



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital
del Callao, 2024**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Alarico Iparraguirre, Antonio Rosendo (orcid.org/0009-0003-7026-7982)

ASESORAS:

Mtra. Becerra Castillo, Zoila Paola (orcid.org/0000-0001-9533-5150)

Dra. Diestra Cueva, Elizabeth Teresa (orcid.org/0000-0002-4321-0759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA - PERÚ

2024

Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BECERRA CASTILLO ZOILA PAOLA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024", cuyo autor es ALARICO IPARRAGUIRRE ANTONIO ROSENDO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 04 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ZOILA PAOLA BECERRA CASTILLO DNI: 40144875 ORCID: 0000-0001-9533-5150	Firmado electrónicamente por: ZBECERRA el 04-08- 2024 03:50:55

Código documento Trilce: TRI - 0847122

Declaratoria de originalidad del/os autor/es



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ALARICO IPARRAGUIRRE ANTONIO ROSENDO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ANTONIO ROSENDO ALARICO IPARRAGUIRRE DNI: 40846796 ORCID: 0009-0003-7026-7982	Firmado electrónicamente por: AALARICO el 04-08- 2024 22:03:23

Código documento Trilce: TRI - 0847124



Dedicatoria

A mi querido padre Hilario, que ahora descansa en el cielo. Aunque ya no estés físicamente conmigo, tu amor, tus enseñanzas y tu ejemplo siguen siendo mi guía. Cada logro que alcanzo es un reflejo de tu dedicación y sacrificio. Esta tesis está dedicada a ti, con todo mi amor y gratitud. Siempre estarás en mi corazón y en mis pensamientos.

Agradecimiento

Agradecer en primer lugar a Dios por haberme permitido concluir esta maestría, en segundo lugar, a cada docente que paso por este tiempo de aprendizaje, a las asesoras que guiaron cada paso y por último a la Universidad César Vallejo, por brindarme la facilidad de seguir creciendo profesionalmente.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Declaratoria de autenticidad del asesor	ii
Declaratoria de originalidad del/os autor/es	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figura	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	12
III. RESULTADOS	15
IV. DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS	31
ANEXOS	37

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Niveles de la variable habilidades comunicativas y sus dimensiones	15
Tabla 2 Niveles de la variable desempeño directivo y sus dimensiones	16
Tabla 3 Relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo	17
Tabla 4 Relación entre flexibilidad comunicacional y desempeño directivo	18
Tabla 5 Relación entre trabajo en equipo y desempeño directivo	19
Tabla 6 Relación entre habilidades de escritura y desempeño directivo	20
Tabla 7 Relación entre habilidad oral y desempeño directivo	21

Índice de figura

	Pág.
Figura 1 Diseño de investigación.....	12

Resumen

El estudio ha abordado el Objetivo de Desarrollo Sostenible Trabajo decente y crecimiento económico; adicional a ello, tuvo como objetivo determinar en qué medida las habilidades comunicativas se relacionan con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024, asimismo se tuvo como objetivo de desarrollo sostenible. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo básica de nivel correlacional de diseño no experimental de corte transversal, asimismo se tuvo como muestra a 80 colaboradores de un hospital del Callao, se empleó un muestreo no probabilístico censal, se aplicó como técnica la encuesta, como instrumento el cuestionario, para el procesamiento de datos se apoyó del programa SPSS. Es necesario precisar que el estudio cuenta con una compilación de fuentes consultadas en revistas científicas y repositorios de universidades. De los resultados se tiene que el valor del coeficiente de correlación es de 0.835 y p valor 0 menor a 0.05 lo que nos indica que ambas variables mantienen una relación positiva, alta y significativa. Se concluye que, las habilidades comunicativas se relacionan con el desempeño directivo, es decir, que mientras se mejore las habilidades comunicativas habrá un mejor rendimiento de los colaboradores dentro del hospital del Callao.

Palabras clave: Comunicación, Habilidad, Hospital.

Abstract

The study has addressed the Sustainable Development Goal Decent work and economic growth; in addition to this, it aimed to determine to what extent communication skills are related to managerial performance in a hospital in Callao, 2024, and it also had a sustainable development objective. It was developed under a quantitative approach of a basic correlational level of a non-experimental cross-sectional design, also having as a sample 80 collaborators of a hospital in Callao, a non-probabilistic census sampling was used, the survey was applied as a technique, the questionnaire as an instrument, for data processing the SPSS program was supported. It is necessary to specify that the study has a compilation of sources consulted in scientific journals and university repositories. From the results it is clear that the value of the correlation coefficient is 0.835 and p value 0 less than 0.05 which indicates that both variables maintain a positive, high and significant relationship. It is concluded that communication skills are related to managerial performance, that is, as communication skills improve, there will be better performance of employees within the Callao hospital.

Keywords: Communication, Skill, Hospital.

I. INTRODUCCIÓN

El informe pretende contribuir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 3 Salud y Bienestar, además del N° 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ya que, al desarrollar habilidades comunicativas en el personal de salud, se mejora la interacción con los pacientes, lo que lleva a una mejor comprensión de sus necesidades y preocupaciones, lo que, puede resultar en diagnósticos más precisos y tratamientos más efectivos, mejorando así la calidad de la atención; además, un equipo de salud que se comunica bien puede coordinar mejor el cuidado de los pacientes, reducir errores médicos y asegurar que todas las áreas de la atención al paciente estén cubiertas de manera efectiva.

Por otro lado, la adopción de estrategias de comunicación efectiva mejora la coordinación y la colaboración entre los equipos, lo cual es sumamente trascendental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización. En el contexto del hospital, esto puede llevar a un mejor cuidado de los pacientes y a una mayor satisfacción de los empleados, factores que contribuyen a un entorno de trabajo decente. Adicional a ello, al mejorar las habilidades comunicativas y el desempeño directivo, se reducen las barreras que pueden existir en el lugar de trabajo, tales como la falta de comunicación efectiva o la gestión ineficiente, lo que, contribuye a crear un entorno más equitativo y justo, donde todos los trabajadores tienen la oportunidad de participar plenamente y beneficiarse del crecimiento económico.

A nivel internacional, la literatura científica destaca la importancia crítica de las habilidades comunicativas tanto para los profesionales de la salud como para los directivos hospitalarios Yusefzadeh y Nabilou (2020). Estudios como los realizados por Pino et al. (2021) subrayan que la comunicación efectiva es fundamental para la coordinación interdisciplinaria y la resolución de problemas en entornos hospitalarios complejos. Dentro de los nosocomios se puede percibir que, en muchos de los colaboradores la escucha es un factor que no tienen muy desarrollados, dado que, en diversas ocasiones se han realizado acciones que han perjudicado al paciente final. No obstante, dentro de la estructura organizacional no se es empático con problemas que puedan tener los colaboradores de los nosocomios, por tal razón no se logra transmitir los mensajes con claridad y no son concisos.

En el contexto nacional, estudios como los de Fernández et al. (2022) han identificado que los hospitales enfrentan desafíos significativos relacionados con la comunicación entre equipos médicos y administrativos. La falta de habilidades comunicativas adecuadas ha sido asociada con errores médicos, retrasos en el tratamiento y una menor efectividad en la gestión hospitalaria. Además, existe la necesidad de que los líderes hospitalarios posean habilidades de comunicación sólidas para inspirar confianza, fomentar la colaboración y manejar crisis eficazmente. Además, muchos directivos hospitalarios no logran adaptar su estilo de comunicación a diferentes audiencias, lo que genera malentendidos y disminuye la eficiencia operativa (González et al., 2023). En el país, la comunicación en los hospitales enfrenta desafíos significativos debido a la falta de capacitación adecuada y recursos limitados, la rigidez comunicacional es común, lo que dificulta la adaptación de los mensajes a diferentes audiencias, especialmente en contextos multiculturales y multilingües.

En el contexto local del Callao, la comunicación dentro de los hospitales es particularmente problemática debido a la falta de recursos y capacitación adecuada, la rigidez comunicacional es un problema común, donde los directivos no logran adaptar su estilo de comunicación a las necesidades de diferentes grupos dentro del hospital. La falta de flexibilidad genera malentendidos y disminuye la eficiencia en la atención al paciente. Adicional a lo expresado, el trabajo en equipo es esencial para la eficiencia de los servicios hospitalarios, pero muchos hospitales luchan con la falta de cohesión y colaboración entre los diferentes miembros del personal, la ausencia de una cultura de trabajo en equipo puede llevar a duplicación de esfuerzos, conflictos internos y un ambiente laboral tóxico.

Por lo anterior expuesto se plantea como problema general: ¿En qué medida las habilidades comunicativas se relacionan con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024? Del cual se derivó como problemas específicos: a) ¿De qué manera la flexibilidad comunicacional se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024?; b) ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024?; c) ¿De qué manera la habilidad de escritura se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024?; y d) ¿De qué manera la habilidad oral se relaciona con el desempeño

directivo en un hospital del Callao, 2024?

El estudio cuenta con justificación teórica, ya que se fundamenta en teorías que vinculan las habilidades comunicativas con el desempeño directivo y organizacional, además de aportar evidencia empírica que respalda estas teorías en el contexto de un hospital, un entorno donde la comunicación es crítica para el éxito y la calidad del servicio. Prosiguiendo con la justificación metodológica, requirió del uso de cuestionarios estructurados y técnicas de análisis estadístico como el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, garantizando la rigurosidad científica y la validez de los resultados.

En atención a la justificación social, se aborda una problemática crucial en el sector salud y al proporcionar evidencia sobre la importancia de estas habilidades, el estudio puede impulsar políticas y programas de capacitación que mejoren la gestión hospitalaria y, en última instancia, la salud de la comunidad. En atención a la justificación práctica, los hallazgos pueden tener aplicaciones directas en la gestión y operación del hospital del Callao, elevando la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, contribuyendo así a un sistema de salud más eficiente y efectivo.

La investigación plantea como objetivo principal, determinar en qué medida las habilidades comunicativas se relacionan con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024. Así mismo, los objetivos específicos fueron: a) Determinar de qué manera la flexibilidad comunicacional se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024; b) Determinar de qué manera el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024; c) Determinar de qué manera la habilidad de escritura se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024; y, d) Determinar de qué manera la habilidad oral se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024.

Ante lo cual se plantea la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades comunicativas con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024 y en la hipótesis específica: a) Existe relación significativa entre a flexibilidad comunicacional y el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024; b) Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024; c) Existe relación significativa entre la

habilidad de escritura y el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024. d) La habilidad oral se relaciona con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024.

El estudio de la variable ha sido abordado alrededor del mundo, en Camerún, Shillie y Nchang (2023) fueron responsables de un estudio para establecer la vinculación entre las habilidades blandas (entre ellas la habilidad comunicativa y trabajo en equipo) con el desempeño de los trabajadores. Requiriendo de una metodología de naturaleza cuantitativa, aplicando cuestionarios a 241 trabajadores. Como resultados descriptivos han establecido que, el 32% de trabajadores percibe buenas habilidades comunicativas; mientras también el 32% ha establecido óptimas habilidades para el trabajo en equipo; en cuanto a la variable desempeño ha presentado mayor concentración en el nivel bajo con el 46%. Respecto a las pruebas de hipótesis, las habilidades y desempeño presentaron la significancia semejante a 0.02, mientras las habilidades comunicativas y el desempeño la significancia de 0.025, en cuanto al trabajo en equipo 0.02. Como conclusión han establecido la relación considerable entre las variables y dimensiones.

En Indonesia, Tamsah et al. (2023) fueron responsables de un estudio con el fin de medir específicamente el grado de vinculación entre las habilidades y el desempeño del personal de las ciencias biomédicas de un establecimiento de salud. Haciendo uso de la metodología de diseño no experimental, aplicaron encuestas a 222 trabajadores. Como principales hallazgos han determinado la significancia de 0.008, estableciendo que las habilidades guardan condescendencia con el desempeño; adicional a ello, la eficacia y el desempeño obtuvieron la correlación aceptable por el valor inferior a 0.05. Estableciendo como conclusión, la relación considerable entre habilidades y desempeño, por otro lado, las dimensiones que también presentaron relación fueron la capacitación y eficacia.

En Rusia, Platonova et. al (2022) efectuaron un constructo científico con el fin de establecer la importancia de las habilidades en el proceso de adaptación del personal médico. En atención a la metodología, fue de naturaleza no experimental y relacional, además se realizó una encuesta en línea entre 638 médicos. Como resultado inferencial han obtenido el valor R 0.43. Como conclusión han establecido una relación positiva entre y moderada.

En Rusia, Kochubey et al. (2022) han establecido un estudio innovador con el fin de analizar cómo los directores de diferentes áreas de una entidad hospitalaria aplican sus habilidades (Entre ellas las comunicativas, trabajo en equipo y liderazgo). Contando con una naturaleza de enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios a 433 profesionales en las ciencias de la salud. Como principales hallazgos han determinado que el 38.3% estableció que las habilidades son relevantes para el buen desempeño directivo, además, de percibirlo raramente. Como conclusión han establecido que se requiere que los jefes de área desarrollen habilidades comunicativas y de trabajo en equipo para mejorar el desempeño; además, los investigadores han establecido dimensiones de gran valor.

En Indonesia, Amaliah et al. (2022) han establecido un estudio con uno de los objetivos específicos de describir el desempeño de las enfermeras. Haciendo uso de una metodología no experimental. Como hallazgos los autores han establecido que el 82% de profesionales implementaron estrategias comunicativas para mejorar su desempeño el 84% presenta alto grado de satisfacción. El estudio ha indicado que la vocación de servicio con la que cuentan los profesionales en enfermería les permite buscar estrategias para mejorar continuamente.

De la misma forma en los antecedentes nacionales se cuenta con Ortega et al. (2024) quienes realizaron un estudio con el fin específico de medir la interrelación entre comunicación interpersonal y desempeño laboral de trabajadores. Tras optar por el enfoque numérico, determinaron que ambas variables mantienen una relación considerable por el valor R 0.471. Como conclusión han establecido la relación moderada entre ambas variables previamente expuestas.

