación organizacional están afectando los resultados de los colaboradores. Sin embargo, los directivos no están realizando los esfuerzos suficientes para revertir esta situación.

Basado en estas dificultades se presume que los directivos tienen deficiencias en sus habilidades comunicaciones y esto puede estar relacionado a los problemas en la comunicación organizacional. Es por eso que esta investigación es muy importante para identificar esta relación e identificar con evidencia científica, más que con opiniones o percepciones de los

colaboradores que existe un problema e indicar que medidas se deben realizar con las recomendaciones.

Si no se realiza esta investigación, entonces los directivos no podrán conocer que tan bien tiene desarrollas sus habilidades comunicaciones desde un enfoque emisor y receptor. Además, no se podría conocer que se debe mejorar en la comunicación organizacional para generar un mejor compromiso en los colaboradores y finalmente logren mejor sus metas.

***Problema general.***

1. ¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?

***Problemas específicos.***

2. ¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?
3. ¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?
4. ¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?

## **1.2 Antecedentes**

### ***1.2.1 Internacionales***

Benavente et al. (2022) realizó una investigación titulada “Habilidades comunicativas y su influencia en el desempeño laboral en el Técnico Superior de Santiago de Chile”, su objetivo fue determinar la influencia de las Habilidades comunicativas en el desempeño laboral. La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance descriptivo y analítico. Se aplicó como técnica de la entrevista a 5 tutores. Sus resultados fueron que la competencia lingüística con una comunicación correcta, pragmática al cumplir la confidencialidad y actitudinal como no usar lenguaje informal contribuyen al desempeño eficiente, el tono de voz no guarda relación con el desempeño, la realización de actividades personal durante el horario de trabajo como escuchar música, gritas, usar un lenguaje vulgar contribuyen a un desempeño deficiente. Y su conclusión fue que existe influencia de las Habilidades comunicativas en el desempeño laboral de la organización.

Charris y Manjarrés (2022) realizaron una investigación titulada “Comunicación organizacional: Una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones”, su objetivo fue establecer una propuesta para la comunicación organizacional de la gestión directiva. Su metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance exploratorio. Se aplicó como técnica del análisis de contenido y la entrevista. Sus resultados fueron que se identificó a la comunicación con un aspecto fundamental en los directivos, y que debe implementarse como estratégica. También se identifica la importancia de la comunicación según la teoría humanista como un instrumento social, desde la teoría de los sistemas de vital importancia en desarrollar una comunicación sistemática, desde la teoría comunicativa la eficiencia entre el emisor y el receptor, desde la teoría de la gestión la comunicación debe ser de calidad y ayudar al logro de los resultados. Y su conclusión fue que es importante la implementación de un plan de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones

Gonzalez (2019) realizó una investigación titulada “Acciones para el desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos de la empresa municipal de gastronomía, Alojamiento y recreación, Las Tunas”, su objetivo fue diseñar un conjunto de acciones para el desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos. Su metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance exploratorio. Se aplicó como técnica la revisión documental. Sus resultados fueron que los flujos de información ascendente y descendente son importantes para el logro de los objetivos de un directivo, se debe tener una adecuada comunicación organizacional que aclara los objetivos, que establezca los recursos y se comuniquen las responsabilidades, también es importante que la comunicación organizacional establezca con claridad los plazos o el periodo de ejecución de las tareas, programas y proyectos. Y su conclusión el desarrollo de habilidades comunicativas son fundamentales para ejercer correctamente los roles directivos.

### ***1.2.2 Nacionales***

Mendoza (2021) realizó una investigación titulada “Habilidades comunicativas y relaciones interpersonales en el Servicio Nacional de Adiestramiento SENATI”, su objetivo fue determinar la influencia de las habilidades comunicativas en las relaciones interpersonales. Su metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance descriptivo-relacional. La muestra fue de 60 personas. Se aplicó como técnica la encuesta y se utilizó un cuestionario. Sus resultados fueron que existe una correlación entre las habilidades de emisión y las relaciones interpersonales manipuladoras con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.915. También que existe una correlación entre las habilidades de recepción y las relaciones interpersonales asertivas con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.88. Además, que existe una correlación

entre las habilidades no verbales y las relaciones interpersonales asertivas con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.94. Predomina las relaciones interpersonales en un 70% de tipo asertiva, las habilidades comunicativas predominan la recepción en un 65%. Y su conclusión fue que existe influencia de las habilidades comunicativas en las relaciones interpersonales con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.961.

Sánchez (2020) realizó una investigación titulada “Habilidades comunicativas y Comportamiento organizacional en la Comunidad Educativa Coronal Luciona Coral”, su objetivo fue determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional. La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance descriptivo-relacional. La muestra fue de 40 personas. Se aplicó como técnica la encuesta y se utilizó un cuestionario. Sus resultados fueron sobre las habilidades comunicativas en mayor medida deficiente en escucha activa en un 70% y sobre el comportamiento organizacional en mayor medida un nivel malo del desempeño en un 55%. Y su conclusión fue que existe relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional con un coeficiente de correlación de 0.63

Alarcon (2019) realizó una investigación titulada “Niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del Departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente Las Mercedes”, su objetivo determinar los niveles de la comunicación organizacional y su relación con la imagen institucional. Su metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, su tipo fue básica y tuvo un alcance descriptivo-relacional. La muestra fue de 40 personas. Se aplicó como técnica la encuesta y se utilizó un cuestionario. Sus resultados fueron que los niveles de la comunicación organizacional son ascendente, descendente y horizontal, también la comunicación organizacional tiene un nivel medio en un 55%, en relación a la imagen menciona que un 81% del personal no recibe capacitación y eso afecta en

mayor medida la imagen institucional. Y su conclusión fue que los niveles de la comunicación organizacional contribuyen al mejoramiento de la imagen institucional- Laboratorio con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.97

### **1.3 Objetivos**

#### ***-Objetivo general.***

1. Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.

#### ***-Objetivos específicos.***

2. Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
3. Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
4. Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.

### **1.4 Justificación**

#### *Justificación teórica*

Los directivos en general deben tener desarrolladas diferentes habilidades para poder tomar decisiones de manera efectiva. Este trabajo se basa específicamente al estudio de una de ellas, que es la efectividad de las habilidades de comunicación y su relación con la comunicación organizacional, basados en los problemas actuales que vive la organización. Los resultados de esta investigación contribuirán a generar conocimiento sobre la relación entre dos variables, considerando también la identificación de manera específica de los problemas relacionados a la recepción, emisión y la comunicación no verbal.

Por lo tanto, es importante determinar en qué condiciones se relaciona las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima, año 2022; para poder detectar en qué se debe mejorar y así poder elevar el grado de eficacia, siendo la comunicación de vital importancia en las organizaciones.

#### *Justificación metodológica*

La presente investigación es de interés profesional, mediante la cual se pretende establecer una metodología que permita obtener los resultados esperados, pero que también se pueda adaptar a otros centros de salud, donde puedan aplicar la técnica de la encuesta y el cuestionario a los directivos de las instituciones.

#### *Justificación práctica*

Este trabajo permitirá dar recomendaciones específicas sobre la mejora de las habilidades de comunicación directamente a los directivos, buscando tener un impacto más significativo en la comunicación hacia su personal y que sirva de base para realizar otros estudios similares en otras organizaciones y también se busca mejorar la comunicación organización para que la institución mejore su rendimiento, específicamente respecto a la comunicación asertiva. Desde el punto de vista profesional este trabajo me permite tener un mayor conocimiento sobre el proceso de comunicación y ser más asertivo en las decisiones y ordenes que tenga que tomar ante cualquier circunstancia.

## 1.5 Hipótesis

### *Hipótesis general.*

1. Existe una relación entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima

### *Hipótesis específicas.*

2. Existe una relación entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
3. Existe una relación entre las habilidades comunicacionales de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
4. Existe una relación entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación**

#### ***2.1.1 Teoría de la Comunicación***

La palabra comunicación deriva del latín con, con, y munus, doc; significa, pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o regalo. Antes la comunicación era exclusiva. Ahora todos tienen la posibilidad de comunicarse de manera eficiente y eficaz. Menciona (Reyes, 2007)

Algunos autores definen la comunicación de diferentes maneras, como por ejemplo Koontz y Weihrich (2013) “Cabe decir que la comunicación es un proceso, o un flujo, y que los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o se topa con obstáculos” (p.324). Así mismo, Bateman y Snell (2009) “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” y “La transmisión de información y del significado de una parte a otra mediante el uso de símbolos compartidos” (p.536) y “La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados”. (Robbins y Coulter, 2014; Münch, 2010). La comunicación es un proceso central en toda agrupación humana y menciona a Luhmann que sostiene que los sistemas sociales se construyen sobre las comunicaciones (Rodríguez, 2008).

Según Amaru (2009) El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión no hay comunicación (p.343) esta definición es compartida por Rodríguez (2008). La comunicación permite a los administradores recabar e interpretar la información que utilizan para planear, establecer metas y tomar decisiones estratégicas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Jr., 2009)

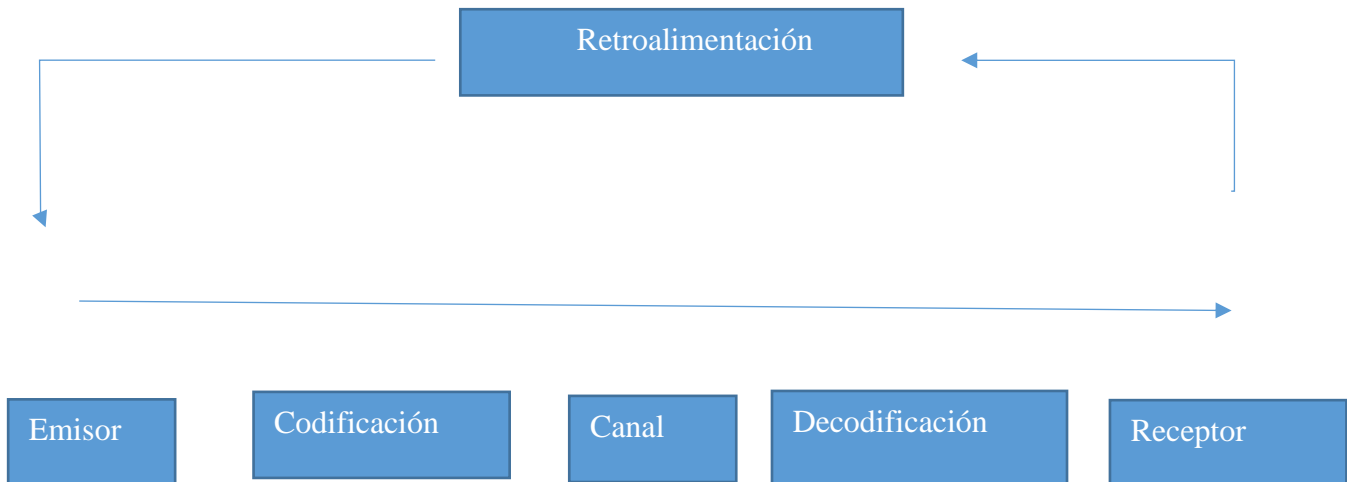
Además, la comunicación efectiva es un proceso en el cual uno debe saber escuchar a los demás y hacerse escuchar correctamente, porque la comunicación es una herramienta muy poderosa que las organizaciones deben saber aprovechar, la carencia de una buena comunicación está relacionada a los conflictos y generación de problemas. (Krogerus et al., 2019)

La comunicación es importante porque permiten que las personas se conecten, y se pueda realizar un trabajo en conjunto, los directos deben tener la capacidad de poder tener una comunicación efectiva para que los demás realicen su trabajo más comprometido y sin problemas. (Reyes, 2019)

#### **2.1.1.1 El proceso de la comunicación**

La comunicación es un proceso o flujo que se encarga de la transferencia y comprensión de significado. (Robbins, DeCenzo, y Moon, 2009). Este modelo consta de diferentes componentes como son un emisor, la codificación del mensaje, el canal por donde se transfiere el mensaje, la decodificación del mensaje y la recepción. Posterior hay una retroalimentación o respuesta del receptor del mensaje. Y este proceso se realiza en un contexto de ruido. (Reyes, 2019)

En la figura 1 se puede observar con claridad el proceso completo de comunicación.

**Figura 1***El proceso de comunicación**Fuente:* (Robbins, DeCenzo y Moon, 2009)

Este modelo según Koontz y Weihrich (2013) de proceso de comunicación consta de siete partes que son:

- La Fuente - Planificación de su mensaje: La fuente del mensaje es el emisor del mensaje, en esta etapa se planifica el mensaje (Amaru, 2009).
- Codificación - Creación de un mensaje claro y bien diseñado: Es el proceso que consiste, según Koontz y Weihrich (2013) “convertir un mensaje a una forma simbólica” (p.325).
- El mensaje: Es el producto que surge de la fuente, esto puede ser uno o un conjunto de símbolos o significados orales, escritos o por lenguaje corporal.
- Elegir el canal correcto: Medio por el cual viaja un mensaje.

- Decodificación - Recepción e interpretación de un mensaje: Cuando el receptor traduce un mensaje del emisor.
- Realimentación: En parte del proceso de comunicación en que Koontz y Weihrich (2013) “una persona recibe información directa y clara, con respecto a la eficacia de su desempeño, como resultado de que ha realizado las actividades que requiere un trabajo” (p.325).

### **2.1.1.2 Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal, es la comunicación que se da entre personas Robbins y Coulter (2014), y tiene un modelo general como se aprecia en la figura 2, mediante el cual fluye la comunicación.

Los componentes que forman el modelo de comunicación son:

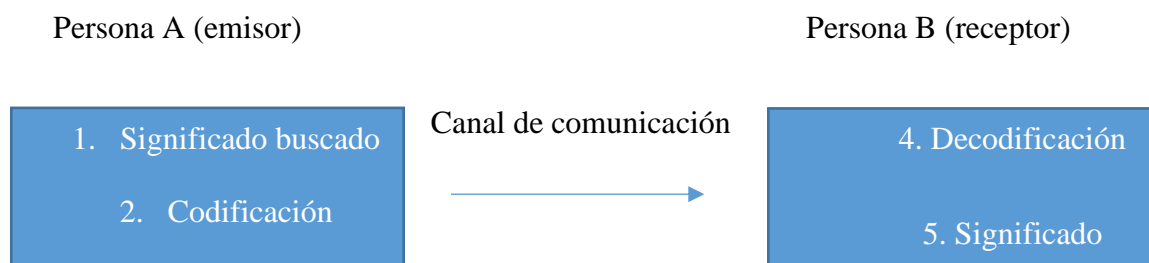
El emisor: Es donde se inicia el proceso de la comunicación, la que decide el mensaje que va a transmitir y el canal. También se le conoce como la fuente del mensaje (Amaru, 2009).

- El canal: Es el conducto por donde el mensaje va a pasar para ir del emisor a un receptor.
- El receptor: Es el que recibe el mensaje y lo descifra. (Reyes, 2019)
- El mensaje: Son los símbolos o palabras que significan una comunicación de un emisor hacia un receptor. O el propósito a ser comunicado (Robbins y Coulter, 2014)
- Ruido: Son las interferencias que distorsionan el mensaje. (Amaru, 2009).
- Retroalimentación: El retorno de la información al emisor. (Amaru, 2009).

El proceso de comunicación para que sea eficaz, todos los componentes del modelo deben de estar alineados, es decir el mensaje debe ser entendido por el receptor, el canal debe ser el correcto que permita llegar el mensaje. (Bateman y Snell, 2009).

## Figura 2

### *Modelo de comunicación*



*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

### **2.1.1.3 Comunicación unidireccional versus Comunicación bidireccional**

La comunicación unidireccional es: Según Bateman y Snell (2009) “Un proceso en el que la información fluye solamente en una dirección: del emisor al receptor; sin el cierre de la retroalimentación” (p.536). En cambio, el modelo de Comunicación bidireccional, la comunicación fluye en ambas direcciones.

Por ejemplo, un caso de comunicación unidireccional se da cuando los colaboradores asisten a una conferencia y escuchan al ponente su charla. El emisor viene a ser el conferencista y el receptor los colaboradores. La comunicación es solo de una dirección del conferencista a los colaboradores. (Reyes, 2019)

Por ejemplo, un caso de comunicación bidireccional es cuando el líder de una organización reúne a sus gerentes de línea para darles una retroalimentación, en este caso el líder es emisor y receptos a la vez al igual que los gerentes de línea porque la comunicación se da en ambas direcciones, del líder a los gerentes y del gerente al líder.

#### **2.1.1.4 Fallas de la comunicación**

Generalmente las fallas en la comunicación se dan por una comunicación con un mensaje que no es claro o es incompleto, lo que hace que el receptor no entienda el mensaje o lo entienda mal. Esto afecta la percepción del receptor y por lo tanto el emisor debe mejorar su capacidad de comunicación. (Bateman y Snell, 2009)

Otras fallan, se pueden dar por una canal inadecuada de comunicación, como por ejemplo elegir dar un mensaje por correo electrónico para dar retroalimentación, cuando lo ideal es hacerlo en persona. (Newport, 2022)

También puede fallar el código del mensaje, un mensaje en otro idioma puede dificultar el entendimiento por parte del receptor sino comprende el idioma en que el emisor está transmitiendo el mensaje.

Así mismo, otras fallas en la comunicación son que pueden llegar incompletas, especialmente cuando el canal para hacer llegar el mensaje al destino final son otras personas, que pueden dar un mensaje resumido o entendido a su parecer, lo cual hace que el mensaje pierda su real contenido y se reduzca su confianza.

Las personas deben saber comunicar adecuadamente, elegir el canal correcto y los códigos que ambas partes tanto emisor como receptor puedan entenderse para lograr una comunicación eficaz.

### **2.1.1.5 Señales mixtas y percepciones equivocadas en la comunicación**

La percepción es un proceso mediante el cual el receptor recibe e interpreta la información, pero esta interpretación puede ser equivocada cuando el emisor del mensaje no es claro en su comunicación, es ambiguo o dice una cosa, pero con los gestos dice otra, debe haber una coherencia en lo que se dice, y el cómo se dice, para que el receptor entienda en realidad el mensaje correctamente. (Bateman y Snell, 2009)

Se debe tener en cuenta que existen diferentes culturas, y diferentes formas de comunicar de acuerdo con ellas. Para entendernos mejor es óptimo que el emisor conozca la cultura de receptor y viceversa para evitar mal interpretaciones en la comunicación. Un ejemplo, se pueda dar en el mundo de los negocios, la forma como negocian el japonés es diferente a los norteamericanos, mientras lo japonés se toman su tiempo para decidir, los americanos son más prácticos, una negociación entre ellos sin entender la cultura de ambos puede generar problemas de comunicación. Los directivos son los que deben tener las habilidades comunicacionales más desarrolladas porque ellos comunican el propósito de la organización a sus colaboradores. (Reyes, 2019)

También otro ejemplo, se puede dar en el caso de una negociación donde se hablan idiomas diferentes. O en el caso que nombran un nuevo CEO en la organización y es de origen chino, otro idioma y otra cultura donde los colaboradores fueran peruanos. En la tabla 1 se puede considerar algunas sugerencias para una comunicación efectiva con alguien que habla un idioma diferente.

**Tabla 1**


---

*Sugerencias para una comunicación efectiva con alguien que habla un idioma diferente.*

---

*Comportamiento verbal: Voz activa, simple, claro.*

*Comportamiento no verbal: Reafirmación visual, pausa, gestos, demostración*

*Interpretación precisa: Inteligencia, pensar antes de hablar.*

*Compresión: Entender y verificación de lo comprendido.*

*Diseño: Establecer recesos en la comunicación, dividir el mensaje en módulos, hablar en el mismo idioma.*

*Motivación: El ánimo al hablar tanto verbal como no verbal.*

---

*Fuente: (Bateman y Snell, 2009)*

#### **2.1.1.6 Canales orales y escritos**

La comunicación puede por diferentes canales, estos pueden ser por medio de la vía oral o escrita. Es el más importante canal de comunicación según (Amaru, 2009)

La comunicación por vía oral menciona (Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, 2009) es el “Diálogo en persona, conversaciones telefónicas y presentaciones formales y discursos” (p.542). Este tipo de comunicación tiene sus ventajas:

Es una comunicación más fluida donde puede darse rápidamente preguntas y respuestas, así mismo se puede ver las reacciones que pueden ayudar a dar señales de la comunicación si es confiable o no, no tiene que invertirse y no queda registro. Entre otros. Su desventaja es que no queda registro a menos que se grabe. Y la memoria puede fallar y no recordarse lo que se ha dicho.

La comunicación por vía escrita menciona Bateman y Snell, (2009) “están los correos electrónicos, memos, cartas, reportes, archivos de computadora y otros documentos” (p.542). Este tipo de comunicación tiene sus ventajas: Su principal ventaja es que le da al receptor más tiempo para leer y reflexionar sobre una respuesta o mejorar su comprensión sobre lo que le quiere comunicar el emisor. Queda registro. Una desventaja es que no se puede ver los gestos del cuerpo de la persona que recibe el mensaje para complementar la comunicación. (Newport, 2022)

#### **2.1.1.7 Medios electrónicos**

Es un canal de comunicación que utiliza medios electrónicos para enviar su mensaje, estos pueden ser un mensaje de texto, un correo electrónico. Actualmente es el medio más utilizado para poder hacer y enviar mensajes de una manera rápida. Además, se puede multiplicar el mensaje a varios, miles de personas con un solo clic, enviando por correo electrónico a varios destinatarios.(Newport, 2022)

Están comprendidos dentro de los medios electrónicos la teleconferencia y la video conferencia, ambos utilizan redes de internet para comunicar a otros un mensaje, la diferencia radica en que uno solo utiliza el teléfono para poder comunicar el mensaje a uno o varios receptores a la vez; y el otro utiliza no solamente el audio sino también el video para enviar el mensaje a uno o varios receptores a la vez. (Ramírez , 2010) Agrega que las organizaciones deben adaptarse a la realidad virtual y utilizar los medios de comunicación modernos.

Las principales ventajas son que se puede compartir información de manera veloz y eficiente a un gran número de personas. Sin ninguna restricción geográfica. (Bateman y Snell, 2009)

La desventaja de este tipo de comunicación es que es difícil cuando se trata de solucionar problemas complejos y cuando se necesita conocer el comportamiento gestual con mayor detalle para detectar la micro comunicación.