En Lambayeque, Olavarria et al. (2023) han realizado un estudio con el fin de establecer la concordancia entre la comunicación y el desempeño de los trabajadores. Utilizaron un artículo científico para medir la relación entre la comunicación y el desempeño. Como resultado descriptivo han establecido que el 43% percibe deficiente desempeño. Siendo una de las pruebas hipótesis la vinculación entre comunicación y desempeño la cifra R 0.831. Como conclusión establecieron una relación alta.

En Chimbote, Damián et al. (2021) fueron partícipes de un artículo científico

con el fin de fundar la condescendencia entre la comunicación interna y el desempeño de expertos en las ciencias numéricas. Consistiendo en una metodología de diseño correlacional. Los resultados inferenciales establecieron que los especialistas percibieron el nivel bajo con el nivel medio con el 52% en cuanto al desempeño, presento concertación en el nivel medio con el 65%; como prueba de hipótesis han obtenido el valor R 0.308. Como conclusión han asentado la condescendencia de nivel bajo entre las variables previamente expuestas.

Por otro lado, Rafael et al. (2021) establecieron un estudio para caracterizar las habilidades gestoras (entre ellas la comunicación y trabajo en equipo) tras el inicio de la pandemia por Covid 19. Consistiendo en una metodología de diseño descriptivo, aplicando cuestionarios a 127 profesionales. Como resultado han establecido que el 21% de profesionales cuenta con habilidades interpersonales, 26% habilidades comunicativas y 22% habilidades grupales.

En Jaén Saavedra et al. (2021) establecieron un constructo científico con el fin de determinar el nivel de comunicación terapéutica del personal de enfermería desde la perspectiva de profesionales de las ciencias biomédicas. En cuanto al diseño ha mantenido el enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, la muestra estuvo compuesta por 122 participantes. Como resultados establecieron que la mayoría de la población representada por el 71.3% percibe deficiente comunicación, también apreciaron baja empatía por el 70.5%. Como conclusión han sentido que lamentablemente la percepción en la variable comunicación y sus dimensiones fue baja.

La variable habilidades comunicativas ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma. Por otro lado, Araújo et al. (2020) señalan que las habilidades comunicativas tienen un carácter esencial, desarrollado de manera gradual y jerárquica, ya que representan un componente que fortalece los lazos y conexiones productivas dentro de una organización.

Adicional a ello, Zoraya et al. (2021) mencionaron que las habilidades comunicativas son efectivas cuando se evitan malentendidos y se establecen

conexiones útiles al interactuar con otros. Asimismo, Luz et al. (2022) sostienen que estas habilidades son niveles de capacidades y competencias que el individuo adquiere eficientemente a través de la experiencia y la formación a lo largo de su vida, permitiéndole realizar y dirigir sus actividades. Paz et al. (2021) agregan que estas habilidades se deben adquirir a partir de la experiencia social y la interacción con los demás, así como del nivel de interés y las necesidades, lo cual permite una mejor ejecución de sus tareas. Operacionalmente, en lo que respecta a la descripción las habilidades de comunicación, se evalúa considerando cuatro dimensiones bajo el criterio de (Quispe, 2022) las cuales son:

La primera dimensión de flexibilidad comunicacional es la capacidad de modificar el estilo de comunicación para adaptarse a diferentes contextos, audiencias y situaciones, incluye el ajuste del tono, la estructura y el contenido del mensaje para garantizar una comunicación eficaz (Souza y Dale, 2024). Por lo que, en un entorno hospitalario, la flexibilidad comunicacional permite a los directivos comunicarse eficazmente con médicos, enfermeras, pacientes y sus familias, ajustando su enfoque según las necesidades y circunstancias de cada grupo, lo que mejora la comprensión y la cooperación.

La segunda dimensión trabajo en equipo se refiere a la capacidad de colaborar eficazmente con otros para alcanzar objetivos comunes, involucrando comunicación abierta, resolución de conflictos, respeto mutuo e integración de ideas y esfuerzos (Prada et al., 2022). Razón por la cual, los directivos que promueven una comunicación abierta y colaborativa entre los equipos mejoran la eficiencia operativa y reducen errores médicos.

La tercera dimensión habilidad de escritura implica la capacidad de expresar ideas e información de manera clara, concisa y precisa en forma escrita, fundamental para la redacción de documentos críticos (Anaya et al., 2023). Razón por la cual, la habilidad de escritura de los directivos es crucial para crear documentos que guíen las prácticas médicas, además, una comunicación escrita clara y precisa previene malentendidos, asegura el cumplimiento de normas.

La cuarta dimensión habilidad oral se refiere a la capacidad de comunicarse verbalmente de manera efectiva, incluyendo la claridad en el habla, la persuasión y

la capacidad de escuchar y responder adecuadamente (Galarza et al., 2022). Es necesario precisar que la habilidad oral de los directivos es esencial para la comunicación diaria con el personal, la resolución de problemas y la coordinación de actividades, mejorando la moral del equipo y la comprensión de las instrucciones.

Asimismo, cuenta con una compilación de teorías que destacan su importancia, empezando por la Teoría de la Comunicación Interpersonal se centra en cómo las personas intercambian información y sentimientos tanto verbal como no verbalmente (Gomes, 2022). En el ámbito organizacional, la comunicación efectiva es altamente relevante para el desarrollo de buenas relaciones laborales sólidas y para el funcionamiento eficiente de las tareas y procesos, la teoría postula que la habilidad para escuchar activamente, la empatía, la claridad en la transmisión de mensajes y la retroalimentación constructiva son componentes fundamentales para una comunicación efectiva.

La Teoría de la Escritura como Proceso Cognitivo establece que la habilidad para escribir de manera efectiva requiere no solo competencia lingüística, sino también habilidades de pensamiento crítico, puntos de vista y organización, siendo crucial para la comunicación clara y precisa de información, especialmente en contextos profesionales (Arrimada et al., 2020). La Teoría de la Comunicación Transaccional propone que la comunicación es un proceso dinámico en el cual los individuos envían y reciben mensajes simultáneamente, afectando y siendo afectados por el contexto y la relación entre los interlocutores (Díaz y Sanz, 2023). Este enfoque considera que cada interacción comunicativa es única y está influenciada por las expectativas, experiencias previas y el entorno de los participantes. Razón por la cual, se destaca la importancia de la retroalimentación continua y la adaptación a las reacciones del interlocutor para lograr una comunicación efectiva.

La Teoría de la Comunicación No Verbal sugiere que gran parte de la comunicación humana ocurre a través de gestos, expresiones faciales, postura y otras formas de lenguaje corporal (Sánchez, 2021). La comunicación no verbal puede complementar, contradecir o reforzar los mensajes verbales, y es crucial para la interpretación correcta de las intenciones y emociones de los interlocutores. La capacidad para reconocer y utilizar la comunicación no verbal efectivamente puede

mejorar significativamente la comprensión y la interacción entre las personas.

Para conceptualizar la variable desempeño directivo, Parente y Machado (2022) mencionan que el desempeño se define como un conjunto de criterios técnicos que evalúan la productividad y la eficiencia, los cuales se incrementan con la facilidad de manejo y adaptabilidad, y se actualizan de manera constante. En este sentido, los autores consideran que este concepto se refiere a una serie de acciones orientadas hacia un objetivo específico.

Según Pereira et al. (2022) en el ámbito del desempeño, el papel del líder es fundamental, ya que es quien impulsa el logro de metas y resultados, tanto a nivel individual como mediante la contribución de todo el equipo de trabajo. El líder debe saber cómo generar expectativas de desempeño y brindar un apoyo confiable a las personas para alcanzar resultados. Por otro lado, Al-Nabae y Sammani (2021) argumentaron que la cualidad distintiva de un líder radica en su capacidad para mejorar las prácticas pedagógicas docentes. Operacionalmente, en lo que respecta a la descripción del desempeño directivo, se evalúa considerando cuatro dimensiones (Espíritu, 2022).

La dimensión institucional consiste en la capacidad de los directivos para implementar nuevas ideas, tecnologías y métodos, y sobre todo para adaptarse a cambios en el entorno y las circunstancias, incluyendo la capacidad de los directivos para liderar procesos de cambio, fomentar la creatividad y la mejora continua de acuerdo a la misión institucional (Tureck et al., 2023). Por lo que, la capacidad de innovar y adaptarse asegura que el hospital pueda ofrecer servicios de alta calidad y mantenerse a la vanguardia.

En cuanto a la segunda dimensión pedagógica, se refiere a la capacidad de los directivos para liderar la formación y el desarrollo profesional continuo del personal del hospital, considerando también diseñar y promover programas de capacitación (Ávalos y Fernández, 2021); además, fomentar una cultura de aprendizaje y asegurar que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y tecnologías médicas.

La tercera dimensión administrativa implica la capacidad de los directivos para gestionar las operaciones diarias del hospital de manera eficiente y eficaz, abarcando

la gestión de recursos humanos, financieros y materiales, la optimización de procesos administrativos y la implementación de políticas y procedimientos operativos (Nunes et al., 2023). Por lo cual, los directivos deben ser capaces de gestionar eficientemente el presupuesto, asegurar la disponibilidad de suministros médicos, y optimizar el flujo de trabajo para reducir tiempos, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa y satisfacción del usuario.

La dimensión comunitaria, se refiere a la capacidad de los directivos para interactuar y colaborar eficazmente con la comunidad externa del hospital incluyendo la gestión de relaciones con otras instituciones de salud, organizaciones gubernamentales y la comunidad en general (Santos y Albuquerque, 2022). Por lo cual, deben desempeñar un rol activo en la comunidad, estableciendo alianzas con otras organizaciones de salud y participando en iniciativas de salud pública.

Además, Kosklin et al. (2023) destacan que la capacidad de gestión es una de las funciones más relevantes que ha desarrollado el ser humano desde tiempos remotos. La evolución histórica de la gestión está estrechamente ligada al desarrollo de la sociedad misma, un proceso que, al mejorar las relaciones de producción, incrementa el nivel de productividad. A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido clave para abordar diversas cuestiones que afectan la motivación de las acciones sociales correctas (Ordoñez y Castillo, 2020). Asimismo, Camilleri (2021) precisó el perfil directivo se asemeja en gran medida al de un empresario, incluyendo estilos y filosofías de gestión empresarial, así como la disposición para asumir riesgos y ser proactivo, en términos generales, se reconoce que el perfil directivo se basa en la noción de capital humano.

Siendo respaldado por la Teoría de la Flexibilidad Cognitiva establece que la capacidad de adaptar el pensamiento y comportamiento en respuesta a un entorno cambiante es crucial para la resolución de cualquier problema y la toma de decisiones; en términos de comunicación, la teoría implica que las personas deben ser capaces de ajustar su estilo y enfoque comunicativo según las necesidades del receptor y la situación (Martins y Gonçalves, 2022); por lo que, la flexibilidad comunicacional permite a los individuos interpretar y responder de manera adecuada a diferentes contextos y perspectivas, facilitando una interacción más efectiva y constructiva.

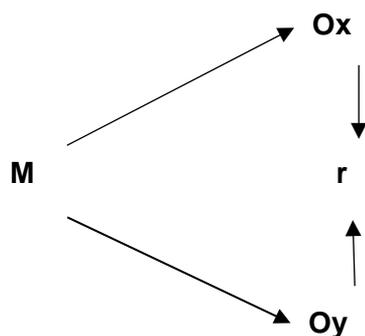
La Teoría de la Interdependencia Social sostiene que las interacciones cooperativas entre individuos conducen a mejores resultados grupales; además la teoría enfatiza que la efectividad del trabajo en equipo depende de la capacidad de todos los participantes del grupo para comunicarse de manera óptima y colaborar de manera coordinada hacia objetivos comunes (Barriga, 2022). La interdependencia positiva se logra cuando los miembros del equipo perciben que sus esfuerzos están vinculados al éxito colectivo, lo cual fomenta la cooperación, la confianza y el apoyo mutuo.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo básica, desde la perspectiva de Hernández y Mendoza (2018) el estudio de tipo básico permite el incremento de conocimientos, para ser fuente de consulta en los estudios básicos. Respecto al enfoque, se ha considerado el enfoque cuantitativo o numérico, ya que, permite la aseveración de hipótesis por medio del uso de herramientas matemáticas. El diseño ha sido no experimental, correlacional y de corte transversal, ya que, como investigador solo se ha buscado estudiar las variables sin ningún tipo de manipulación; además de buscar establecer la relación entre variables y dimensiones, asimismo, los instrumentos se han aplicado en una sola ocasión (Firdaus et al., 2021).

Figura 1

Diseño de investigación



Dónde:

M = Muestra

Ox = Habilidades comunicativas

Oy = Desempeño directivo

r = Relación

La variable habilidades comunicativas ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma. Por otro lado, Araújo et al. (2020) señalan que las habilidades comunicativas tienen un carácter esencial, desarrollado de manera gradual y jerárquica, ya que representan un componente que fortalece los lazos y conexiones productivas dentro de una organización. Operacionalmente, en lo que respecta a la descripción las habilidades

de comunicación, se evalúa considerando cuatro dimensiones (Quispe, 2022).

Para conceptualizar la variable desempeño directivo, Parente y Machado (2022) mencionan que el desempeño se define como un conjunto de criterios técnicos que evalúan la productividad y la eficiencia, los cuales se incrementan con la facilidad de manejo y adaptabilidad, y se actualizan de manera constante. En este sentido, los autores consideran que este concepto se refiere a una serie de acciones orientadas hacia un objetivo específico. Operacionalmente, en lo que respecta a la descripción del desempeño directivo, se evalúa considerando cuatro dimensiones (Espiritu, 2022) (Anexo 1).

La población consiste en el grupo total de personas con similitudes y de los cuales se desea conocer información, mientras la muestra, el número reducido de la población con la capacidad de representar (Stratton, 2021). En el estudio la población ha estado conformada por 80 trabajadores, siendo la muestra el mismo número, al tratarse de una de tipo censal. Siendo los criterios de inclusión: Personal con contrato vigente y que este dispuesto a firmar el consentimiento informado. Mientras como criterio de exclusión: Personal que se encuentre de vacaciones o licencia; además, de los locadores de servicio. Dentro de todos los tipos de muestreo, se ha seleccionado al no probabilístico, aleatorio y simple, pues los encuestados contaron la misma posibilidad de ser selectos.