#### **2.1.1.8 Lenguaje corporal**

Son los movimientos que se realizan con el cuerpo para emitir una comunicación. Como, por ejemplo: Según Amaru (2009) “La mirada, la expresión facial, los gestos, la postura, el vestuario, el olor corporal e incluso el toque son formas de comunicación” (p.345). Así mismo, Robbins y Coulter, Administración (2014) define el concepto como los gestos, expresiones faciales y movimientos corporales que transmiten significados. Todo directivo o líder debe saber comunicarse con el lenguaje corporal, porque es lo que visualizan los colaboradores para identificar signos de confianza y de verdad. (Reyes, 2019)

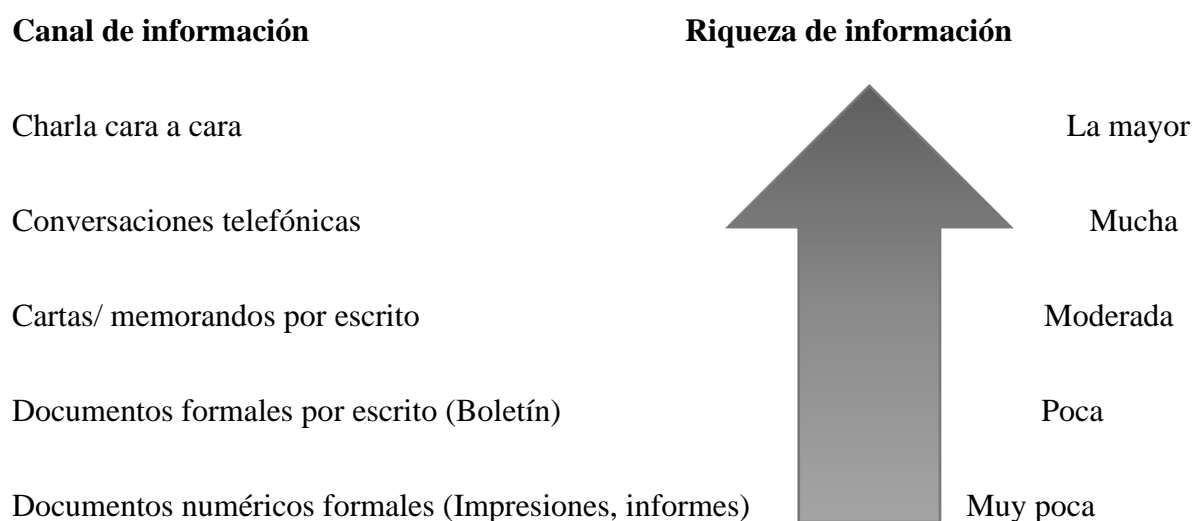
#### **2.1.1.9 Riqueza de los medios**

Se entiende como el grado en que un canal de comunicación transmite información más específicamente se entiende como la cantidad de información, a más información de calidad entonces esta es más rica en contenido (Bateman y Snell, 2009). El medio de comunicación más rico es las personas porque permite tener conocimiento con un mayor detalle de lo que se comunica por el tono de voz, expresión facial, lenguaje corporal y otras señales no verbales. En la figura 3 se observa la relación entre el canal de información y la riqueza de la información. Si se utiliza el canal cara a cara la información tiene una mayor riqueza. (Hellriegel, Jackson, y Slocum, Jr., 2009).

Es importante elegir el canal adecuado para comunicar el mensaje para que este sea lo más efectivo posible. Que cumpla con los objetivos del por qué se quiere comunicar. En la tabla 2 se muestra situaciones diferentes donde se tiene que elegir el canal más adecuado de comunicación

**Figura 3**

*Riqueza de información de los canales de comunicación.*



*Fuente:* (Hellriegel, Jackson, y Slocum, Jr., 2009)

**Tabla 2**

*Situaciones en que se debe elegir el mejor canal para comunicar*

<b>SITUACIÓN 1</b>	<i>Anuncio de un programa de prestaciones para los trabajadores</i>
<b>SITUACIÓN 2</b>	<i>Confirmar reunión con trabajadores</i>
<b>SITUACIÓN 3</b>	<i>Motivar empleados</i>
<b>SITUACIÓN 4</b>	<i>Grupo en distintos puntos geográficos</i>
<b>SITUACIÓN 5</b>	<i>Comunicar a 1000 trabajadores dispersos geográficamente.</i>

*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

Y en la tabla 3 se muestra el canal óptimo que debe elegirse ante determinada situación.

**Tabla 3**

*Respuestas a las situaciones en que se debe elegir el mejor canal para comunicar*

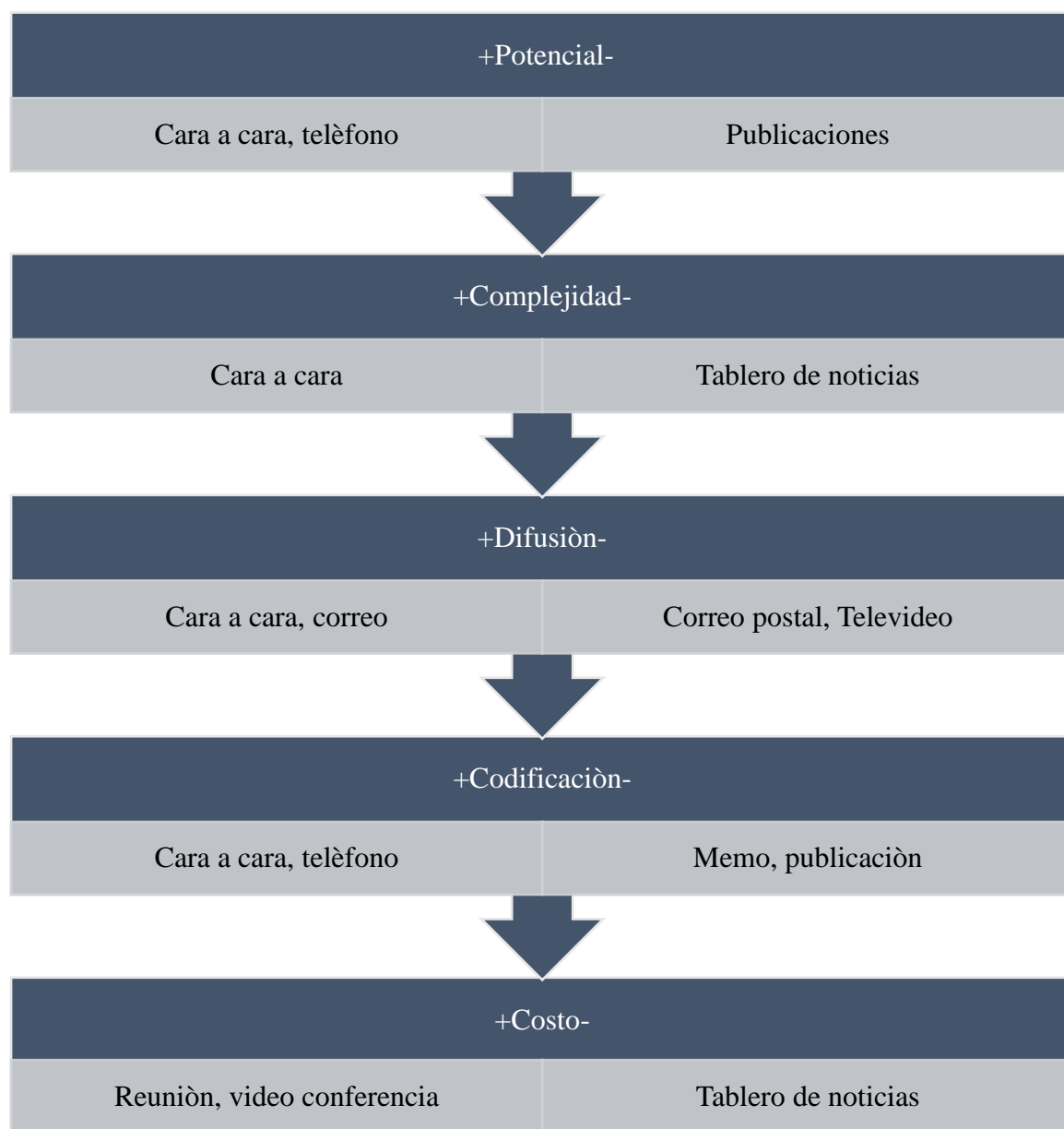
<b>SITUACIÓN</b>	<b>MALA ELECCIÓN</b>	<b>BUENA ELECCIÓN</b>
<b>ANUNCIO DE UN PROGRAMA DE PRESTACIONES PARA LOS TRABAJADORES</b>	Memo	Reuniones en grupo pequeño
<b>CONFIRMAR REUNIÓN CON TRABAJADORES</b>	Teléfono	Correo electrónico (Newport, 2022)
<b>MOTIVAR EMPLEADOS</b>	Correo electrónico	En persona, teléfono
<b>GRUPO EN DISTINTOS PUNTOS GEOGRÁFICOS</b>	Teleconferencia	Fax, conferencia por computadora
<b>COMUNICAR A 1000 TRABAJADORES DISPERSOS GEOGRÁFICAMENTE.</b>	Boletín	Video

*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

La riqueza de la comunicación eficaz está en elegir el mensaje y el canal adecuados para transmitir el mensaje. En la figura 4 se puede ver una comparación entre distintos métodos de comunicación.

**Figura 4**

*Comparación entre distintos métodos de comunicación*



*Fuente:* (Robbins y Coulter, 2014)

### ***2.1.2 Teoría de las habilidades comunicacionales***

Es importante que todos en la organización desarrollen sus habilidades para poder comunicar de la manera más eficaz, evitar problemas de malinterpretación que puede ocasionar serios problemas personales y organizacionales (Rosenberg, 2022)

Según Bateman y Snell (2009) Las habilidades comunicacionales: Son las habilidades necesarias que las personas utilizan para poder tener una comunicación de manera asertiva. Es decir que tengan un adecuado poder de comunicar y también de escuchar.

#### **2.1.2.1 Mejora de las habilidades del emisor**

La persona que emite el mensaje puede mejorar su comunicación, primero mejorando sus habilidades de presentación y persuasión. Es decir, saber estructurar el mensaje, y convencer o persuadir eficazmente para que su mensaje de un resultado deseado.

En la organización los gerentes deben saber comunicar la estrategia de la organización a sus colaboradores y utilizar el mejor medio para ello. Así mismo debe tener la capacidad de persuadirlos para que actúen de acuerdo con los objetivos de la organización. En la tabla 4, se aprecian algunas de las recomendaciones para ser más eficaz al momento de transmitir el mensaje.

**Tabla 4**

*Diez maneras de añadir poder a sus presentaciones (ser un buen emisor)*

<b>1</b>	Crear un buen contenido.
<b>2</b>	Que se entienda el objetivo de la presentación.
<b>3</b>	Manifestar al público el propósito de la presentación.
<b>4</b>	Dar un sentido a la presentación.
<b>5</b>	Practicar, prácticas y practicar.
<b>6</b>	La presentación debe ser más una comunicación que un discurso.
<b>7</b>	Establecer contacto visual con el público.
<b>8</b>	Permitirse la imperfección.
<b>9</b>	Contestar a las preguntas difíciles.
<b>10</b>	El final debe ser conciso.

*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

También las personas deben desarrollar sus habilidades para poder escribir eficazmente, para ellos, deben entrenar para mejorar tres aspectos principales:

- La ortografía
- La puntuación
- La gramática.

También Amaru (2009) propone algunas estrategias para desarrollar competencias del emisor como se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Estrategias para desarrollar competencias del emisor*

<b><i>AUTOCRÍTICA</i></b>	<b><i>CRITICARSE A UNO MISMO.</i></b>
<b><i>COMPRESIÓN</i></b>	<i>Conocer al público.</i>
<b><i>ARTICULACIÓN</i></b>	<i>Ideas claras.</i>
<b><i>ESTRUCTURA</i></b>	<i>Ordenar las ideas.</i>
<b><i>CODIFICACIÓN</i></b>	<i>Comunicación debe ser estratégica.</i>
<b><i>OBJETIVOS</i></b>	<i>Establecerlos desde el comienzo.</i>
<b><i>CONTRATO PSICOLÓGICO</i></b>	<i>Los asuntos deben desarrollarse después de mencionar los objetivos.</i>
<b><i>ILUSTRACIONES</i></b>	<i>No usar demasiado.</i>

*Fuente: (Amaru, 2009)*

En conclusión, el emisor debe ser efectivo al enviar mensajes orales, escritos o no verbales.

#### **2.1.2.2 Habilidades no verbales**

El personal se puede expresar de manera verbal o escrita, pero también existen comunicaciones no verbales que algunas puede ser de manera deliberada y otras no. Estas comunicaciones no verbales pueden ayudar a mejorar el mensaje o también lo pueden afectar si el receptor no ve coherencia entre lo que se dice y la comunicación no verbal o corporal. (Bateman y Snell, 2009) mencionan que:

En una conversación, excepto cuando se pretende transmitir un mensaje negativo, deben darse señales no verbales que expresen calidez, respeto, preocupación o una sensación de equidad, y una disposición a escuchar. Las señales no verbales negativas muestran frialdad, falta de respeto e interés, y una sensación de superioridad (p.552).

Los mensajes deben tener una coherencia entre lo que se dice y lo que se expresa con los signos no verbales. Se debe considerar aspectos como el tiempo, el lenguaje corporal y el silencio al momento que transmitir un mensaje porque influyen en el proceso de comunicación de manera positiva como negativa. En la actualidad muchos estudios sobre la comunicación no verbal han identificado su importancia, e incluso en algunos casos la comunicación no verbal tiene más impacto que la comunicación verbal o escrita. (Krogerus et al., 2019)

### **2.1.2.3 Mejora de las habilidades del receptor**

Las personas en la organización deben desarrollar efectivamente las habilidades de comunicación, pero no solo desde el punto de vista del emisor, sino también a ser receptores eficaces y para ello deben ser capaces de desarrollar sus habilidades de escucha, saber leer adecuadamente y poder observar para identificar claramente la comunicación no verbal. En la tabla 6 se muestran las diez claves para escuchar de manera efectiva sugeridas por (Bateman y Snell, 2009)

**Tabla 6***Diez claves para escuchar de manera efectiva*

- 1 Encontrar el interés en la comunicación.
- 2 Hacer juicios sobre el contenido.
- 3 Evaluar lo que se está diciendo.
- 4 Entender las ideas.
- 5 Ser flexible.
- 6 Disminuir las distracciones.
- 7 Ejercitar la mente para entender mejor.
- 8 Este abierto a nuevas ideas.
- 9 Mejore su velocidad de comunicación.
- 10 Ponga atención en lo que se dice.

*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

Es importante que las personas en la organización sean no solo emisores efectivos sino también buenos receptores de comunicación. Esto ayuda a ser más productivo, a tener menos desperdicio de tiempo y menos estrés. Los directivos o líderes de las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse a la comunicación de otras culturas de las personas que puedan integran la organización, debido a que en la actualidad las organizaciones de mayor éxito desarrollan una cultura diversa con colaboradores de diferentes partes del mundo, el líder debe conocer las diferentes culturas y ser flexible en su comunicación. (Nardon, 2017)

### ***2.1.3 Teoría de la comunicación organizacional***

Las organizaciones deben tener sistemas de comunicación eficientes, reglas claras, los líderes debe tener habilidades de receptor y emisor eficientes. Es decir, saber presentar y persuadir y al mismo tiempo saber escuchar, leer y observar. (Bateman y Snell, 2009). Según Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación organizacional como “Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización” (p.480).

Si todos en la organización fueran eficientes en su comunicación, ayudaría y tendría un efecto muy positivo en la productividad. En cambio, si no tienen desarrollada la habilidad de la comunicación afectaría la productividad porque habría más problemas por falta de claridad, no llego el mensaje a tiempo, no se entendió el mensaje correctamente, etc. Una serie de problemas se originarían por la ineficiencia en la comunicación. (Krogerus et al., 2019)

Los líderes para comunicar a sus colaboradores deben tener una comunicación descendente y para escucharlos ascendentes. Para escuchar a sus pares una horizontal. Y fuera de la estructura de la organización una comunicación informal. Las comunicaciones formales de la empresa descienden y ascienden, generalmente las que descienden se expresan en ordenes, instrucciones, manuales, reglas y procedimientos. Y las que ascienden se expresan en informes, respuestas, acciones y comportamientos. (Ramírez , 2010).

En administración la comunicación tiene una serie de propósitos siendo los principales: (Koontz y Weihrich, 2013)

- Definir y transmitir los objetivos de la organización
- Definir los planes de acción para alcanzar los objetivos
- Organizar los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz

- Realizar el proceso de selección, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos.
- Crear un clima organizacional de satisfacción laboral

Según Robbins y Coulter (2014) los sistemas de comunicación pueden ser los siguientes en una organización:

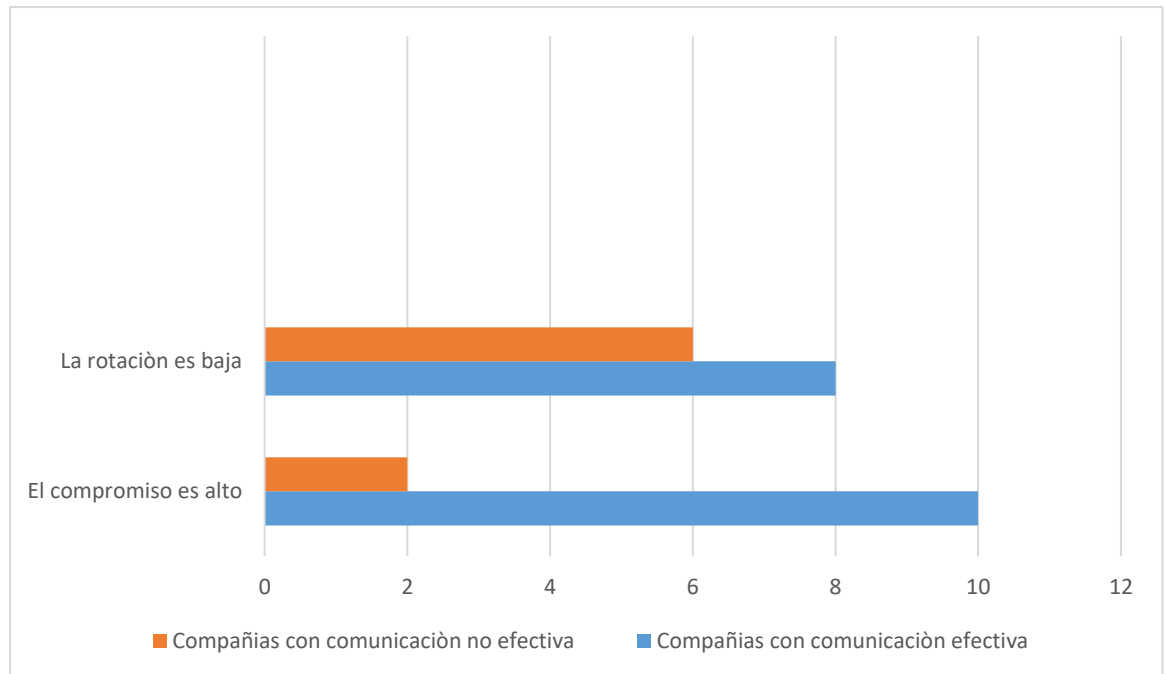
#### ***2.1.3.1 Comunicación descendente:***

Este tipo de comunicación se da desde la alta dirección hacia los niveles inferiores de la organización, es en este flujo de información donde los directivos comunican a los colaboradores generalmente la estrategia de la organización, lo que se espera de ellos de manera general y los resultados que se han obtenido. Es cuando la alta dirección desea comunicar. La alta dirección debe tener en cuenta que la comunicación efectiva ayuda a obtener un mayor compromiso de los empleados con la organización. (Bateman y Snell, 2009; Robbins y Coulter, 2014). En la figura 5 se muestran los resultados donde los colaboradores o empleados demuestran un mayor compromiso con la organización que tiene una comunicación efectiva.

Las empresas promueven una adecuada comunicación para mejorar el desempeño laboral:

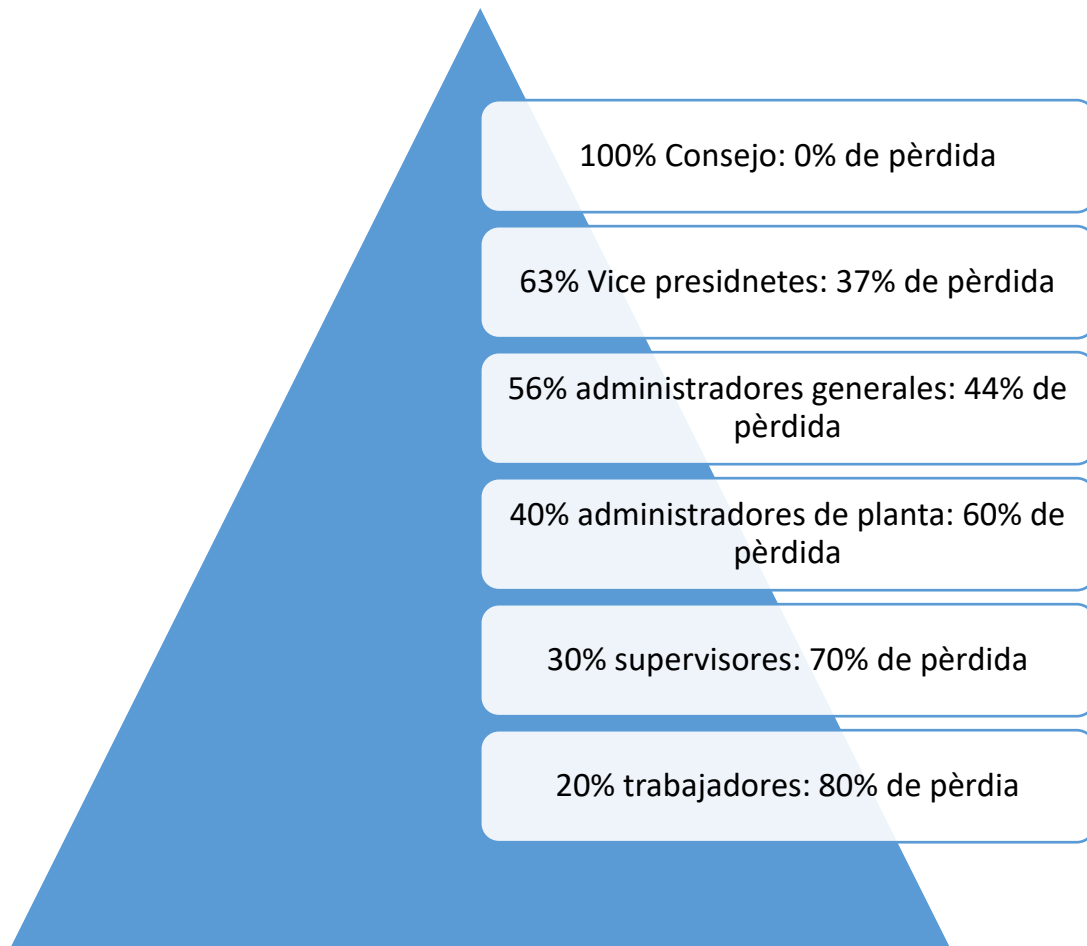
**Figura 5**

*Nivel de compromiso y efectividad en la comunicación organizacional.*



*Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)

La alta dirección debe tener en cuenta que la comunicación cuando es ascendente a veces no llega completa debido a que pasa por una serie de filtro que puede distorsionarla. Es decir, se pierde información conforme esta va llegando a los niveles inferiores. En la figura 6 se aprecia en qué medida se pierde la información cuando baja por los diferentes niveles organizacional.

**Figura 6***Pérdida de información en la comunicación descendente**Fuente:* (Bateman y Snell, 2009)**2.1.3.2 Comunicación ascendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más bajo de la organización hacia los más altos. Es importante porque los niveles superiores pueden escuchar, leer u observar lo que sus colaboradores le desean comunicar, y estar atentos a su comunicación puede ayudar con ideas claves para mejorar la resolución de problemas,

disminuir costos, anticiparse ante posibles eventos inesperados que puedan perjudicar el desempeño y por ende aumenta la productividad. Este tipo de comunicación es importante porque ayuda a producir información de primera mano, cuya fuente está cerca de los hechos. (Bateman y Snell, 2009)

#### ***2.1.3.3 Comunicación horizontal***

Este tipo de comunicación es importante porque mejora la comunicación entre pares o personas del mismo equipo, y es complementario a la comunicación ascendente y descendente para tener una información de 360 grados (Bateman y Snell, 2009; Robbins y Coulter, 2014)., y aprender de opiniones de personas que están en un mismo nivel de responsabilidad o similar. Esta comunicación está orientada a mejorar la coordinación (Rodríguez, 2008).