La técnica consiste en la serie de protocolos para recolectar información de valor, mientras el instrumento es una herramienta precisa dentro del proceso (Hernandez y Duana, 2020) en el presente caso la técnica ha sido la encuesta y el instrumento cuestionario. Se diseñó un par de cuestionarios para recolectar los datos necesarios, incluyendo ítems específicos para medir las variables de habilidades comunicativas (flexibilidad comunicativa, trabajo en equipo, habilidades de escritura y habilidad oral) y el desempeño directivo (institucional, pedagógico, administrativo y comunitario). Los ítems se validaron mediante juicio de expertos en la ciencia de estudio (Anexo 3) y se ha realizado una prueba piloto para asegurar su fiabilidad y validez, al obtener resultados cercanos a 1, se ha garantizado la alta confiabilidad (Anexo 4).

Para el análisis de datos, se emplearon métodos descriptivos e inferenciales.

En el análisis descriptivo, se utilizaron gráficos y tablas para ilustrar y resumir los resultados, permitiendo una comprensión clara de las características de la muestra y las variables estudiadas. En el análisis inferencial, se aplicaron pruebas estadísticas como el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para medir la asociación entre las variables (Bauer et al., 2021). El método fue adecuado para las variables cuantitativas ordinales, proporcionando una evaluación precisa de la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo.

Como aspectos éticos se ha considerado: a) Como principio de beneficencia, se aseguró que los cuestionarios no causaran discriminación ni daño a los participantes. y se seleccionaron los participantes de forma imparcial, respetando sus derechos y deberes dentro del área evaluada; b) principio de no maleficencia, puesto que, no se causó ningún perjuicio a los participantes, además la investigación buscó únicamente verificar la correlación de las variables seleccionadas, manteniendo siempre el anonimato de los participantes para proteger su privacidad; c) principio de autonomía, ya que, la investigación se realizó de manera libre y voluntaria, evitando cualquier forma de plagio y citando adecuadamente a los autores; por último, principio de justicia, puesto que, se protegieron los derechos colectivos de los participantes, promoviendo la paz y seguridad durante la investigación, además, los resultados obtenidos aportaron beneficios teóricos, prácticos y metodológicos que mejoraron la calidad del servicio en la institución y ayudaron a alcanzar los objetivos institucionales a largo plazo.

III. RESULTADOS

Se presenta los resultados descriptivos para describir las variables y dimensiones.

Tabla 1

Niveles de la variable habilidades comunicativas y sus dimensiones

Niveles	Habilidades comunicativas		Flexibilidad comunicacional		Trabajo en equipo		Habilidad en escritura		Habilidad oral	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	5	6,3%	3	3,8%	5	6,3%	5	6,3%	5	6,3%
Medio	36	45,0%	24	30%	27	33,8%	22	27,5%	17	21,3%
Alto	39	48,8%	53	66,3%	48	60%	53	66,3%	58	72,5%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Los resultados muestran que casi la mitad de los trabajadores representados por el 48.8% tienen un alto nivel de habilidades comunicativas, lo que establece que la mayoría del personal del hospital posee habilidades sólidas para comunicarse de manera efectiva, lo cual es crucial en un entorno hospitalario donde la claridad y la precisión en la comunicación pueden tener un impacto directo en la atención al paciente. En cuanto a las dimensiones, la flexibilidad comunicacional ha presentado mayor concentración en el nivel alto con el 66.3% afirmando la capacidad del personal para adaptarse a diferentes situaciones y audiencias, una habilidad crítica en el entorno hospitalario donde las circunstancias pueden cambiar rápidamente.

La dimensión trabajo en equipo, los resultados se han concentrado en el alto con el 60% lo que, sugiere que los directivos son capaces de colaborar efectivamente con su personal y otros equipos, lo que mejora la coordinación y la atención al paciente. Prosiguiendo con la habilidad en escritura, el 66.3% del personal ha establecido un alto nivel, indicando que el personal puede redactar informes y documentos de manera efectiva. Respecto a la dimensión habilidad oral, también ha presentado alto nivel con el 72.5% evidenciando su capacidad de comunicar ideas y decisiones de manera clara y persuasiva, siendo vital para liderar equipos y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 2*Niveles de la variable desempeño directivo y sus dimensiones*

Niveles	Desempeño directivo		Institucional		Pedagógico		Administrativo		Comunitaria	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	5	6,3%	5	6,3%	8	10%	3	3,8%	5	6,3%
Medio	38	47,5%	30	37,5%	33	41,3%	29	36,3%	19	23,8%
Alto	37	46,3%	45	56,3%	39	48,8%	48	60%	56	70%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

La mayoría de los trabajadores presentan un desempeño elevado con el 46.3%, especialmente en las áreas institucional y comunitaria, lo cual indica una gestión efectiva y una fuerte relación con la comunidad.

La dimensión institucional ha presentado mayor concertación con el nivel alto 56.3%, lo que refleja la alta capacidad administrativa por la buena gestión de los recursos y procesos internos del hospital, esencial para su funcionamiento eficiente. La dimensión pedagógica, aunque elevada con el 48.8%, muestra un área de mejora potencial, indicando que podría beneficiarse de estrategias adicionales de capacitación y desarrollo profesional continuo. La dimensión administrativa también ha presentado mayor concertación en el nivel alto con el 60% estableciendo que en el centro hospitalario se procura cumplir con los protocolos estipulados por ley. La dimensión comunitaria también ha presentado alto índice por el 70% lo que indica que una gestión directiva sólida para el éxito organizacional y la calidad del servicio en el sector salud.

Para poner a pruebas las hipótesis se requiere del análisis de datos inferencial por medio de la prueba Rho de Spearman.

Tabla 3

Relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo

Prueba estadística	Variables	Coeficientes	Habilidades comunicativas	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas	Coeficiente de correlación	1.000	,835**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño directivo	N	80	80
		Coeficiente de correlación	,835**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

El alto coeficiente de correlación ($\rho = 0.835$, $p < 0.05$) entre habilidades comunicativas y desempeño directivo sugiere una relación positiva, fuerte y significativa. Esto implica que las mejoras en las habilidades comunicativas del personal probablemente conducen a un mejor desempeño directivo. Esta correlación es vital para el entorno hospitalario, donde una comunicación efectiva puede mejorar la coordinación de equipos y la toma de decisiones críticas.

Tabla 4*Relación entre flexibilidad comunicacional y desempeño directivo*

Prueba estadística	Variables	Coeficientes	Flexibilidad comunicacional	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Flexibilidad comunicacional	Coeficiente de correlación	1.000	,544**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño directivo	N	80	80
		Coeficiente de correlación	,544**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

La correlación positiva ($\rho = 0.544$, $p < 0.05$) entre flexibilidad comunicacional y desempeño siendo una relación positiva, fuerte y significativa, por lo que, sugiere que la adaptabilidad en la comunicación es crucial para una gestión efectiva. En un entorno hospitalario, donde las situaciones pueden cambiar rápidamente, la capacidad de adaptar la comunicación a diferentes contextos y audiencias es esencial para mantener la eficiencia y la calidad del servicio.

Tabla 5*Relación entre trabajo en equipo y desempeño directivo*

Prueba estadística	Variables	Coeficientes	Trabajo en equipo	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1.000	,747**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,747**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	80	80

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

La fuerte correlación ($\rho = 0.747$, $p < 0.05$) entre trabajo en equipo y desempeño directivo, siendo una relación positiva, fuerte y significativa; destacando la importancia de la colaboración efectiva entre el personal directivo; además, el trabajo en equipo es esencial para asegurar una atención integral y continua a los pacientes, así como para la resolución de problemas de manera eficiente.

Tabla 6*Relación entre habilidades de escritura y desempeño directivo*

Prueba estadística	Variables	Coeficientes	Habilidad de escritura	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Habilidad de escritura	Coeficiente de correlación	1.000	,722**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,835**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	80	80

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

La correlación ($\rho = 0.722$, $p < 0.05$) entre la habilidad de escritura y el desempeño directivo siendo positiva, fuerte y significativa, lo que, sugiere que la capacidad de redactar informes y documentos de manera clara y precisa es crucial para una gestión efectiva. En el contexto de estudio, la documentación precisa es fundamental para la continuidad del cuidado del paciente y para la gestión administrativa.

Tabla 7*Relación entre habilidad oral y desempeño directivo*

Prueba estadística	Variables	Coeficientes	Habilidad oral	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Habilidad oral	Coeficiente de correlación	1.000	,650**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,650**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

La correlación positiva, fuerte y significativa ($\rho = 0.650$, $p < 0.05$) entre la habilidad oral y el desempeño directivo subraya la importancia de la comunicación verbal en la gestión directiva; en el contexto del estudio, la habilidad para comunicar ideas y decisiones de manera clara y persuasiva es esencial para liderar equipos, coordinar actividades y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

IV. DISCUSIÓN

En atención al objetivo general, el coeficiente de correlación de Spearman entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo es de 0.835, con una significancia bilateral de 0.000 indicando una correlación positiva y significativa entre ambas variables. Por lo que, la alta correlación observada sugiere que mejoras en las habilidades comunicativas están fuertemente asociadas con un mejor desempeño directivo, en el contexto hospitalario, implica que directivos que se comunican de manera efectiva tienden a manejar mejor las operaciones del hospital, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción del personal y los pacientes, destacando la necesidad de programas de capacitación en comunicación para los directivos, lo cual podría traducirse en una administración más eficiente y una mejor atención al paciente.

Este hallazgo coincide con el estudio de Shillie y Nchang (2023) en Camerún, quienes encontraron una relación significativa entre habilidades comunicativas y desempeño de trabajadores con una significancia inferior a 0.05. Discrepando con Ortega et al. (2024) quienes realizaron un estudio con el fin específico de medir la interrelación entre comunicación interpersonal y desempeño laboral obteniendo el valor R 0.471; además de Platonova et al. (2022) en Rusia, donde obtuvieron una correlación moderada (R = 0.43) sugiriendo que otros factores podrían influir más en el contexto ruso.

En el contexto del estudio, se evidencia que la Teoría de la Comunicación Interpersonal se aplica directamente a la mejora del desempeño directivo a través del desarrollo de habilidades comunicativas (Gomes, 2022) ya que, la capacidad de los directivos para comunicarse de manera efectiva con el personal de salud, pacientes y otras partes interesadas puede influir significativamente en la calidad de los servicios; además de ello, la escucha activa y la empatía permiten a los directivos comprender mejor las necesidades y preocupaciones del personal y de los pacientes, mientras que la claridad en la transmisión de mensajes asegura que las instrucciones y políticas se entiendan y se sigan correctamente.

Siguiendo con el primer objetivo específico la flexibilidad comunicacional y desempeño directivo, se ha alcanzado el coeficiente de correlación de Spearman entre la flexibilidad comunicacional y el desempeño directivo es de 0.544, con una

significancia bilateral de 0.000. Por lo que, la correlación positiva y significativa indica que la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y audiencias está asociada con un desempeño directivo más eficiente; en el entorno del estudio, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente, la flexibilidad comunicacional permite a los directivos ajustar sus estrategias de comunicación y liderazgo en tiempo real, mejorando la respuesta a emergencias y la coordinación general del hospital, lo que da lugar a la importancia de incluir la flexibilidad comunicacional como una competencia clave en los programas de desarrollo de liderazgo.

El resultado guarda similitud con el estudio de Kochubey et al. (2022) en Rusia, donde se subrayó la relevancia de habilidades comunicativas en el desempeño directivo. Difiriendo con el estudio de Damián et al. (2021) en Chimbote, donde se encontró una condescendencia baja ($R = 0.308$) sugiriendo que, en su contexto específico, otros factores podrían tener mayor peso. Ante los resultados alcanzados, resulta necesario precisar, que la Teoría de la Flexibilidad Cognitiva, se traduce en la necesidad de que los directivos desarrollen habilidades de flexibilidad comunicacional (Martins y Gonçalves, 2022) ya que, los directivos deben ser capaces de adaptar su comunicación al tratar con diferentes miembros del personal, pacientes y situaciones clínicas. Por ejemplo, al comunicarse con el personal médico, un enfoque más técnico y directo puede ser necesario, mientras que al interactuar con pacientes o sus familias, un enfoque más empático y comprensivo sería más apropiado.

Continuando con el segundo objetivo específico, el trabajo en equipo y el desempeño directivo han presentado el coeficiente de correlación de Spearman de 0.747, con una significancia bilateral de 0.000. Una fuerte correlación entre la capacidad de trabajar en equipo y el desempeño directivo establece que los directivos que fomentan un ambiente colaborativo tienden a ser más eficaces en sus roles. En el contexto del estudio, el trabajo en equipo es esencial para asegurar que todas las funciones se realicen de manera eficiente y coordinada. Es decir, los directivos que priorizan y mejoran las habilidades de trabajo en equipo pueden lograr una mayor cohesión entre el personal, lo cual se traduce en un mejor cuidado del paciente y una mayor eficiencia operativa. El hallazgo coincide con los resultados de Shillie y Nchang (2023) además de los investigadores Kochubey et al. (2022) ambos subrayando la importancia del trabajo en equipo en el desempeño laboral y directivo y la

evidenciaron por el valor de significancia por debajo a 0.05.

Tras los resultados alcanzados, la Teoría de la Interdependencia Social toma relevancia, ya que, implica que los directivos deben fomentar un ambiente de trabajo en equipo efectivo (Barriga, 2022); además, las habilidades comunicativas de los directivos juegan un papel crucial en la creación de una cultura de colaboración. Al promover la claridad en la comunicación, el respeto mutuo y el apoyo entre los miembros del equipo, los directivos pueden mejorar la coordinación de los cuidados y la eficiencia operativa del hospital.

Siguiendo con el tercer objetivo específico, la habilidad de escritura y el desempeño directivo ha presentado el coeficiente de correlación R 0.722, con una significancia bilateral de 0.000. Estableciendo que una habilidad de escritura fuerte está asociada con un desempeño directivo superior. Bajo lo expuesto, la documentación clara y precisa es crucial para la continuidad del cuidado del paciente y la gestión administrativa. Siendo necesario precisar que los directivos que poseen habilidades sólidas de escritura pueden comunicar mejor las políticas, procedimientos y decisiones, reduciendo el riesgo de errores y mejorando la eficiencia administrativa. Esto subraya la importancia de desarrollar habilidades de escritura en los programas de formación de directivos.