#### ***2.1.3.4 Comunicación formal***

Esta comunicación es la que surge dentro de la organización mediante una estructura formal y es transferida a través de los diferentes canales o medios de comunicación que utiliza la organización (Bateman y Snell, 2009; Robbins y Coulter, 2014). Estos medios pueden ser a través de memorando, correo institucional, ordenes o manuales (Münch, 2010)

#### ***2.1.3.5 Comunicación informal***

Son aquellas comunicaciones que no son oficiales en la organización, como por ejemplo los rumores, las quejas de pasillo, temas sociales que no competen a la organización como hablar de fútbol (Bateman y Snell, 2009; Robbins y Coulter, 2014).

Este tipo de comunicación tiene sus ventajas porque permite generar confianza entre los colaboradores cuando son temas sociales, pero puede ser muy dañino para la organización los rumores porque pueden esparcir información falsa, no confiable, incompleta que puede

tener un impacto negativo en el desempeño de los empleados, rumores como por ejemplo el de cerrar la organización, hacer despidos masivos etc. El líder debe tener la habilidad para zanjar rumores dañinos para la organización de manera efectiva.

También se puede determinar el contexto social de la cultura organizacional de acuerdo con el tipo de comunicación. Según Fincowsky (2009) Si se una para mejorar las relaciones personales la cultura tiene un alto contexto social y si se una para solamente intercambiar hecho e información la cultura es de bajo contexto social.

Se debe tener en cuenta que la comunicación es una competencia que ayuda a desarrollar las habilidades sociales clave para mejorar la inteligencia emocional que aumenta la productividad como lo afirma Goleman citado por (Saracho, 2011)

#### ***2.1.3.6 Ausencia de límites***

Es importante que las organizaciones no tengan límites en sus flujos de información cuando esta se necesite y que se pueda acceder a ella de manera rápida sin complicaciones. Si el acceso a la información es limitado puede retrasar el proceso de toma de decisiones. Si es lento puede afectar su eficiencia y si es complicado acceder a ella, también puede empeorar el problema que se necesite información para solucionarlo (Bateman y Snell, 2009; Robbins y Coulter, 2014).

En su libro administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, (Bateman y Snell, 2009) afirman que “Las compañías que usan prácticas de comunicación efectivas tienen un mejor desempeño” (p.555). Y resaltan la importancia que estas capaciten constantemente a su personal y desarrollen habilidades de comunicación asertiva.

También Amaru (2009) afirma que “de la calidad del proceso de comunicación depende la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones” (p.343). Ambos son fundamentos muy importantes para poder realizar la investigación.

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de la organización de estudio que requiere mejorar sus niveles de comunicación que le permita aprovechar los beneficios de una comunicación eficaz y mejorar el desempeño como lo afirma (Bateman y Snell, 2009) y así mismo mejorar las relaciones interpersonales en la organización como lo afirma. (Amaru, 2009)

Establecer límites es muy importante debido a que las personas se pueden sobrepasar en la forma de comunicarse afectando a otros o a la organización, y en algunos casos la falta de límites puede desencadenar problemas personas que pueden escalar a la violencia lo que afectaría gravemente la imagen de la organización. (Rosenberg, 2022)

### **Definición de conceptos**

- **Habilidades comunicacionales:**

Según Bateman y Snell (2009) Las habilidades comunicacionales: Son las habilidades necesarias que las personas utilizan para poder tener una comunicación de manera asertiva. Es decir que tengan un adecuado poder de comunicar y también de escuchar.

- **El proceso de comunicación:**

Es el proceso en que un emisor manda un mensaje codificado a través de un canal a un receptor.

- **Emisor:**

Es las personas que se encarga de transmitir el mensaje a través de una codificación y a través de un canal.

- **Receptor:**

Es la persona que recibe el mensaje a través de un medio y lo descodifica para poder entenderlo.

- **Efectividad:**

Es la medida óptima en la que se mezcla la eficiencia y la eficacia. Siendo la eficiencia el mejor uso de los recursos y la eficacia el logro de los objetivos. Para lograr la efectividad se necesita ser eficiente y eficaz. (Rosenberg, 2022)

- **Comunicación organizacional**

Según Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación organizacional como “Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización” (p.480).

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, en cuanto se realizaron estudios de carácter estadístico. Fue de tipo descriptivo correlacional simple porque se describió lo datos en base a los resultados y correlacionar, fue transversal porque los datos fueron recogidos en un momento determinado de la investigación y no en varios momentos. Además la investigación fue de tipo básica de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), porque se busca generar conocimiento para solucionar un problema de la realidad.

#### **3.2 Ámbito temporal y espacial**

Ámbito temporal el año 2024 y el ámbito espacial Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen ubicado en Jirón García Naranjo 840, La Victoria.

#### **3.3 Variables**

Las dos variables son independientes porque aún no se ha demostrado si están relacionadas o tiene un nivel de dependencia, que es el objetivo de la investigación verificar.

Variable independiente: Habilidades comunicacionales. Según Bateman y Snell (2009) Las habilidades comunicaciones: Son las habilidades necesarias que las personas utilizan para poder tener una comunicación de manera asertiva. Es decir que tengan un adecuado poder de comunicar y también de escuchar.

Las dimensiones son las siguientes:

- Habilidades de emisor

- Habilidades de receptor
- Habilidades no verbales

Variable independiente: Comunicación organizacional. Según Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación organizacional como “Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización” (p.480).

Las dimensiones son las siguientes:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal
- Comunicación formal
- Comunicación informal
- Ausencia de límites

### **3.4 Población y muestra**

La población estuvo conformada por toda la plana directiva del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, haciendo un total de 35 personas. Por ser una población pequeña se encuestó a toda la población por lo que la muestra fue igual, aplicando la técnica censal como señala Hernández y Mendoza (2018) como una de las técnicas que se pueden aplicar cuando la población es pequeña.

### **3.5 Instrumentos**

La recolección de los datos se realizó utilizando la técnica de la encuesta. Y como instrumento se utilizó el cuestionario estructurado que está conformado por un determinado número de preguntas que se encuentran descritas en el Anexo B y la operacionalización en el anexo C. De acuerdo con el modelo desarrollado por Bateman y Snell (2009) y Robbins y Coulter (2014).

### **3.6 Procedimientos**

El procedimiento realizado para obtener los resultados de esta investigación está dado por los siguientes pasos: Primero se realizó la evaluación de la percepción de la plana directiva sobre la efectividad de las habilidades de comunicación, a través del proceso de comunicación. En segundo lugar, se determinó donde existe mayor ineffectividad de las habilidades de comunicación de la plana directiva. Y finalmente se realizó un análisis de las debilidades y correlaciones del proceso de comunicación que afectan la efectividad de las habilidades de comunicación de la plana directiva, se validará la hipótesis y se realizó la discusión y conclusiones de la investigación.

### **3.7 Análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizó las técnicas estadísticas para análisis cuantitativo que son Distribución de frecuencias, porcentajes, gráficos de barras con apoyo de SPSS 29. Se utilizó el estadístico de correlación Rho de Spearman. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018). Se tomó el debido cuidado en la recopilación de los datos, especialmente en el llenado de los cuestionarios y en su ingreso en la base de datos para tener resultados que reflejen la realidad problemática respecto a las habilidades de comunicación de la plana directiva y de la comunicación de la organización que es objeto del estudio.

#### IV. RESULTADOS

En la tabla 7 se pueden observar los resultados que se han obtenido en cada una de las preguntas para ambos cuestionarios.

**Tabla 7**

*Resultados que se han obtenido en cada una de las preguntas*

		Recuento	% de N columnas
1¿Tengo la habilidad para crear un buen contenido en mi comunicación?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	0	0,0%
	Totalmente de acuerdo	31	88,6%
	Total	35	100,0%
2¿Tengo la habilidad para identificar el objetivo de mi comunicación?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	4	11,4%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
3¿Tengo la habilidad para comunicar el propósito de la organización a mis colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	2	5,7%
	Totalmente de acuerdo	28	80,0%
	Total	35	100,0%
4¿Tengo la habilidad para dar sentido a mis comunicaciones?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	4	11,4%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
5¿Tengo la habilidad para practicar antes de comunicarme con otros?	Totalmente en desacuerdo	4	11,4%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	5	14,3%

	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
6¿Tengo la habilidad para comunicarme en vez de solo ofrecer un discurso?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
7¿Tengo la habilidad para mantener el contacto visual cuando me comunico?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	4	11,4%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	22	62,9%
	Total	35	100,0%
8¿Tengo la habilidad para adaptarme a los errores que pueda cometer durante la comunicación?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	27	77,1%
	Total	35	100,0%
9¿Tengo la habilidad para responder a las preguntas difíciles?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
10¿Tengo la habilidad para ser conciso en mi comunicación?	Totalmente en desacuerdo	4	11,4%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
11¿Tengo la habilidad para encontrar el interés en la comunicación?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
12¿Tengo la habilidad para hacer juicios sobre los	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%

contenidos?	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
13¿Tengo la habilidad para evaluar lo que me dice?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	4	11,4%
	Totalmente de acuerdo	27	77,1%
	Total	35	100,0%
14¿Tengo la habilidad para entender lo que se me dice?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	26	74,3%
	Total	35	100,0%
15¿Tengo la habilidad para ser flexible durante el proceso de comunicación?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	27	77,1%
	Total	35	100,0%
16¿Tengo la habilidad para evitar distracciones durante una comunicación?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
17¿Tengo la habilidad para estar abierto a nuevas ideas?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
18¿Tengo la habilidad para ser coherente entre lo que digo y la forma como lo expreso?	Totalmente en desacuerdo	12	34,3%
	En desacuerdo	7	20,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	10	28,6%
	Total	35	100,0%

19¿ Tengo la habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo durante una comunicación?	Totalmente en desacuerdo	8	22,9%
	En desacuerdo	5	14,3%
	Indiferente	6	17,1%
	De acuerdo	2	5,7%
	Totalmente de acuerdo	14	40,0%
	Total	35	100,0%
20¿ Tengo la habilidad para usar el silencio durante una comunicación?	Totalmente en desacuerdo	13	37,1%
	En desacuerdo	3	8,6%
	Indiferente	6	17,1%
	De acuerdo	1	2,9%
	Totalmente de acuerdo	12	34,3%
	Total	35	100,0%
1¿ La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, está dando los resultados deseados?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	4	11,4%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
2¿ La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, es considerada como asertiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	5	14,3%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	4	11,4%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
3¿ La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, genera compromiso de los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	1	2,9%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	7	20,0%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
4¿ La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda solucionar problemas?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	3	8,6%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
5¿ La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura	Totalmente en desacuerdo	4	11,4%
	En desacuerdo	3	8,6%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	7	20,0%

organizacional, ayuda a generar nuevas ideas?	Totalmente de acuerdo	19	54,3%
	Total	35	100,0%
6¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de primera mano?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	5	14,3%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	7	20,0%
	Totalmente de acuerdo	20	57,1%
	Total	35	100,0%
7¿La comunicación organizacional horizontal de la estructura organizacional, ayuda a mejorar la coordinación?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	6	17,1%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	20	57,1%
	Total	35	100,0%
8¿La comunicación organizacional horizontal de la estructura organizacional, ayuda a aprender de opiniones de los demás?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
9¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de 360 grados?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	2	5,7%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	8	22,9%
	Totalmente de acuerdo	21	60,0%
	Total	35	100,0%
10¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el memorando?	Totalmente en desacuerdo	4	11,4%
	En desacuerdo	1	2,9%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
11¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el correo electrónico?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	1	2,9%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
12¿La comunicación	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%

organizacional formal de la estructura organizacional que se realiza mediante manuales y órdenes, son buenas?	En desacuerdo	2	5,7%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	4	11,4%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
13¿La comunicación organizacional informal genera mayor confianza entre los colaboradores?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	1	2,9%
	De acuerdo	5	14,3%
	Totalmente de acuerdo	26	74,3%
	Total	35	100,0%
14¿La comunicación organizacional informal evita los chismes, rumores y la información falsa?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	8	22,9%
	Totalmente de acuerdo	25	71,4%
	Total	35	100,0%
15¿La comunicación organizacional informal ayuda a fomentar una cultura social positiva?	Totalmente en desacuerdo	3	8,6%
	En desacuerdo	4	11,4%
	Indiferente	2	5,7%
	De acuerdo	9	25,7%
	Totalmente de acuerdo	17	48,6%
	Total	35	100,0%
16¿La comunicación organizacional tiene límites claros en los flujos de información?	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%
	En desacuerdo	1	2,9%
	Indiferente	3	8,6%
	De acuerdo	6	17,1%
	Totalmente de acuerdo	23	65,7%
	Total	35	100,0%
17¿La comunicación organizacional es fluida y de fácil acceso?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	3	8,6%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	8	22,9%
	Totalmente de acuerdo	24	68,6%
	Total	35	100,0%
18¿La comunicación organizacional es de calidad?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	7	20,0%
	Indiferente	0	0,0%
	De acuerdo	8	22,9%
	Totalmente de acuerdo	20	57,1%

Total	35	100,0%
-------	----	--------

A continuación, se observan en las tablas 8 al 12 los resultados obtenidos por las variables y las dimensiones de la variable 1.