Coincidiendo, sin embargo, guarda similitud también con Tamsah et al. (2023) en Indonesia, donde se halló una correlación considerable por el valor de significancia por debajo a 0.05 entre habilidades y desempeño, aunque su enfoque estaba en el personal de ciencias biomédicas. El resultado guarda similitud con el estudio de Kochubey et al. (2022) que subraya la relevancia de habilidades comunicativas, incluyendo la escritura, en el desempeño directivo por el valor de significancia 0. Además, coincide con Rafael et al. (2021) que destacaron la importancia de las habilidades comunicativas y grupales.

Tras los resultados alcanzados, la Teoría de la Escritura como Proceso Cognitivo es particularmente relevante para el desempeño directivo, ya que, los directivos necesitan habilidades de escritura efectivas para redactar informes, políticas, procedimientos y comunicaciones internas; además, la claridad y precisión en estos documentos son esenciales para asegurar que las instrucciones y la

información sean comprendidas y seguidas correctamente (Arrimada et al., 2020).

En cuando al último objetivo específico, la habilidad oral y el desempeño directivo presentan el coeficiente de correlación de $R = 0.650$, con una significancia bilateral de 0.000 ; precisando la alta correlación entre la habilidad oral y el desempeño directivo, lo que permite entender que la capacidad de comunicar verbalmente de manera efectiva es crucial para un liderazgo exitoso. En un hospital, donde la comunicación clara y directa puede influir en la toma de decisiones y en la coordinación del personal, directivos con fuertes habilidades orales pueden liderar de manera más efectiva, inspirar confianza en su equipo y mejorar la eficiencia operativa, destacando la necesidad de entrenar a los directivos en habilidades de comunicación verbal para asegurar un liderazgo efectivo y una mejor calidad en la atención al paciente.

El hallazgo guarda similitud con el estudio de Amaliah et al. (2022) que encontró un alto grado de desempeño relacionado con estrategias comunicativas de las enfermeras. Además, coincide con Olavarria et al. (2023) en Lambayeque, que identificaron una alta relación entre comunicación y desempeño $R = 0.831$. Sin embargo, difiere del estudio de Platonova et al. (2022) donde se encontró una relación moderada, lo que podría deberse a diferencias culturales y contextuales en la percepción y uso de las habilidades orales. Sin embargo, difiere de los hallazgos de Amaliah et al. (2022) en Indonesia, donde la vocación de servicio predominó sobre la flexibilidad comunicacional, la diferencia puede explicarse por el enfoque en enfermeras en el estudio indonesio, que podrían priorizar la empatía y la atención al paciente sobre la flexibilidad en la comunicación.

En el hospital del Callao, los directivos deben aplicar la Teoría de la Comunicación Transaccional para gestionar eficientemente la interacción con su personal y pacientes (Díaz y Sanz, 2023). En situaciones de alta presión y estrés, la habilidad de los directivos para interpretar y responder adecuadamente a las señales verbales y no verbales del personal puede mejorar la coordinación y la moral del equipo. La comunicación transaccional efectiva permite una retroalimentación constante y adaptaciones inmediatas, lo cual es crucial en el entorno hospitalario donde las condiciones pueden cambiar rápidamente y la precisión en la transmisión de información es vital para la seguridad y el bienestar de los pacientes.

En cuanto a la primera variable habilidades comunicativas, casi la mitad de los trabajadores, representados por el 48.8%, tienen un alto nivel de habilidades comunicativas, lo que establece que la mayoría del personal del hospital posee habilidades sólidas para comunicarse de manera efectiva. Resultado guarda similitud con los hallazgos de Shillie y Nchang (2023) en Camerún, quienes encontraron que el 32% de los trabajadores percibía buenas habilidades comunicativa; sin embargo, la cifra del hospital del Callao es significativamente mayor, lo cual podría explicarse por diferencias culturales o por la implementación de programas de capacitación más efectivos en el hospital del Callao. Por otro lado, en el estudio de Kochubey et al. (2022) en Rusia, el 38.3% de los directores percibieron habilidades comunicativas como relevantes para el buen desempeño, pero rara vez aplicadas lo que difiere del 48.8% encontrado en el hospital del Callao, lo cual podría indicar una mejor aplicación y valoración de las habilidades en el contexto del hospital del Callao.

El estudio de Amaliah et al. (2022) en Indonesia, encontró que el 82% de los profesionales implementaron estrategias comunicativas para mejorar su desempeño. Aunque no directamente comparable, sugiere que una alta proporción de profesionales valora y utiliza habilidades comunicativas, similar al hospital del Callao. Prosiguiendo, en el estudio de Rafael et al. (2021) se encontró que solo el 26% de los profesionales contaba con habilidades comunicativas, lo cual es significativamente menor que el 48.8% en el hospital del Callao. Esto podría reflejar diferencias en los programas de desarrollo profesional y capacitación. Finalmente, Saavedra et al. (2021) encontraron que el 71.3% percibía deficiente comunicación terapéutica, el contraste sugiere que el hospital del Callao ha invertido más en el desarrollo de habilidades comunicativas generales, lo cual ha resultado en una percepción más positiva.

Tras los resultados alcanzados, la Teoría de la Comunicación No Verbal también toma relevancia ya que, los directivos deben ser conscientes de la trascendencia de la comunicación no verbal en sus interacciones diarias, pues, para interpretar las señales no verbales del personal y los pacientes puede ayudar a los directivos a detectar problemas y preocupaciones que no se expresan verbalmente.

En atención a la variable desempeño directivo, la mayoría de los trabajadores presentan un desempeño elevado, con el 46.3%, especialmente en las áreas

institucional y comunitaria, lo cual indica una gestión efectiva y una fuerte relación con la comunidad. El resultado difiere de los hallazgos de Shillie y Nchang (2023) en Camerún, donde el 46% de los trabajadores presentó un desempeño bajo, la diferencia significativa podría deberse a factores contextuales y a la efectividad de las estrategias de gestión implementadas en el hospital del Callao. En el estudio de Kochubey et al. (2022) en Rusia, el 38.3% de los directores percibieron habilidades como relevantes para el desempeño, pero rara vez aplicadas, difiriendo del 46.3% de alto desempeño en el hospital del Callao, lo cual podría indicar una mejor aplicación y valoración de las habilidades en el contexto del hospital del Callao.

Por otro lado, el estudio de Amaliah et al. (2022) encontraron que el 84% de los profesionales presentaban un alto grado de satisfacción con su desempeño, similar al 46.3% de alto desempeño en el hospital del Callao, lo que sugiere que las habilidades comunicativas y las estrategias implementadas juegan un papel crucial en el desempeño directivo. Asimismo, el estudio de Ortega et al. (2024) en Perú encontró una relación moderada entre comunicación interpersonal y desempeño laboral. El alto desempeño en el hospital del Callao sugiere un contexto más favorable para el desarrollo de estas habilidades y su impacto en el desempeño. Asimismo, Olavarria et al. (2023) en Lambayeque, encontraron que el 43% percibía deficiente desempeño, lo cual difiere del alto desempeño en el hospital del Callao, la diferencia puede deberse a variaciones en las estrategias de gestión y la cultura organizacional.

Por otro lado, Damián et al. (2021) en Chimbote encontraron que el 52% de los especialistas percibieron un nivel medio de desempeño, lo cual se contradice con el alto desempeño en el hospital del Callao. Esta diferencia podría deberse a diferencias en la cultura organizacional y las estrategias de comunicación. Asimismo, el estudio de Rafael et al. (2021) encontraron que solo el 21% de los profesionales contaba con habilidades gestoras, lo cual es significativamente menor que el alto desempeño observado en el hospital del Callao. Esto podría reflejar diferencias en la formación y desarrollo profesional. Finalmente, Saavedra et al. (2021) encontraron que el 71.3% percibía deficiente comunicación terapéutica, lo cual se contradice con el alto desempeño en el hospital del Callao. Esto sugiere que el hospital del Callao ha implementado estrategias más efectivas para el desarrollo de habilidades comunicativas y directivas.

V. CONCLUSIONES

Al haber obtenido el coeficiente de correlación Rho de Spearman entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo igual a 0.835, con el p valor por debajo a 0, se establece una relación positiva, fuerte y significativa entre ambas variables; estableciendo que las mejoras en las habilidades comunicativas están fuertemente asociadas con un mejor desempeño directivo, en el contexto hospitalario.

Por el coeficiente Rho de Spearman entre la flexibilidad comunicacional y el desempeño directivo igual a 0.544, con una significancia bilateral y el p valor por debajo a 0.05 se establece la relación positiva, fuerte y significativa, indicando que la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y audiencias está asociada con un desempeño directivo más eficiente; en el entorno del estudio, donde las condiciones pueden cambiar rápidamente, la flexibilidad comunicacional permite a los directivos ajustar sus estrategias de comunicación y liderazgo en tiempo real.

El trabajo en equipo y el desempeño directivo han presentado una relación positiva, fuerte y significativa por el valor 0.747 y el valor inferior a 0.05. Estableciendo que los directivos que fomentan un ambiente colaborativo tienden a ser más eficaces en sus roles; es decir, los directivos que priorizan y mejoran las habilidades de trabajo en equipo pueden lograr una mayor cohesión entre el personal, lo cual se traduce en un mejor cuidado del paciente y una mayor eficiencia operativa.

La habilidad de escritura y el desempeño directivo ha presentado el coeficiente de correlación R 0.722, con el p valor por debajo a 0.05, siendo una relación positiva, fuerte y significativa estableciendo que una habilidad de escritura fuerte está asociada con un desempeño directivo superior, indicando la importancia de desarrollar habilidades de escritura en los programas de formación de directivos.

La habilidad oral y el desempeño directivo presentan el coeficiente de correlación de R 0.650, y el p valor por debajo a 0.05; precisando la relación positiva, fuerte y significativa, lo que permite entender que la capacidad de comunicar verbalmente de manera efectiva es crucial para un liderazgo exitoso.

VI. RECOMENDACIONES

Al director del Hospital, implementar programas de capacitación continua en habilidades comunicativas para el personal, centrados en flexibilidad comunicacional, trabajo en equipo, habilidades de escritura y habilidades orales, para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión directiva y administrativa del hospital, asegurando una mejor coordinación y comunicación entre todos los niveles del personal. Resulta necesario precisar que la implementación de programas de capacitación continua es fundamental para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del personal, lo que repercute positivamente en el desempeño organizacional (Araújo et al., 2020).

Al director del hospital, fomentar una cultura organizacional que valore y recompense la comunicación efectiva, habilidades y el trabajo en equipo para crear un entorno de trabajo más cohesionado y motivado, lo que resulta en un mejor desempeño tanto a nivel individual como colectivo. Una cultura organizacional positiva y de apoyo puede transformar significativamente la dinámica del equipo y el desempeño general, promoviendo un sentido de pertenencia entre los empleados (Araújo et al., 2020).

A los trabajadores del hospital participar activamente en los programas de desarrollo profesional ofrecidos por el hospital para fortalecer sus competencias profesionales y contribuir a un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, mejorando así su desempeño y el de sus colegas. Resulta necesario indicar que, el desarrollo profesional continuo permite a los trabajadores adaptarse a las demandas cambiantes del entorno hospitalario y mejora su rendimiento y satisfacción laboral (Araújo et al., 2020).

Al jefe de la oficina de administración de personal, establecer un sistema de evaluación y retroalimentación periódica sobre las habilidades comunicativas y el desempeño de los trabajadores para identificar áreas de mejora y ofrecer apoyo específico a los empleados, promoviendo un desarrollo profesional equilibrado y una gestión del talento más eficaz. Desde el punto de vista de Tamsah et al. (2023) la evaluación asegura que las habilidades se mantengan actualizadas y alineadas con los objetivos organizacionales.

A los investigadores, realizar estudios longitudinales sobre el impacto de las habilidades comunicativas en el desempeño directivo para generar conocimientos más profundos y sostenibles sobre la relación entre estas variables, y para proporcionar evidencia empírica que guíe las políticas de formación y desarrollo en el sector hospitalario. La investigación longitudinal es esencial para entender los efectos a largo plazo de las intervenciones y para desarrollar teorías y prácticas que mejoren continuamente el desempeño organizacional (Saavedra et al., 2021).

REFERENCIAS

- Al-Nabae, M., & Sammani, D. (2021). Factors that influencing project management performance: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(8), 628-643. <https://n9.cl/69yhta>
- Amaliah, N., Anggraini, D. & Iswanto, I. (2022). Effective Nurse Communication on The Level of Client Satisfaction in The Inpatient Room. *Healthy-Mu Journal*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.35747/hmj.v6i1.253>
- Anaya, T., Brito, J., & Montalvo, J. (2023). Retos de la escritura académica en estudiantes universitarios: revisión de la literatura. *Conrado*, 19(91), 86-94. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442023000200086&script=sci_abstract
- Araújo, D. Menezes, P., Cavaco, A., Mesquita, A., & Lyra, D. (2020). Instruments for assessing communication skills in the area of healthcare in Brazil: a scoping review. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 24, e200030. <https://www.scielo.br/j/icse/a/JQytyHTYSj7SZDvQSvbQBMQ/?format=pdf&lang=pt>
- Arrimada, M., Torrance, M., & Fidalgo, R. (2020). El modelo de Respuesta a la Intervención en escritura: revisión de medidas de evaluación y prácticas instruccionales. *Papeles del psicólogo*, 41(1), 54-65. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0214-78232020000100054&script=sci_arttext
- Ávalos, L., & Fernández, M. (2021). Teachers of hospital pedagogy: A systematic review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 31, e3139. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/qScjvMRYHyWD5cKzDMFTqrc/?format=pdf&lang=en>
- Bauer, G., Churchill, S., Mahendran, M., Walwyn, C., Lizotte, D., & Villa-Rueda, A. (2021). Intersectionality in quantitative research: A systematic review of its emergence and applications of theory and methods. *SSM – Population Health*, 14, 1-11. <https://n9.cl/x2ezp>

- Camilleri, M. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020620921412>
- Damián, J., Castillo, E., Reyes, E., Salas Sánchez, R., & Ayala Jara, C. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *MediSur*, 19(4), 624-632. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2021000400624&lng=es&tlng=es.
- Díaz, V. & Sanz, C. (2023). Revisión Sistemática de Literatura de estudios sobre modalidades híbridas educativas en Disciplinas Proyectuales. In *XVIII Congreso Nacional de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología-TE&ET 2023*. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/155892>
- Espiritu, U. (2022). *Monitoreo y acompañamiento pedagógico y desempeño directivo en instituciones de educación intercultural bilingüe de Casma, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Renati. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101376>
- Fernández, M., Mendoza, U., Rodríguez, D. & Aitken, H. (2022). A Review of Logistics Management and Service Quality in Peruvian Firms. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(3), 94-110. <https://submissions.ijqom.org/index.php/ijqom/article/view/141>
- Firdaus, F., Zulfadilla, Z., & Caniago, F. (2021). Research methodology: Types in the new perspective. *Manazhim*, 3(1), 1-16. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/manazhim/article/view/903/760>
- Flores, J., Yupanqui, R., Gamarra, S., Rivera, F., & Sarmiento, L. (2022). Digital literacy in the communication skills of peruvian teachers in times of the Covid-19 pandemic: A systematic review. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 41(10), 722-727. <https://www.proquest.com/openview/684a44c4108f428822c8c3ca7b07e29a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>

- Galarza, J., Solórzano, M., & Domínguez, P. (2023). La habilidad oral como componente de formación profesional. Una revisión sistemática. *Revista multidisciplinaria de desarrollo agropecuario, tecnológico, empresarial y humanista*, 5(3), 7-7. <https://www.dateh.es/index.php/main/article/view/232>
- González, A., Oblitas, S., Mosqueira, R., & Heredia, F. (2023). Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revisión bibliográfica. *Acta Médica del Centro*, 17(4), 819-834. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2709-79272023000400819&script=sci_arttext&tlng=en
- Hernandez, S., & Duana Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education
- Kochubey, A., Yarotsky, S., Kochubey, V. & Evdoshenko, O. (2022). Evaluación del uso de habilidades blandas por parte de los jefes de departamento. *Extreme Medicine* (3). 52-57. https://mes.fmba.press/files/issues/mes.fmba.press/2022/3/2022-3-1084_en.pdf?lang=en
- Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2023). Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 738-748. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14778238.2022.2032434?needAccess=true>
- Luz, R., Marinho, D., Lima, A., & Coriolano-Marinus, M. (2022). Educational interventions in child development and health literacy assumptions: an integrative review. *Revista brasileira de enfermagem*, 76(1), e20220116. <https://www.scielo.br/j/reben/a/8bv34vsvW3mDRg9bFMCTxXD/?format=pdf&lang=en>
- Nunes, C., Gomes, P., & Santana, J. (2023). Transparency, accountability, and

- governance: a literature review in the context of public hospitals. *Revista de Administração Pública*, 57. <https://www.scielo.br/j/rap/a/XnsgHpcpWgfvQNN9YHPgmGN/?format=pdf&lang=en>
- Olavarria, L., Ventura, S., Veronica, E., Jimenez, & Franklin C. (2023). Organizational Climate and the Achievement of Objectives in a Governmental Tourism Management Institution. Conferencia Internacional de Investigación en Turismo. <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/article/view/1275/1107>
- Ortega, M., Altamirano Pérez, H., & Tovar Pinzón, M. (2024). Work performance of digeim's public servants.an analysis from the organizational climate. *Ciencias administrativas*, (23), 9. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e131>
- Parente, T., & Machado, C. (2020). Boards of directors in Brazil: Literature review and research agenda. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21. <https://www.scielo.br/j/ram/a/MzLjmHcyCw69xJxGVRGpL9r/?format=pdf&lang=en>
- Paz, T., Mosqueira, M., & Ugarte, M. (2021). Systematic review of strategies for developing social skills in education. *Sinergias educativas*, 6(3). <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/183/498>
- Pereira, G., Novaski, O., Santos Neto, N., & Mota, F. (2022). Study on the state of the art of critical success factors and project management performance. *Gestão & Produção*, 29, e4722. <https://www.scielo.br/j/gp/a/P5rfYMJnvXdjXcDYnk579fy/?format=pdf&lang=en>
- Pino, E., Granja, A., & Niño, Y. (2021). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de trabajadores del Hospital Tipo B Huambalo. *Dominio De Las Ciencias*, 7(4), 23–38. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2079>
- Platonova T., Golubkova A., Smirnova S. & Shakhova K. (2022). Soft Skills as a

- Professional Platform in the Processes of Adaptation of Healthcare Workers to Crisis Situations. *Public Health and Life Environment – PH&LE*, 1(1):21-28. <https://zniso.fcgie.ru/jour/article/view/780/608>
- Prada, E., Mareque, M., & Pino, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?. *Psicologia: Reflexao e critica*, 35, 5. <https://www.scielo.br/j/prc/a/RZLLY39xmY6dbKb5nJn3kQv/?format=pdf&lang=en>
- Quispe, B. (2022). *Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en Escuelas de Educación Artística Superior de Ayacucho 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Renati. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80291>
- Rafael, J., Cuadros, L., Jénica, M., Cárdenas, T., Victoria, J., Tito, D., & Pablo, L. (2021). Habilidades de gestión en un contexto de emergencia sanitaria, covid-19, en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26, 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Saavedra, M., León, G., & Dávila, A. (2021). Comunicación terapéutica del enfermero, desde la perspectiva del hospitalizado en el hospital General Jaén, Perú. *Enfermería Global*, 20(1), 363–394. <https://doi.org/10.6018/eglobal.417451>
- Sánchez, P. (2021). Tendencias en los estudios sobre comunicación no verbal: Convergencias y divergencias. *Nueva revista del Pacífico*, (74), 196-222. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-51762021000100196&script=sci_arttext
- Santos, R., & Albuquerque, P. (2022). Community Health Workers in the Covid-19 pandemic: scoping review. *Saúde em Debate*, 46, 368-384. <https://www.scielosp.org/pdf/sdeb/2022.v46nspe1/368-384/en>
- Shillie, P. & Nchang, N. (2023). Influencia de las habilidades blandas de los empleados en el desempeño laboral: evidencia de las pymes en Camerún. *Business Perspective Review*, 5(1), 1–11.

<https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530>

Souza, J., & Dale, C. (2024). Science communication on social media-challenges and opportunities. *BrJP*, 7, e20240035. <https://n9.cl/471uwt>

Stratton, S. (2021). Population Research: Convenience Sampling Strategies. *Medicina Prehospitalaria y de Desastres*, 36(4), 373-374. <https://n9.cl/gcub6>

Tamsah, H., Ilyas, G., Nurung, J., Jusuf, E. & Rahmi, S. (2023). Competencia en habilidades blandas y capacidad de los empleados como factores que intervienen entre la eficacia de la formación y el rendimiento de los trabajadores sanitarios. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://n9.cl/o7bnvu>

Tureck, F., Chioro, A., Tofani, L., Lima, C., Vieira, A., & Andrezza, R. (2024). Innovations produced in Primary Health Care during the COVID-19 pandemic: an integrative literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29, e07022023. <https://n9.cl/aawh8>

Yusefzadeh, H., & Nabilou, B. (2020). Work environment factors and provider performance in health houses: a case study of a developing country. *BMC Res Notes* 13, 498. <https://n9.cl/r7cue>

Zoraya, S., Florettira, M., Syakurah, R., Azhar, A., Okparasta, A., & Irfani, T. (2021). The impact of peer assisted learning on mentors' academic life and communication skill in medical faculty: a systematic review. *Int J Public Health*, 10, 401-10. <https://n9.cl/wysa2>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Habilidades comunicativas	Ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma.	En lo que respecta a la descripción práctica de las habilidades de comunicación, se evaluará a través de un cuestionario en línea utilizando las herramientas de Formularios de Google, organizados en 4 áreas y 20 preguntas (Quispe, 2022).	Flexibilidad comunicacional	Adaptación Uso de medios Multidisciplinar	Likert 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
			Trabajo en equipo	Participación Ambiente laboral Valoración	
			Habilidad de escritura	Estructura Calidad Reportes	
			Habilidad oral	Claridad Persuasión Discusiones	
Desempeño directivo	Desde un punto de vista conceptual, se refiere a las actividades destinadas a mejorar el uso de los recursos con el objetivo de obtener resultados positivos en el futuro. Esto se vincula con la habilidad administrativa que facilita el progreso institucional (Parente y Machado, 2022).	En lo que respecta a la descripción práctica del rendimiento de la gestión directiva, se medirá a través de un cuestionario en línea utilizando las herramientas de Formularios de Google, organizados en 4 áreas y 20 preguntas (Espiritu, 2022).	Institucional	Cumplimiento Cultura institucional Información	Likert 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi nunca 5. Nunca
			Pedagógica	Principios pedagógicos Estrategias Innovación	
			Administrativa	Recursos Efectividad Políticas administrativas	
			Comunitaria	Participación activa Relaciones activas Necesidades	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Habilidades comunicativas

D1	Flexibilidad comunicacional	1	2	3	4	5
1	Me adapto fácilmente a los diferentes estilos de comunicación de los pacientes.					
2	Ajusto mi forma de comunicar según las necesidades del equipo de salud.					
3	Cambio mi enfoque comunicativo rápidamente cuando la situación clínica lo requiere.					
4	Me siento cómodo/a utilizando diversos medios de comunicación (oral, escrito) en el entorno de salud.					
5	Facilito la comunicación efectiva entre los miembros del equipo multidisciplinario de salud.					
D2	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6	Colaboro eficazmente con mis colegas de diferentes especialidades para alcanzar objetivos comunes de salud.					
7	Participo activamente en reuniones y discusiones clínicas de equipo.					
8	Fomento un ambiente de respeto y cooperación entre los miembros del equipo de salud.					
9	Apoyo a mis compañeros de trabajo cuando enfrentan dificultades clínicas.					
10	Valoro y utilizo las aportaciones de todos los miembros del equipo de salud.					
D3	Habilidad de escritura	1	2	3	4	5
11	Mis informes clínicos y documentos son claros y bien estructurados.					
12	Puedo expresar mis observaciones y recomendaciones clínicas de manera efectiva por escrito.					
13	Reviso y corrijo mis escritos para asegurar su precisión y claridad.					
14	Me aseguro de que mis comunicaciones escritas sean comprensibles para otros profesionales de la salud.					
15	Utilizo un lenguaje profesional y preciso en mis notas y reportes.					
D4	Habilidad oral	1	2	3	4	5
16	Comunico mis ideas claramente en presentaciones y reuniones clínicas.					
17	Escucho activamente y respondo adecuadamente durante las conversaciones con pacientes y colegas.					
18	Puedo expresar mis puntos de vista clínicos de manera persuasiva y convincente.					
19	Mantengo un tono adecuado y profesional en mis interacciones orales con pacientes y colegas.					
20	Soy capaz de manejar preguntas y comentarios de manera efectiva durante las discusiones clínicas.					

Cuestionario Desempeño directivo

D1	Institucional	1	2	3	4	5
1	Cumplo con las políticas y procedimientos establecidos por la institución de salud.					
2	Participo en actividades institucionales que promueven el desarrollo y la calidad en la atención de salud.					
3	Contribuyo a la mejora continua de los procesos institucionales de salud.					
4	Fomento la cultura y los valores de la institución de salud en mi trabajo diario.					
5	Me mantengo informado/a sobre las actualizaciones y cambios institucionales que afectan la atención de salud.					
D2	Pedagógica	1	2	3	4	5
6	Aplico principios pedagógicos en la capacitación y formación de mi equipo de salud.					
7	Fomento el desarrollo profesional continuo entre mis colegas de salud.					
8	Diseño y facilito sesiones de formación efectivas sobre temas de salud.					
9	Evalúo y adapto las estrategias pedagógicas para mejorar el aprendizaje en salud.					
10	Utilizo técnicas didácticas innovadoras en la enseñanza de prácticas de salud.					
D3	Administrativa	1	2	3	4	5
11	Gestiono eficientemente los recursos y el tiempo para cumplir con los objetivos administrativos del hospital.					
12	Mantengo un registro organizado y actualizado de las actividades administrativas relacionadas con la atención de salud.					
13	Planifico y coordino tareas administrativas de manera efectiva para mejorar la atención al paciente.					
14	Resuelvo problemas administrativos con rapidez y eficacia en el entorno hospitalario.					
15	Comunico claramente las políticas y procedimientos administrativos a mi equipo de salud.					
D4	Comunitaria	1	2	3	4	5
16	Promuevo la participación de la comunidad en las actividades de salud del hospital.					
17	Mantengo una comunicación abierta y efectiva con la comunidad en temas de salud.					
18	Fomento relaciones positivas entre el hospital y la comunidad para mejorar la salud pública.					
19	Coordino y apoyo actividades comunitarias que benefician la salud de la población.					
20	Trabajo con la comunidad para identificar y abordar sus necesidades de salud.					