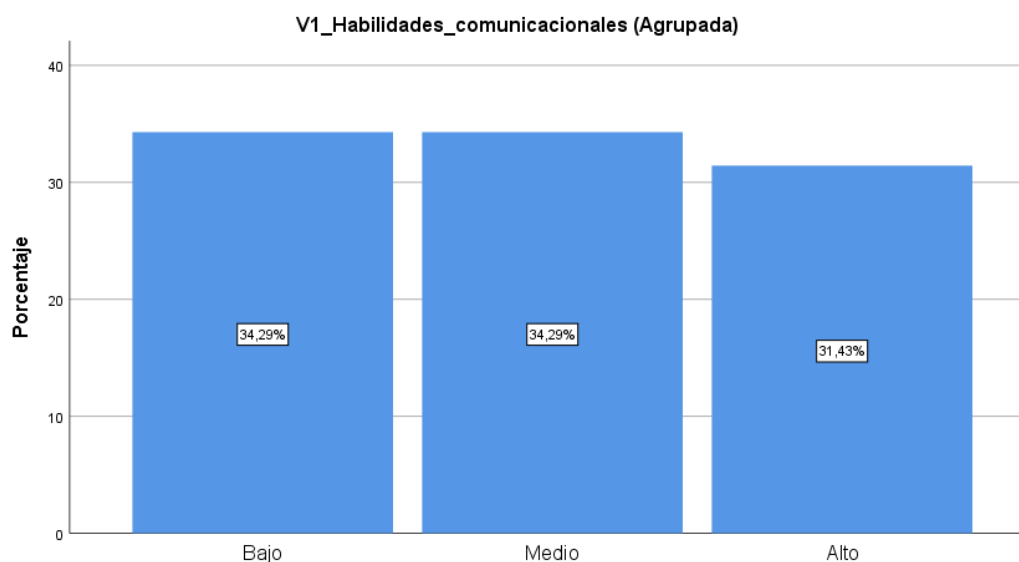
**Tabla 8**

*V1\_Habilidades\_comunicacionales (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	34,3	34,3	34,3
	Medio	12	34,3	34,3	68,6
	Alto	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Figura 7**

*Representación en gráfico de barras de las respuestas de la variable 1*



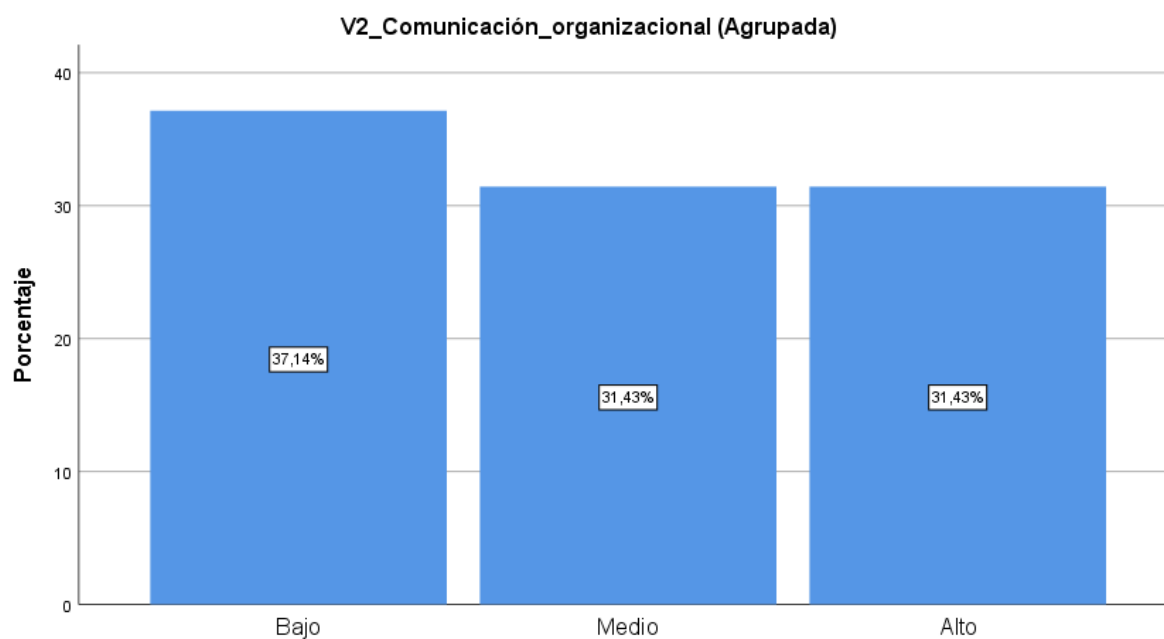
El análisis e interpretación de los datos revela que en el gráfico predomina significativamente el nivel "bajo y medio" con un 34.3%, seguido de un nivel "alto" con un 31.4%. Esto indica una fuerte presencia de valores medios y bajos en relación con la variable de estudio. En mayor medida no son tan buenas las habilidades comunicacionales.

**Tabla 9***V2\_Comunicación\_organizacional (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	37,1	37,1	37,1
	Medio	11	31,4	31,4	68,6
	Alto	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Figura 8**

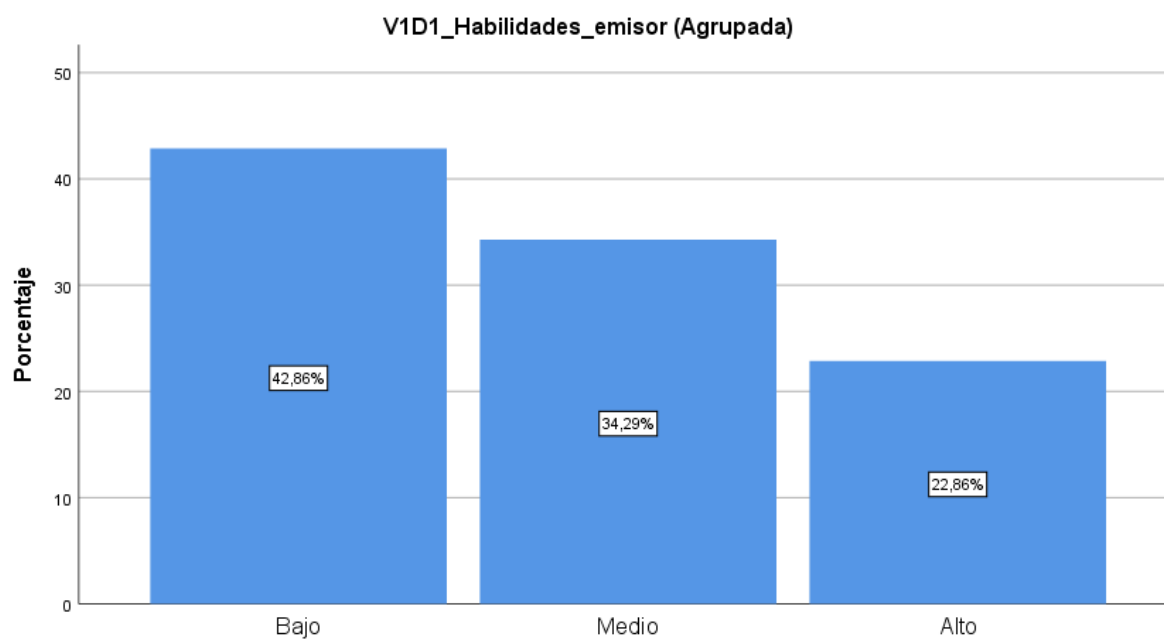
*Representación en gráfico de barras de las respuestas de la variable 2*



El análisis e interpretación de los datos revela que en el gráfico predomina significativamente el nivel "bajo" con un 37%, seguido de un nivel "medio" y alto con un 31%. Esto indica una fuerte presencia de valores bajos en relación con la variable de estudio. En mayor medida no son tan buena la comunicación organizacional

**Tabla 10***V1D1\_Habilidades\_emisor (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	42,9	42,9	42,9
	Medio	12	34,3	34,3	77,1
	Alto	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Figura 9***Representación en gráfico de barras de las respuestas de la variable 1, Dimensión 1.*

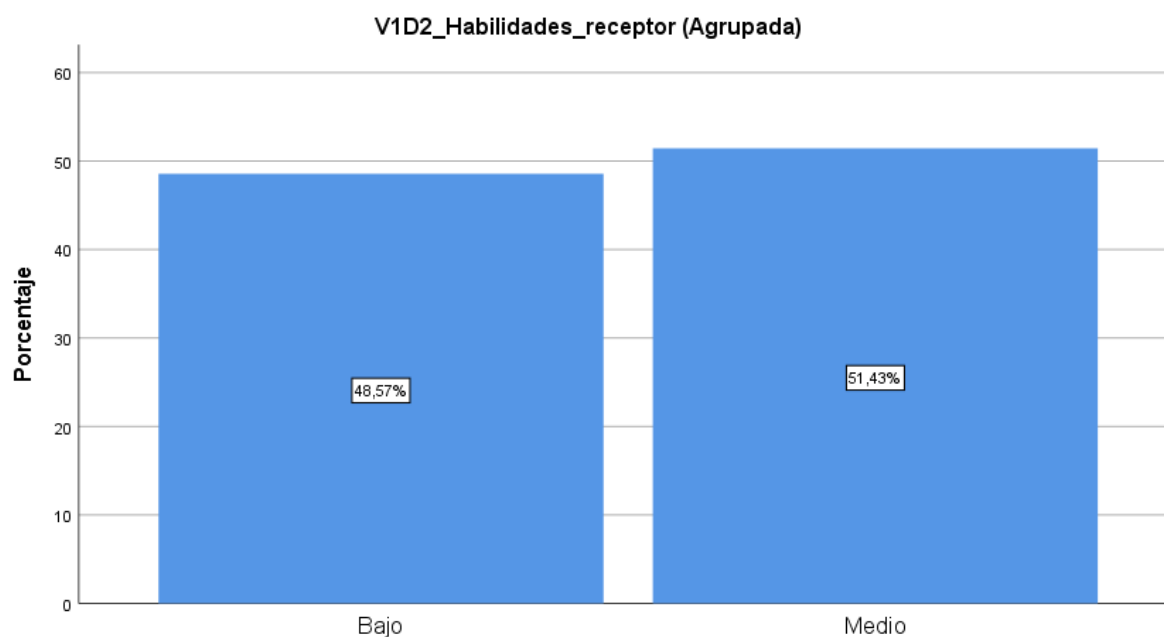
El análisis e interpretación de los datos revela que en el gráfico predomina significativamente el nivel "bajo" con un 43%, seguido de un nivel "medio" con un 34%. Esto indica una fuerte presencia de valores bajos con relación a la variable de estudio. En mayor medida no son tan buenas las habilidades comunicacionales del emisor.