Anexo 3: Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

Validación del primer instrumento

Primer experto:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Definición de la variable: Ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Flexibilidad comunicacional	Adaptación	Me adapto fácilmente a los diferentes estilos de comunicación de los pacientes.	1	1	1	1	
		Ajusto mi forma de comunicar según las necesidades del equipo de salud.	1	1	1	1	
	Uso de medios	Cambio mi enfoque comunicativo rápidamente cuando la situación clínica lo requiere.	1	1	1	1	
		Me siento cómodo/a utilizando diversos medios de comunicación (oral, escrito) en el entorno de salud.	1	1	1	1	
	Multidisciplinar	Facilito la comunicación efectiva entre los miembros del equipo multidisciplinario de salud.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Participación	Colaboro eficazmente con mis colegas de diferentes especialidades para alcanzar objetivos comunes de salud.	1	1	1	1	
Ambiente laboral	Participación	Participo activamente en reuniones y discusiones clínicas de equipo.	1	1	1	1	
		Fomento un ambiente de respeto y cooperación entre los miembros del equipo de salud.	1	1	1	1	
		Apoyo a mis compañeros de trabajo cuando enfrentan dificultades clínicas.	1	1	1	1	
	Valoración	Valoro y utilizo las aportaciones de todos los miembros del equipo de salud.	1	1	1	1	
Habilidad de escritura	Estructura	Mis informes clínicos y documentos son claros y bien estructurados.	1	1	1	1	
		Puedo expresar mis observaciones y recomendaciones clínicas de manera efectiva por escrito.	1	1	1	1	
	Calidad	Reviso y corrijo mis escritos para asegurar su precisión y claridad.	1	1	1	1	
		Me aseguro de que mis comunicaciones escritas sean comprensibles para otros profesionales de la salud.	1	1	1	1	
Reportes	Utilizo un lenguaje profesional y preciso en mis notas y reportes.	1	1	1	1		
Habilidad oral	Claridad	Comunico mis ideas claramente en presentaciones y reuniones clínicas.	1	1	1	1	
		Escucho activamente y respondo adecuadamente durante las conversaciones con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
	Persuasión	Puedo expresar mis puntos de vista clínicos de manera persuasiva y convincente.	1	1	1	1	
		Mantengo un tono adecuado y profesional en mis interacciones orales con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
	Discusiones	Soy capaz de manejar preguntas y comentarios de manera efectiva durante las discusiones clínicas.	1	1	1	1	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir las habilidades comunicativas
Objetivo del instrumento	Medir las habilidades comunicativas
Nombres y apellidos del experto	Maria Yngrid Tantaruna Diaz
Documento de identidad	46160965
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Privada San Juan Bautista
Cargo	Docente
Número telefónico	---
Firma	 Mg. María Y. Tantaruna Díaz CPsP: 26209 Psicóloga Clínica
Fecha	10 de junio del 2024



PERÚ

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Registro y Reconocimiento
de Grados y Títulos e Información
Universitaria

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	BACHILLER EN PSICOLOGIA Fecha de diploma: 17/04/15 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES <i>PERU</i>
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	LICENCIADA EN PSICOLOGIA Fecha de diploma: 19/06/15 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES <i>PERU</i>
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD Fecha de diploma: 14/02/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 06/04/2020 Fecha egreso: 25/08/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Segundo experto:



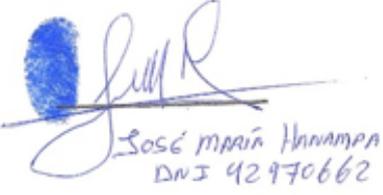
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Definición de la variable: Ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma.

Dimensiones	Indicadores	Items	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Flexibilidad comunicacional	Adaptación	Me adapto fácilmente a los diferentes estilos de comunicación de los pacientes.	1	1	1	1	
		Ajusto mi forma de comunicar según las necesidades del equipo de salud.	1	1	1	1	
	Uso de medios	Cambio mi enfoque comunicativo rápidamente cuando la situación clínica lo requiere.	1	1	1	1	
		Me siento cómodo/a utilizando diversos medios de comunicación (oral, escrito) en el entorno de salud.	1	1	1	1	
	Multidisciplinar	Facilito la comunicación efectiva entre los miembros del equipo multidisciplinario de salud.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Participación	Colaboro eficazmente con mis colegas de diferentes especialidades para alcanzar objetivos comunes de salud.	1	1	1	1	
	Ambiente laboral	Participo activamente en reuniones y discusiones clínicas de equipo.	1	1	1	1	
		Fomento un ambiente de respeto y cooperación entre los miembros del equipo de salud.	1	1	1	1	
		Apoyo a mis compañeros de trabajo cuando enfrentan dificultades clínicas.	1	1	1	1	
	Valoración	Valoro y utilizo las aportaciones de todos los miembros del equipo de salud.	1	1	1	1	
Habilidad de escritura	Estructura	Mis informes clínicos y documentos son claros y bien estructurados.	1	1	1	1	
		Puedo expresar mis observaciones y recomendaciones clínicas de manera efectiva por escrito.	1	1	1	1	
	Calidad	Reviso y corrijo mis escritos para asegurar su precisión y claridad.	1	1	1	1	
		Me aseguro de que mis comunicaciones escritas sean comprensibles para otros profesionales de la salud.	1	1	1	1	
	Reportes	Utilizo un lenguaje profesional y preciso en mis notas y reportes.	1	1	1	1	
Habilidad oral	Claridad	Comunico mis ideas claramente en presentaciones y reuniones clínicas.	1	1	1	1	
		Escucho activamente y respondo adecuadamente durante las conversaciones con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
	Persuasión	Puedo expresar mis puntos de vista clínicos de manera persuasiva y convincente.	1	1	1	1	
		Mantengo un tono adecuado y profesional en mis interacciones orales con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
	Discusiones	Soy capaz de manejar preguntas y comentarios de manera efectiva durante las discusiones clínicas.	1	1	1	1	

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir las habilidades comunicativas
Objetivo del instrumento	Medir las habilidades comunicativas
Nombres y apellidos del experto	José Faustino Marín Hanampa
Documento de identidad	42970662
Años de experiencia en el área	12 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Tecnológica del Perú
Cargo	Docente Universitario
Número telefónico	937086615
Firma	
Fecha	22 de mayo del 2024

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	ABOGADO Fecha de diploma: 17/01/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	BACHILLER EN DERECHO Fecha de diploma: 25/06/2010 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 16/01/23 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 31/08/2020 Fecha egreso: 28/01/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Tercer experto:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Definición de la variable: Ha sido definida por Flores et al. (2022) como la capacidad del individuo que incluye tanto el conocimiento del idioma como la habilidad para utilizarlo eficazmente, la adquisición de esta capacidad está vinculada a la comunicación amistosa y a la experiencia obtenida de la misma.

Dimensiones	Indicadores	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Flexibilidad comunicacional	Adaptación	Me adapto fácilmente a los diferentes estilos de comunicación de los pacientes.	1	1	1	1	
		Ajusto mi forma de comunicar según las necesidades del equipo de salud.	1	1	1	1	
	Uso de medios	Cambio mi enfoque comunicativo rápidamente cuando la situación clínica lo requiere.	1	1	1	1	
		Me siento cómodo/a utilizando diversos medios de comunicación (oral, escrito) en el entorno de salud.	1	1	1	1	
	Multidisciplinar	Facilito la comunicación efectiva entre los miembros del equipo multidisciplinario de salud.	1	1	1	1	
Trabajo en equipo	Participación	Colaboro eficazmente con mis colegas de diferentes especialidades para alcanzar objetivos comunes de salud.	1	1	1	1	
Ambiente laboral	Valoración	Participo activamente en reuniones y discusiones clínicas de equipo.	1	1	1	1	
		Fomento un ambiente de respeto y cooperación entre los miembros del equipo de salud.	1	1	1	1	
		Apoyo a mis compañeros de trabajo cuando enfrentan dificultades clínicas.	1	1	1	1	
Habilidad de escritura	Estructura	Mis informes clínicos y documentos son claros y bien estructurados.	1	1	1	1	
		Puedo expresar mis observaciones y recomendaciones clínicas de manera efectiva por escrito.	1	1	1	1	
	Calidad	Reviso y corrijo mis escritos para asegurar su precisión y claridad.	1	1	1	1	
		Me aseguro de que mis comunicaciones escritas sean comprensibles para otros profesionales de la salud.	1	1	1	1	
	Reportes	Utilizo un lenguaje profesional y preciso en mis notas y reportes.	1	1	1	1	
Habilidad oral	Claridad	Comunico mis ideas claramente en presentaciones y reuniones clínicas.	1	1	1	1	
		Escucho activamente y respondo adecuadamente durante las conversaciones con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
	Persuasión	Puedo expresar mis puntos de vista clínicos de manera persuasiva y convincente.	1	1	1	1	
		Mantengo un tono adecuado y profesional en mis interacciones orales con pacientes y colegas.	1	1	1	1	
Discusiones	Soy capaz de manejar preguntas y comentarios de manera efectiva durante las discusiones clínicas.	1	1	1	1		

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir las habilidades comunicativas
Objetivo del instrumento	Medir las habilidades comunicativas
Nombres y apellidos del experto	ROXANA GLENY SALGADO MANRIQUE
Documento de identidad	29738553
Años de experiencia en el área	18 años
Máximo Grado Académico	Maestra en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruana
Institución	Gobierno Regional de Arequipa
Cargo	Administrativa
Número telefónico	942 715 586
Firma	 Firma del evaluador DNI: 29738553
Fecha	23 de mayo del 2024

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 16/01/23 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 05/04/2021 Fecha egreso: 01/09/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 28/02/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	BACHILLER EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 31/08/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU

Validación del segundo instrumento

Primer experto:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Definición de la variable: Desde un punto de vista conceptual, se refiere a las actividades destinadas a mejorar el uso de los recursos con el objetivo de obtener resultados positivos en el futuro. Esto se vincula con la habilidad administrativa que facilita el progreso institucional (Parente et al. (2022).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Institucional	Cumplimiento	Cumplo con las políticas y procedimientos establecidos por la institución de salud.	1	1	1	1	
		Participo en actividades institucionales que promueven el desarrollo y la calidad en la atención de salud.	1	1	1	1	
	Cultura institucional	Contribuyo a la mejora continua de los procesos institucionales de salud.	1	1	1	1	
		Fomento la cultura y los valores de la institución de salud en mi trabajo diario.	1	1	1	1	
Información	Me mantengo informado/a sobre las actualizaciones y cambios institucionales que afectan la atención de salud.	1	1	1	1		
Pedagógica	Principios pedagógicos	Aplico principios pedagógicos en la capacitación y formación de mi equipo de salud.	1	1	1	1	
		Fomento el desarrollo profesional continuo entre mis colegas de salud.	1	1	1	1	
	Estrategias	Diseño y facilito sesiones de formación efectivas sobre temas de salud.	1	1	1	1	
		Evalúo y adapto las estrategias pedagógicas para mejorar el aprendizaje en salud.	1	1	1	1	
	Innovación	Utilizo técnicas didácticas innovadoras en la enseñanza de prácticas de salud.	1	1	1	1	
Administrativa	Recursos	Gestiono eficientemente los recursos y el tiempo para cumplir con los objetivos administrativos del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo un registro organizado y actualizado de las actividades administrativas relacionadas con la atención de salud.	1	1	1	1	
	Efectividad	Planifico y coordino tareas administrativas de manera efectiva para mejorar la atención al paciente.	1	1	1	1	
		Resuelvo problemas administrativos con rapidez y eficacia en el entorno hospitalario.	1	1	1	1	
Políticas administrativas	Comunico claramente las políticas y procedimientos administrativos a mi equipo de salud.	1	1	1	1		
Comunitaria	Participación activa	Promuevo la participación de la comunidad en las actividades de salud del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo una comunicación abierta y efectiva con la comunidad en temas de salud.	1	1	1	1	
	Relaciones activas	Fomento relaciones positivas entre el hospital y la comunidad para mejorar la salud pública.	1	1	1	1	
		Coordino y apoyo actividades comunitarias que beneficien la salud de la población.	1	1	1	1	
	Necesidades	Trabajo con la comunidad para identificar y abordar sus necesidades de salud.	1	1	1	1	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir el desempeño directivo
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño directivo
Nombres y apellidos del experto	Maria Yngrid Tantaruna Diaz
Documento de identidad	46160965
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Privada San Juan Bautista
Cargo	Docente
Número telefónico	---
Firma	 Mg. Maria Y. Tantaruna Diaz CPsP: 28209 Psicóloga Clínica
Fecha	10 de junio del 2024



PERÚ

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Registro y Reconocimiento
de Grados y Títulos e Información
Universitaria

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	BACHILLER EN PSICOLOGIA Fecha de diploma: 17/04/15 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PERU
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	LICENCIADA EN PSICOLOGIA Fecha de diploma: 19/06/15 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PERU
TANTARUNA DIAZ, MARIA YNGRID DNI 46160965	MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD Fecha de diploma: 14/02/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 06/04/2020 Fecha egreso: 25/08/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU

Segundo experto:



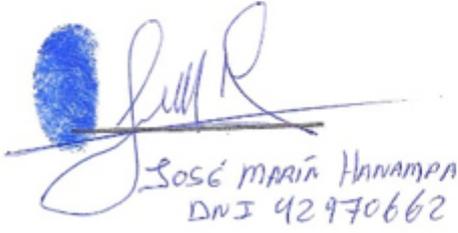
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Definición de la variable: Desde un punto de vista conceptual, se refiere a las actividades destinadas a mejorar el uso de los recursos con el objetivo de obtener resultados positivos en el futuro. Esto se vincula con la habilidad administrativa que facilita el progreso institucional (Parente et al. (2022).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Institucional	Cumplimiento	Cumplo con las políticas y procedimientos establecidos por la institución de salud.	1	1	1	1	
		Participo en actividades institucionales que promueven el desarrollo y la calidad en la atención de salud.	1	1	1	1	
	Cultura institucional	Contribuyo a la mejora continua de los procesos institucionales de salud.	1	1	1	1	
		Fomento la cultura y los valores de la institución de salud en mi trabajo diario.	1	1	1	1	
	Información	Me mantengo informado/a sobre las actualizaciones y cambios institucionales que afectan la atención de salud.	1	1	1	1	
		Aplico principios pedagógicos en la capacitación y formación de mi equipo de salud.	1	1	1	1	
Pedagógica	Principios pedagógicos	Fomento el desarrollo profesional continuo entre mis colegas de salud.	1	1	1	1	
	Estrategias	Diseño y facilito sesiones de formación efectivas sobre temas de salud.	1	1	1	1	
		Evalúo y adapto las estrategias pedagógicas para mejorar el aprendizaje en salud.	1	1	1	1	
	Innovación	Utilizo técnicas didácticas innovadoras en la enseñanza de prácticas de salud.	1	1	1	1	
Administrativa	Recursos	Gestiono eficientemente los recursos y el tiempo para cumplir con los objetivos administrativos del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo un registro organizado y actualizado de las actividades administrativas relacionadas con la atención de salud.	1	1	1	1	
	Efectividad	Planifico y coordino tareas administrativas de manera efectiva para mejorar la atención al paciente.	1	1	1	1	
		Resuelvo problemas administrativos con rapidez y eficacia en el entorno hospitalario.	1	1	1	1	
Políticas administrativas	Comunico claramente las políticas y procedimientos administrativos a mi equipo de salud.	1	1	1	1		
Comunitaria	Participación activa	Promuevo la participación de la comunidad en las actividades de salud del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo una comunicación abierta y efectiva con la comunidad en temas de salud.	1	1	1	1	
	Relaciones activas	Fomento relaciones positivas entre el hospital y la comunidad para mejorar la salud pública.	1	1	1	1	
		Coordino y apoyo actividades comunitarias que beneficien la salud de la población.	1	1	1	1	
	Necesidades	Trabajo con la comunidad para identificar y abordar sus necesidades de salud.	1	1	1	1	

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir el desempeño directivo
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño directivo
Nombres y apellidos del experto	José Faustino Marín Hanampa
Documento de identidad	42970662
Años de experiencia en el área	12 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad Tecnológica del Perú
Cargo	Docente Universitario
Número telefónico	937086615
Firma	
Fecha	22 de mayo del 2024

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	ABOGADO Fecha de diploma: 17/01/2012 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	BACHILLER EN DERECHO Fecha de diploma: 25/06/2010 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. <i>PERU</i>
MARIN HANAMPA, JOSE FAUSTINO DNI 42970662	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 16/01/23 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 31/08/2020 Fecha egreso: 28/01/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Tercer experto:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Definición de la variable: Desde un punto de vista conceptual, se refiere a las actividades destinadas a mejorar el uso de los recursos con el objetivo de obtener resultados positivos en el futuro. Esto se vincula con la habilidad administrativa que facilita el progreso institucional (Parente et al. (2022).