Tabla 11

## V1D2\_Habilidades\_receptor (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	48,6	48,6	48,6
	Medio	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Figura 10

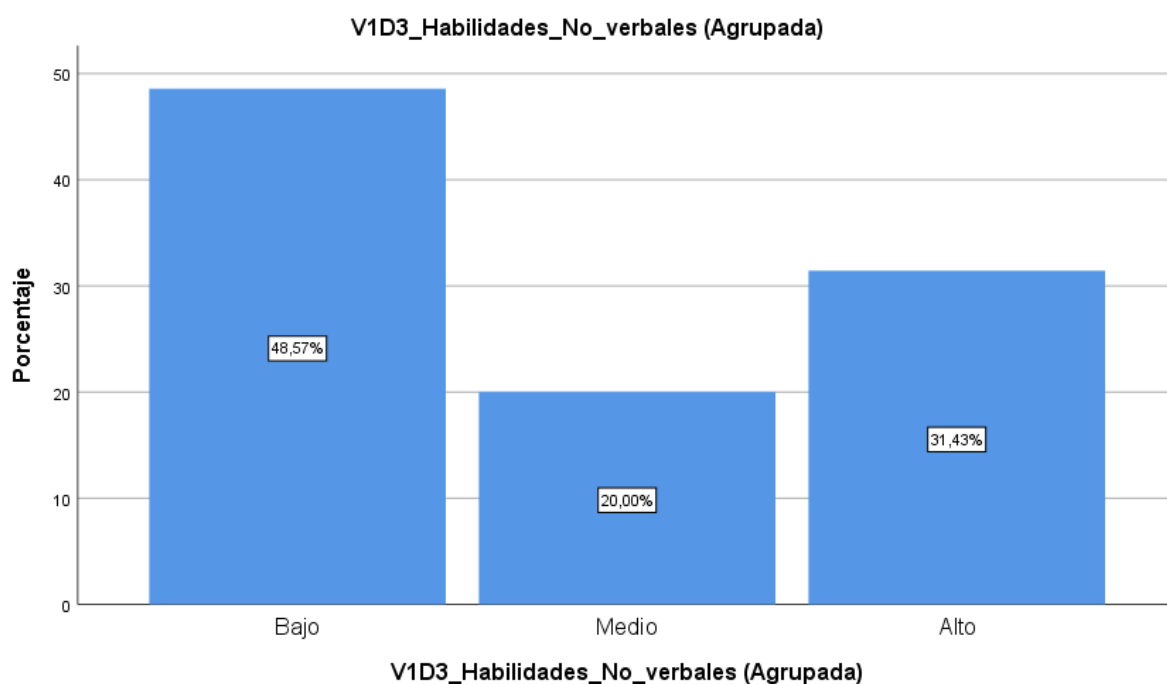


El análisis e interpretación de los datos revela que en el gráfico predomina significativamente el nivel "medio" con un 51%, seguido de un nivel "bajo" con un 49%. Esto indica una fuerte presencia de valores bajos en relación con la variable de estudio. En mayor medida no son tan buenas las habilidades comunicacionales del receptor.

Tabla 12

**V1D3\_Habilidades\_No\_verbales (Agrupada)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	48,6	48,6	48,6
	Medio	7	20,0	20,0	68,6
	Alto	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



El análisis e interpretación de los datos revela que en el gráfico predomina significativamente el nivel "bajo" con un 49%, seguido de un nivel "alto" con un 31%. Esto indica una fuerte presencia de valores bajos en relación con la variable de estudio. En mayor medida no son tan buenas las habilidades comunicacionales no verbales.

A continuación se presentan los resultados de las correlaciones

**Tabla 13**

*Correlaciones: V1\_Habilidades\_comunicacionales y (Agrupada) V2\_Comunicación\_organizacional (Agrupada)*

Rho de Spearman	V1_Habilidades_comunicacionales (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
	V2_Comunicación_organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,554**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	35

Análisis correlacional: Utilizando el estadístico rho de Spearman para la prueba de hipótesis, se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la del investigador. Por tanto, se puede afirmar que hay correlación entre las variables, con un coeficiente de 0.554.

**Tabla 14**

*Correlaciones: V1D1\_Habilidades\_emisor (Agrupada) y V2\_Comunicación\_organizacional (Agrupada)*

Rho de Spearman	V1D1_Habilidades_emisor (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
	V2_Comunicación_organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,309
		Sig. (bilateral)	,071
		N	35

Análisis correlacional: Utilizando el estadístico rho de Spearman para la prueba de hipótesis, se observa que el nivel de significancia es mayor a 0.05, lo que lleva a aceptar la hipótesis nula y rechazar la del investigador. Por tanto, se puede afirmar que NO hay correlación entre las variables.

**Tabla 15**

*Correlaciones: V1D2\_Habilidades\_receptor (Agrupada) y V2\_Comunicación\_organizacional (Agrupada)*

Rho de Spearman	V1D2_Habilidades_receptor (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
	V2_Comunicación_organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,349*
		Sig. (bilateral)	,040
		N	35

Análisis correlacional: Utilizando el estadístico rho de Spearman para la prueba de hipótesis, se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la del investigador. Por tanto, se puede afirmar que hay correlación entre las variables, con un coeficiente de 0.349.

**Tabla 16**

*Correlaciones: V1D3\_Habilidades\_No\_verbales (Agrupada) y V2\_Comunicación\_organizacional (Agrupada)*

Rho de Spearman	V1D3_Habilidades_No_verbales (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	35
	V2_Comunicación_organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,262
		Sig. (bilateral)	,129
		N	35

Análisis correlacional: Utilizando el estadístico rho de Spearman para la prueba de hipótesis, se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que lleva a aceptar la hipótesis nula y rechazar la del investigador. Por tanto, se puede afirmar que NO hay correlación entre las variables.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de esta investigación fue determinar las condiciones bajo las cuales las habilidades comunicativas de los directivos se relacionan con la comunicación organizacional en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen de Lima. Los objetivos específicos incluyeron explorar la relación entre las habilidades de emisor, receptor y comunicación no verbal de los directores con la comunicación organizacional.

Los resultados revelan una correlación significativa entre las habilidades comunicativas generales de los directores y la comunicación organizacional con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,554 (Tabla 13). Sin embargo, al desglosar las dimensiones específicas de las habilidades comunicativas, los hallazgos muestran variaciones en la importancia y la fuerza de las correlaciones:

**Habilidades del Remitente:** No se encontró correlación significativa con la comunicación organizacional (coeficiente de correlación de 0,309,  $p > 0,05$ ) De acuerdo con los resultados de la Tabla 14, se acepta la hipótesis nula, en que se afirma que no existe relación entre la V1D1\_Habilidades\_emisor y V2\_Comunicación\_organizacional.

**Habilidades del Receptor:** Se encontró una correlación significativa pero moderada con la comunicación organizacional (coeficiente de correlación de 0,349,  $p < 0,05$ ) De acuerdo con los resultados de la Tabla 15, se acepta la hipótesis de investigación, en que se afirma que existe relación entre la V1D2\_Habilidades\_receptor y V2\_Comunicación\_organizacional.

**Habilidades No Verbales:** No se encontró correlación significativa con la comunicación organizacional (coeficiente de correlación de 0,262,  $p > 0,05$ ) De acuerdo con los resultados

de la Tabla 16, se acepta la hipótesis de investigación, en que se afirma que existe relación entre la V1D3\_Habilidades\_No\_verbales y V2\_Comunicación\_organizacional.

Los resultados indican que, en general, las habilidades comunicativas de los directivos tienen una relación positiva y significativa con la comunicación organizacional. Esto sugiere que mejores habilidades de comunicación en los directores pueden contribuir a una comunicación organizacional más efectiva. Sin embargo, el análisis de las habilidades específicas del emisor, del receptor y de las habilidades no verbales muestra impactos diferentes. Habilidades del remitente: la falta de correlación significativa podría deberse a varias razones. Es posible que las habilidades del remitente, si bien son importantes, no sean suficientes por sí solas para mejorar la comunicación organizacional. Esto puede estar relacionado con la necesidad de habilidades complementarias, como la capacidad de recibir y procesar información de manera efectiva. Habilidades del receptor: la correlación moderada sugiere que la capacidad de los directores para escuchar y comprender la información juega un papel crucial en la comunicación organizacional. Esto se alinea con los hallazgos de Mendoza (2021), quien encontró que las habilidades de recepción están fuertemente correlacionadas con relaciones interpersonales asertivas. Habilidades no verbales: la ausencia de una correlación significativa sugiere que las habilidades no verbales, si bien son importantes, pueden no ser determinantes por sí solas para la comunicación organizacional. Esto contrasta con estudios como el de Benavente et al. (2022), donde las habilidades de comunicación no verbal tuvieron un impacto significativo en el desempeño laboral.

Los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos de González (2019), quien enfatizó la importancia de una comunicación organizacional clara y bien estructurada. Sin embargo, los resultados también resaltan la complejidad de las habilidades de comunicación y cómo diferentes dimensiones pueden influir de manera diferente en la

comunicación organizacional. Esto se alinea con la investigación de Charris y Manjarrés (2022), que subraya la necesidad de una estrategia de comunicación integral.

Teóricamente, estos hallazgos contribuyen a la comprensión de cómo las diferentes dimensiones de las habilidades comunicativas pueden influir en la comunicación organizacional. En la práctica, sugieren que los programas de desarrollo profesional para directores de hospitales deberían centrarse no sólo en mejorar las habilidades del emisor sino también en fortalecer las habilidades del receptor y, en menor medida, las habilidades no verbales.

Una limitación importante de este estudio es el tamaño de la muestra, que puede no ser representativa de todos los directores del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. Además, la metodología cuantitativa utilizada, si bien es valiosa, podría beneficiarse de un enfoque de métodos mixtos que incluya entrevistas cualitativas para una comprensión más profunda.

Investigaciones futuras podrían explorar la relación entre las habilidades comunicativas y la comunicación organizacional en diferentes contextos hospitalarios y con muestras más amplias. Además, sería valioso investigar cómo intervenciones específicas en el desarrollo de habilidades de comunicación pueden afectar la eficacia de la comunicación organizacional.

## VI. CONCLUSIONES

- ❖ Este estudio demuestra que las habilidades comunicativas generales de los directivos están significativamente relacionadas con la comunicación organizacional en el Hospital Guillermo Almenara Irigoyen. Sin embargo, la influencia varía según la dimensión de las habilidades de comunicación, lo que destaca la importancia de un enfoque equilibrado y multifacético en el desarrollo de habilidades de gestión para mejorar la comunicación organizacional. En general se ha demostrado que existe una relación significativa entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima, con un coeficiente de correlación de 0.554. Lo cual significa que ambas variables están correlacionadas significativamente.
- ❖ Al realizar el análisis de las hipótesis específicas, se ha observado discrepancias en los resultados de correlación, donde se puede afirmar que: No existe una relación significativa entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
- ❖ Así mismo, se identificó que si existe una relación significativa entre las habilidades comunicacionales de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima, con un coeficiente de 0.349.
- ❖ Y finalmente, no existe una relación significativa entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima con un coeficiente de correlación de 0,262,  $p > 0,05$ .

## VII. RECOMENDACIONES

- ❖ Para mejorar la comunicación organizacional en el Hospital Guillermo Almenara se debe implementar un programa integral de desarrollo de habilidades comunicativas para los directores. Este programa debe cubrir tanto las habilidades de envío como de recepción y promover un equilibrio entre la comunicación verbal y no verbal.
- ❖ Para potenciar las habilidades comunicativas de los directivos del Hospital Guillermo Almenara, se recomienda centrarse en la formación en la creación de contenidos, velando por la claridad y el propósito en la comunicación, y practicando y preparándose antes de comunicar. Se deben realizar talleres sobre redacción y presentación eficaces con regularidad para ayudar a los directores a estructurar y presentar la información con claridad. Además, se debe brindar capacitación para ayudar a los directores a identificar y articular objetivos de comunicación que se alineen con las metas organizacionales. Las sesiones de práctica periódicas con retroalimentación constructiva pueden fortalecer aún más la capacidad de los directores para mantener la coherencia y adaptarse a situaciones imprevistas durante la comunicación, mejorando así la comunicación organizacional general.
- ❖ Dada la importante relación entre las habilidades comunicativas recibidas de los directores y la comunicación organizacional (coeficiente de 0,349), la capacitación debe centrarse en mejorar las habilidades de escucha activa e interpretación de mensajes. Esto incluye talleres y sesiones prácticas sobre cómo evaluar y responder adecuadamente a preguntas difíciles, mantener la atención y evitar distracciones.
- ❖ Aunque no se encontró una relación significativa entre las habilidades de comunicación no verbal y la comunicación organizacional, no se debe descuidar este aspecto. La formación debe ayudar a los consejeros a garantizar la coherencia entre lo que dicen y

cómo lo expresan, reforzando sus mensajes verbales con un lenguaje corporal coherente para evitar confusiones y malentendidos.