Dimensiones	Indicadores	Ítems	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
Institucional	Cumplimiento	Cumplo con las políticas y procedimientos establecidos por la institución de salud.	1	1	1	1	
		Participo en actividades institucionales que promueven el desarrollo y la calidad en la atención de salud.	1	1	1	1	
	Cultura institucional	Contribuyo a la mejora continua de los procesos institucionales de salud.	1	1	1	1	
		Fomento la cultura y los valores de la institución de salud en mi trabajo diario.	1	1	1	1	
Información	Me mantengo informado/a sobre las actualizaciones y cambios institucionales que afectan la atención de salud.	1	1	1	1		
Pedagógica	Principios pedagógicos	Aplico principios pedagógicos en la capacitación y formación de mi equipo de salud.	1	1	1	1	
		Fomento el desarrollo profesional continuo entre mis colegas de salud.	1	1	1	1	
	Estrategias	Diseño y facilito sesiones de formación efectivas sobre temas de salud.	1	1	1	1	
		Evalúo y adapto las estrategias pedagógicas para mejorar el aprendizaje en salud.	1	1	1	1	
	Innovación	Utilizo técnicas didácticas innovadoras en la enseñanza de prácticas de salud.	1	1	1	1	
Administrativa	Recursos	Gestiono eficientemente los recursos y el tiempo para cumplir con los objetivos administrativos del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo un registro organizado y actualizado de las actividades administrativas relacionadas con la atención de salud.	1	1	1	1	
	Efectividad	Planifico y coordino tareas administrativas de manera efectiva para mejorar la atención al paciente.	1	1	1	1	
		Resuelvo problemas administrativos con rapidez y eficacia en el entorno hospitalario.	1	1	1	1	
Políticas administrativas	Comunico claramente las políticas y procedimientos administrativos a mi equipo de salud.	1	1	1	1		
Comunitaria	Participación activa	Promuevo la participación de la comunidad en las actividades de salud del hospital.	1	1	1	1	
		Mantengo una comunicación abierta y efectiva con la comunidad en temas de salud.	1	1	1	1	
	Relaciones activas	Fomento relaciones positivas entre el hospital y la comunidad para mejorar la salud pública.	1	1	1	1	
		Coordino y apoyo actividades comunitarias que beneficien la salud de la población.	1	1	1	1	
Necesidades	Trabajo con la comunidad para identificar y abordar sus necesidades de salud.	1	1	1	1		

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir el desempeño directivo
Objetivo del instrumento	Medir el desempeño directivo
Nombres y apellidos del experto	ROXANA GLENY SALGADO MANRIQUE
Documento de identidad	29738553
Años de experiencia en el área	18 años
Máximo Grado Académico	Maestra en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruana
Institución	Gobierno Regional de Arequipa
Cargo	Administrativa
Número telefónico	942 715 586
Firma	 Firma del evaluador DNI: 29738553
Fecha	23 de mayo del 2024

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 16/01/23 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 05/04/2021 Fecha egreso: 01/09/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PERU
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 28/02/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU
SALGADO MANRIQUE, ROXANA GLENY DNI 29738553	BACHILLER EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 31/08/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU

Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

Al haber obtenido la validación de los tres expertos, ha sido pertinente aplicar una prueba piloto a 20 trabajadores; la información recabada ha sido ordenada en el programa Microsoft Excel y exportada al programa SPSS para aplicarse la prueba Alfa de Cronbach.

Primero:

La prueba piloto del cuestionario para medir el primer instrumento arrojó el valor 0.869, lo cual permite inferir la alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 8

Prueba de confiabilidad del primer instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.869	20

Segundo:

La prueba piloto del cuestionario para medir el segundo instrumento arrojó el valor 0.900, lo cual permite inferir la alta confiabilidad del instrumento

Tabla 9

Prueba de confiabilidad del segundo instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.900	20

Anexo 5: Consentimiento informado

Consentimiento Informado

Título de la investigación: Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024

Investigador: Alarico Iparraguirre Antonio Rosendo.

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada "Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024", cuyo objetivo es determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024.

Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio Maestría en Gestión de Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo del campus Lima, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso del centro de salud.

Describir el impacto del problema de la investigación

Se consideró importante realizar esta investigación que aborda el problema sobre las habilidades comunicativas y cómo se relacionan con el desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024. Del cual se derivó con problemas específicos tales como la flexibilidad comunicacional, el trabajo en equipo, la habilidad de escritura y la habilidad oral, lo cual es fundamental para comprender la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo del desempeño directivo.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas.

2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado 20 de minutos y se realizará en un Google Forms. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria:

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo:

Se indica que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios:

Se le informa que los resultados de la investigación serán alcanzados a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad:

Los datos recolectados son anónimos y no tenemos ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Alarico Iparraguirre Antonio Rosendo, email: aalarico@ucvvirtual.edu.pe y asesora Becerra Castillo Zoila Paola, email: zbecerra@ucvvirtual.edu.pe.

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Firma(s):

Fecha y hora:

Anexo 6: Reporte de similitud en software Turnitin

feedback studio | ANTONIO ROSENDO ALARICO IPARRAGUIRRE | Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024 | 100 / 100 | 10 de 120 |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:
Antonio Rosendo Alarico Iparraquirre (orcid.org/0009-0003-7026-7982)

ASESORES:
Mtra. Zoila Pazla Becerra Castillo (orcid.org/0000-0001-9533-5150)
Dra. Elizabeth Teresa Diestra Cueva (orcid.org/0000-0002-4321-0759)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA-PERO
2024

Resumen de coincidencias

16 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	5 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3 %
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.utel.esup.edu... Fuente de Internet	<1 %
6	www.scielo.br Fuente de Internet	<1 %
7	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
8	smartandhealth.com Fuente de Internet	<1 %
9	aei.pitt.edu Fuente de Internet	<1 %
10	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
11	revistaentornos.com Fuente de Internet	<1 %

Documento: 1 de 91 | Número de palabras: 8816 | Verificar cada parte del informe | Alto nivel de similitud

Anexo 7: Análisis complementario

Tabla 10

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades comunicativas	0.101	80	0
Desempeño directivo	0.188	80	0

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para asegurar, la calidad del informe se ha aplicado la prueba de normalidad, al obtener la significancia por debajo a 0.05, ha sido pertinente seleccionar a la prueba Rho de Spearman.

Anexo 8. Autorizaciones para el desarrollo del trabajo académico

POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

Yo Silvio Enrique Parfán Benavente
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
Identificado con DNI 06780270, en mi calidad de Director Ejecutivo
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos) del
Hospital San José del Callao
(Nombre del área de la empresa)
con R.U.C N° 20380486351, ubicada en la ciudad de Callao

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor (a, ita,) Antonio Rosendo Alarico Iparraguirre, Identificado con DNI N°40846796, de la Carrera profesional de Tecnología Médica, para que utilice la siguiente información del Hospital San José del Callao.

Utilizar la información de los resultados obtenidos de la investigación titulada Habilidades comunicativas y desempeño directivo en un hospital del Callao, 2024. Con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis para optar el Título Profesional de Maestría en Gestión de Servicios de la Salud.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
 Mencionar el nombre de la empresa.

Gobierno Regional del Callao
Hospital "San José"

Dr. SILVIO ENRIQUE PARFÁN BENAVENTE
Director Ejecutivo
C.M.P. 51532 - R.N.E. 37503

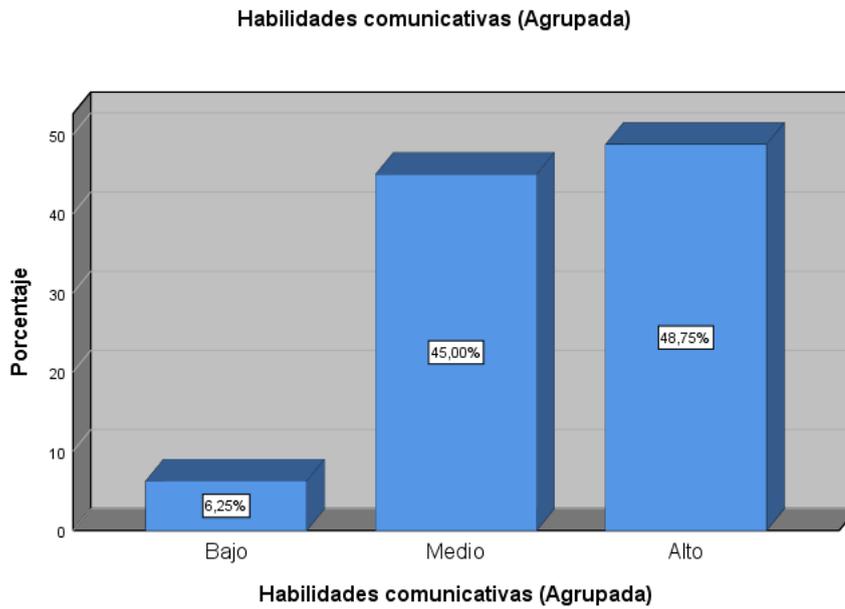
Firma y sello del Representante Legal
DNI: 06780270

LIMA NORTE Av. Alfredo Mensola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184.
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Anexo 9. Otras evidencias - Figuras