## VIII. REFERENCIAS

- Alarcon, L. (2019). Niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del Departamento de Patología y Laboratorio Clínico del Hospital Regional Docente Las Mercedes [Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7752/BC-4022%20ALARCON%20MONTEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación de México.
- Benavente, C., Rivera, J., & Romero, P. (2022). Habilidades comunicativas y su influencia en el desempeño laboral en el Técnico Superior de Santiago de Chile [Maestría, Universidad Gabriela Mistral].  
<https://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/20.500.12743/2183/ME.MAGDOC%20%281%29%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cahuana, R. E. (2019). El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en la mype de Lima Metropolitana caso: Empresa de servicios de tecnología de la información [Licenciatura, Universidad Ricardo Palma].  
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2291>
- Charris, A., & Manjarrés, D. (2022). Comunicación organizacional: Una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones [Maestría, Universidad de la Costa].  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/9158/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fincowsky, E. (2009). *Organizaciòn de empresas*. Mc Graw Hill.

- Gonzalez, Y. (2019). Acciones para el desarrollo de habilidades comunicativas en los directivos de la empresa municipal de Gastronomía, Alojamiento y Recreación, Las Tunas. [Maestría, Universidad de las Tunas].  
<http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/4046>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, Jr., J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración: Un enfoque internacional y de innovación*. MCGRAW-HILL.
- Krogerus, M., Tschäppeler, R., & Murillo, I. (2019). El pequeño libro de la comunicación eficaz: 44 ideas para mantener mejores conversaciones a diario (Primera edición: septiembre de 2019). Alienta editorial.
- Mendoza, P. (2021). Habilidades comunicativas y relaciones interpersonales en el Servicio Nacional de Adiestramiento SENATI [Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4638/Patricia%20Roxana%20Mendoza%20Huarac.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación .
- Nardon, L. (2017). Working in a multicultural world: A guide to developing intercultural competence. University of Toronto Press.
- Newport, C. (2022). Un mundo sin e-mail: Reinventando el trabajo en un mundo con exceso de comunicación (I. Muñoz Serrulla, Trad.). Editorial Reverté.

- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa S.A.
- Reyes, J. (2019). *Habla como un líder*. Alienta.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Prentice-Hall.
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Hall.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión organizacional*. Ediciones Universidad Católica De Chile.
- Rosenberg, M. B. (2022). *Vivir la comunicación no violenta*. Sirio.
- Sánchez, S. (2020). *Habilidades comunicativas y Comportamiento organizacional en la Comunidad Educativa Coronal Luciona Coral [Maestría, Universidad Cesar Vallejo]*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61802/S%C3%A1nchez\\_LSL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61802/S%C3%A1nchez_LSL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saracho, J. (2011). *Talento organizacional*. Madrid: RIL Editores.
- Thomas S. Bateman, & Scott A. Snell. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. The McGraw-Hill.

## IX. ANEXOS

### Anexo A Matriz de consistencia

### Título: HABILIDADES COMUNICACIONALES DE LOS DIRECTORES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN DE LIMA, AÑO 2024

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?	Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.	Existe una relación entre las habilidades comunicacionales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima	Variable 01: Habilidades comunicacionales Variable 02: Comunicación organizacional
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES
¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?	Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.	Existe una relación entre las habilidades comunicacionales de emisor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.	Variable 1: Habilidades de emisor  Habilidades de receptor  Habilidades no verbales Variable 2: Comunicación descendente Comunicación ascendente Comunicación horizontal Comunicación formal Comunicación informal Ausencia de límites
¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales de	Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales	Existe una relación entre las habilidades comunicacionales	

receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?	de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.	de receptor de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.
¿Qué relación existen entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima?	Determinar la relación entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.	Existe una relación entre las habilidades comunicacionales no verbales de los directores y la comunicación organizacional del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen del Lima.

**Anexo B** Matriz de operacionalización

**Título: HABILIDADES COMUNICACIONALES DE LOS DIRECTORES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL GUILLERMO ALMENARA IRIGOYEN DE LIMA, AÑO 2024**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Habilidades comunicacionales</b>	Habilidades de emisor	Contenido de la comunicación	¿Tengo la habilidad para crear un buen contenido en mi comunicación?	<b>Escala:</b> <b>Ordinal</b> <b>Nivel:</b> <b>Politómica</b> <b>1 = Totalmente en desacuerdo</b> <b>2 = En desacuerdo</b> <b>3 = Indiferente</b> <b>4 = De acuerdo</b> <b>5 = Totalmente de acuerdo</b>
		Objetivo de la comunicación	¿Tengo la habilidad para identificar el objetivo de mi comunicación?	
		Comunicación del Propósito	¿Tengo la habilidad para comunicar el propósito de la organización a mis colaboradores?	
		Sentido de las comunicaciones	¿Tengo la habilidad para dar sentido a mis comunicaciones?	
		Practica de la comunicación	¿Tengo la habilidad para practicar antes de comunicarme con otros?	
		Comunicar efectiva	¿Tengo la habilidad para comunicarme en vez de solo ofrecer un discurso?	
		Mantener el Contacto visual	¿Tengo la habilidad para mantener el contacto visual cuando me comunico?	
		Imperfección. Adaptación a los errores	¿Tengo la habilidad para adaptarme a los errores que pueda cometer durante la comunicación?	

		Hábil ante Preguntas difíciles	¿Tengo la habilidad para responder a las preguntas difíciles?
		Concisión en la comunicación	¿Tengo la habilidad para ser conciso en mi comunicación?
	Habilidades de receptor	Interés en la comunicación	¿Tengo la habilidad para encontrar el interés en la comunicación?
		Juicios sobre contenidos	¿Tengo la habilidad para hacer juicios sobre los contenidos?
		Evaluación de lo que me dicen	¿Tengo la habilidad para evaluar lo que me dice?
		Entendimiento de lo que se me dice	¿Tengo la habilidad para entender lo que se me dice?
		Flexibilidad en la comunicación	¿Tengo la habilidad para ser flexible durante el proceso de comunicación?
		Distracciones en la comunicación	¿Tengo la habilidad para evitar distracciones durante una comunicación?
		Abierto a nuevas ideas	¿Tengo la habilidad para estar abierto a nuevas ideas?
	Habilidades no verbales	Coherencia en forma y dicho.	¿Tengo la habilidad para ser coherente entre lo que digo y la forma como lo expreso?
		Tiempo en la comunicación	¿Tengo la habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo durante una comunicación?
		Silencio en la comunicación	¿Tengo la habilidad para usar el silencio durante una comunicación?

<b>Comunicación organizacional</b>	Comunicación descendente	Comunicación efectiva	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, está dando los resultados deseados?
		Asertividad	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, es considerada como asertiva?
		Generación de compromiso	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, genera compromiso de los colaboradores?
	Comunicación ascendente	Soluciones a los problemas	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda solucionar problemas?
		Ideas nuevas	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar nuevas ideas?
		Información de primera mano	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de primera mano?
	Comunicación horizontal	Coordinación	¿La comunicación organizacional horizontal de la

			estructura organizacional, ayuda a mejorar la coordinación?
		Aprendizaje	¿La comunicación organizacional horizontal de la estructura organizacional, ayuda a aprender de opiniones de los demás?
		Información 360	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de 360 grados?
	Comunicación formal	Memorando	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el memorando?
		Correo electrónico	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el correo electrónico?
		Manuales	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional que se realiza mediante manuales y órdenes, son buenas?
	Comunicación informal	Confianza	¿La comunicación organizacional informal genera mayor confianza entre los colaboradores?
		Evitar información falsa	¿La comunicación organizacional informal evita los chismes,



1	¿Tengo la habilidad para crear un buen contenido en mi comunicación?	1	2	3	4	5
2	¿Tengo la habilidad para identificar el objetivo de mi comunicación?	1	2	3	4	5
3	¿Tengo la habilidad para comunicar el propósito de la organización a mis colaboradores?	1	2	3	4	5
4	¿Tengo la habilidad para dar sentido a mis comunicaciones?	1	2	3	4	5
5	¿Tengo la habilidad para practicar antes de comunicarme con otros?	1	2	3	4	5
6	¿Tengo la habilidad para comunicarme en vez de solo ofrecer un discurso?	1	2	3	4	5
7	¿Tengo la habilidad para mantener el contacto visual cuando me comunico?	1	2	3	4	5
8	¿Tengo la habilidad para adaptarme a los errores que pueda comentar durante la comunicación?	1	2	3	4	5
9	¿Tengo la habilidad para responder a las preguntas difíciles?	1	2	3	4	5
10	¿Tengo la habilidad para ser conciso en mi comunicación?	1	2	3	4	5
11	¿Tengo la habilidad para encontrar el interés en la comunicación?	1	2	3	4	5
12	¿Tengo la habilidad para hacer juicios sobre los contenidos?	1	2	3	4	5
13	¿Tengo la habilidad para evaluar lo que me dice?	1	2	3	4	5
14	¿Tengo la habilidad para entender lo que se me dice?	1	2	3	4	5
15	¿Tengo la habilidad para ser flexible durante el proceso de comunicación?	1	2	3	4	5
16	¿Tengo la habilidad para evitar distracciones durante una comunicación?	1	2	3	4	5
17	¿Tengo la habilidad para estar abierto a nuevas ideas?	1	2	3	4	5

18	¿Tengo la habilidad para ser coherente entre lo que digo y la forma como lo expreso?	1	2	3	4	5
19	¿Tengo la habilidad para gestionar adecuadamente el tiempo durante una comunicación?	1	2	3	4	5
20	¿Tengo la habilidad para usar el silencio durante una comunicación?	1	2	3	4	5
<b>Comunicación organizacional</b>						
1	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, está dando los resultados deseados?	1	2	3	4	5
2	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, es considerada como asertiva?	1	2	3	4	5
3	¿La comunicación organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional, genera compromiso de los colaboradores?	1	2	3	4	5
4	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda solucionar problemas?	1	2	3	4	5
5	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar nuevas ideas?	1	2	3	4	5
6	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de primera mano?	1	2	3	4	5
7	¿La comunicación organizacional horizontal de la estructura organizacional, ayuda a mejorar la coordinación?	1	2	3	4	5
8	¿La comunicación organizacional horizontal de la estructura	1	2	3	4	5

	organizacional, ayuda a aprender de opiniones de los demás?					
9	¿La comunicación organizacional desde los niveles inferiores hacia la parte superior de la estructura organizacional, ayuda a generar información de 360 grados?	1	2	3	4	5
10	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el memorando?	1	2	3	4	5
11	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional, utiliza adecuadamente el correo electrónico?	1	2	3	4	5
12	¿La comunicación organizacional formal de la estructura organizacional que se realiza mediante manuales y órdenes, son buenas?	1	2	3	4	5
13	¿La comunicación organizacional informal genera mayor confianza entre los colaboradores?	1	2	3	4	5
14	¿La comunicación organizacional informal evita los chismes, rumores y la información falsa?	1	2	3	4	5
15	¿La comunicación organizacional informal ayuda a fomentar una cultura social positiva?	1	2	3	4	5
16	¿La comunicación organizacional tiene límites claros en los flujos de información?	1	2	3	4	5
17	¿La comunicación organizacional es fluida y de fácil acceso?	1	2	3	4	5
18	¿La comunicación organizacional es de calidad?	1	2	3	4	5