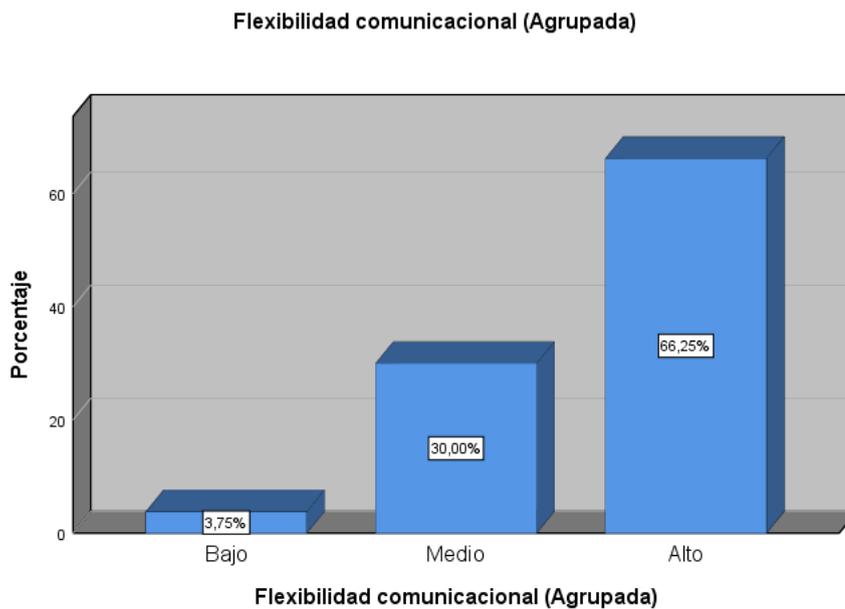
Variable Habilidades comunicativas

Figura 1
Habilidades comunicativas



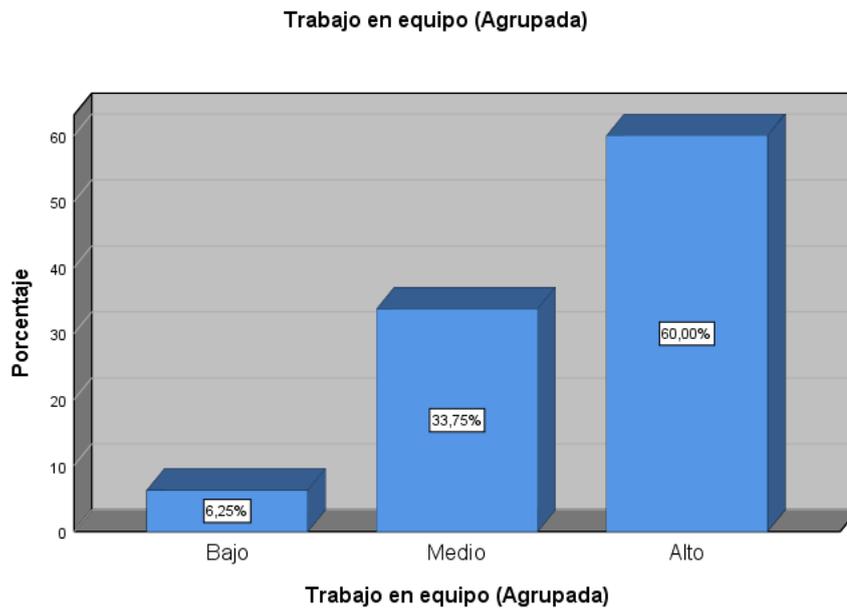
Dimensión Flexibilidad comunicacional

Figura 2
Flexibilidad comunicacional



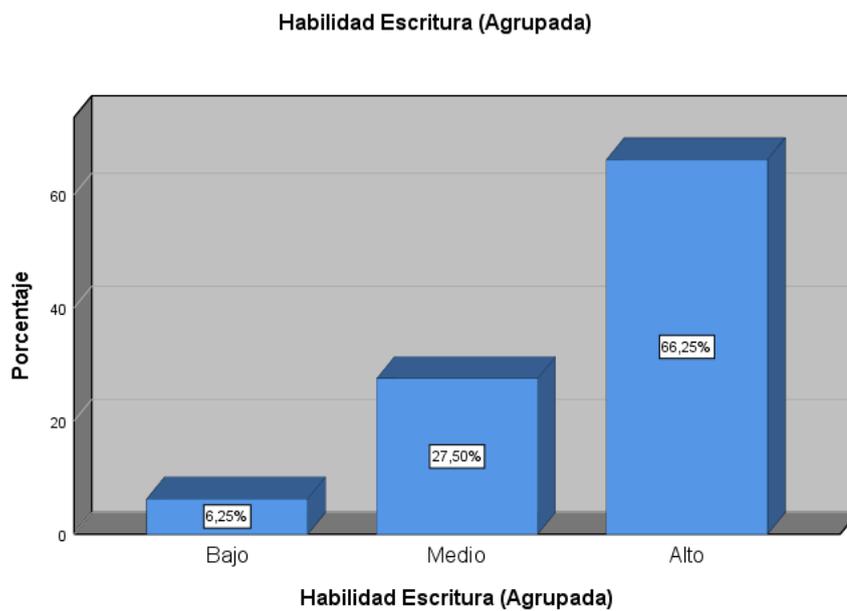
Dimensión Trabajo en equipo

Figura 3
Trabajo en equipo



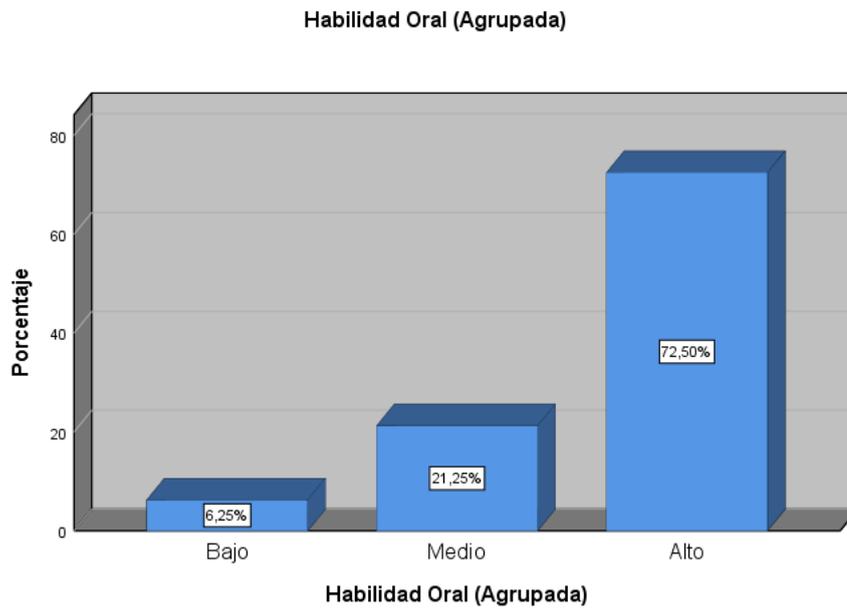
Dimensión Habilidad escrita

Figura 4
Habilidad Escrita



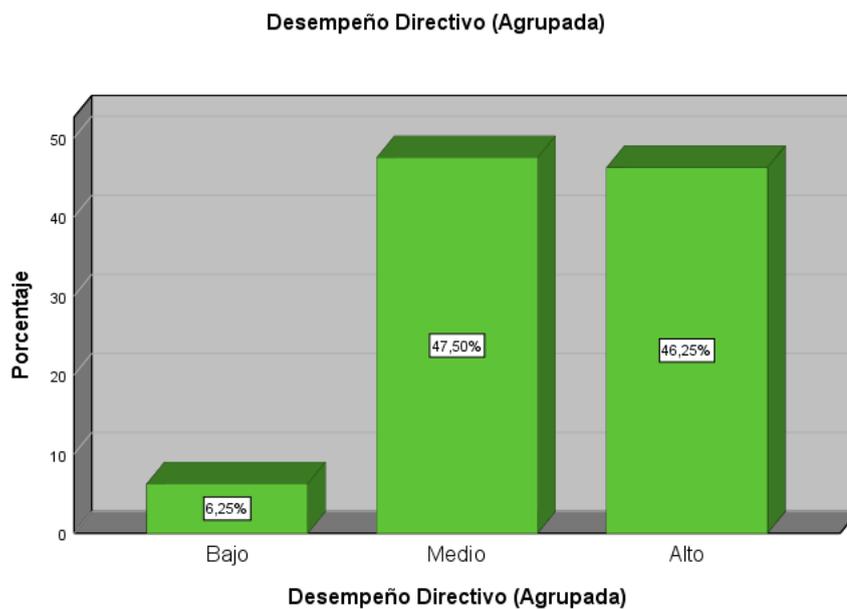
Dimensión Habilidad oral

Figura 5
Habilidad Oral



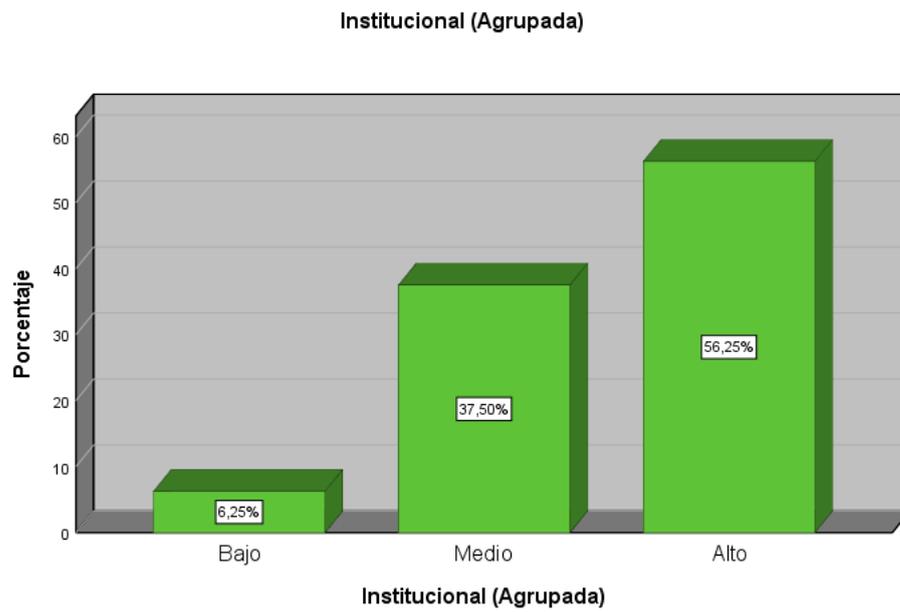
Variable Desempeño directivo

Figura 6
Desempeño Directivo



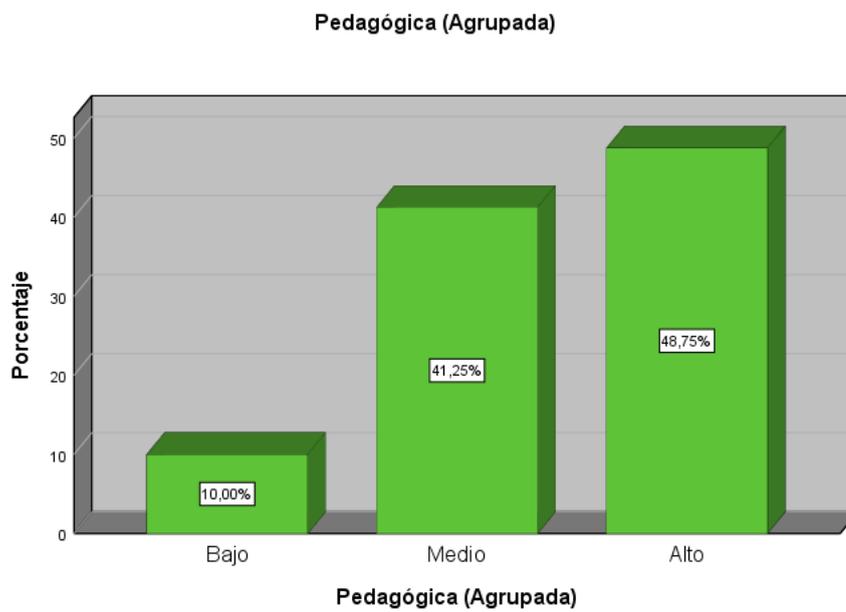
Dimensión institucional

Figura 7
Institucional



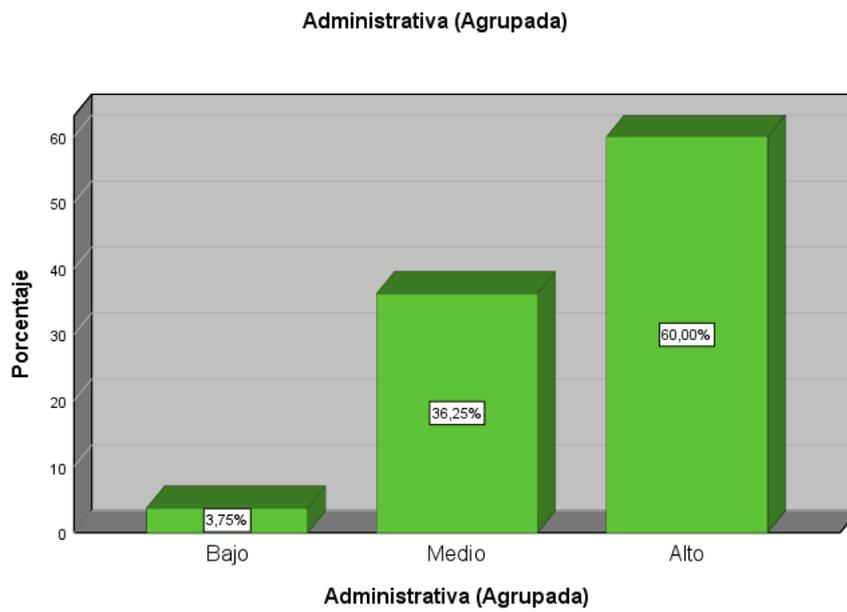
Dimensión Pedagógica

Figura 8
Pedagógica



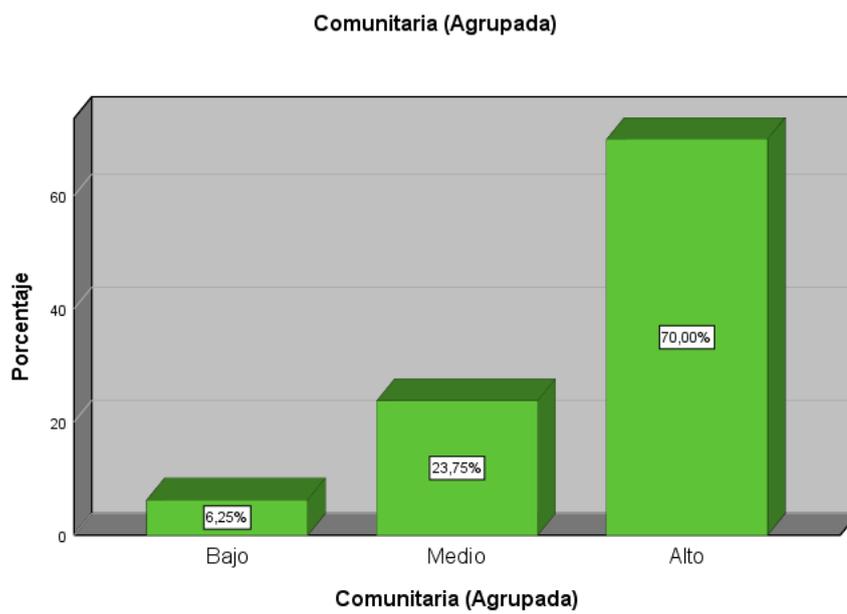
Dimensión Administrativa

Figura 9
Administrativa



Dimensión Comunitaria

Figura 10
Comunitaria



Anexo 10: Otras evidencias - Base de datos de SPSS

Base de datos Antonio Alarico.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	H1	Numérico	2	0	Tolerancia a los...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	H2	Numérico	2	0	Respeto a las o...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	H3	Numérico	2	0	Elasticidad par...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	H4	Numérico	2	0	Propicia cambi...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	H5	Numérico	2	0	Se promueve la...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	H6	Numérico	2	0	Favorece la res...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	H7	Numérico	2	0	Ortografía y la ...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	H8	Numérico	2	0	Organizar las id...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	H9	Numérico	2	0	Compone y cre...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	H10	Numérico	2	0	Fluidez verbal	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	H11	Numérico	2	0	Tono de voz	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	H12	Numérico	2	0	Recursos gestu...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	D1	Numérico	2	0	Gestión transp...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	D2	Numérico	2	0	Planificación an...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	D3	Numérico	2	0	Matrícula y pre...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	D4	Numérico	2	0	Supervisión de l...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	D5	Numérico	2	0	Su labor pedag...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	D6	Numérico	1	0	Su labor pedag...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	D7	Numérico	2	0	Planifica su ge...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	D8	Numérico	2	0	Evalúa su gesti...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	D9	Numérico	2	0	Participación d...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	D10	Numérico	2	0	Promueven pro...	{1, Siempre}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	V1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
24	V1D1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
25	V1D2	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
26	V1D3	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
27	V1D4	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
28	V2	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
29	V2D1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

18°C Nublado Búsqueda 11:28 15/06/2024

Base de datos Antonio Alarico.sav [ConjuntoDatos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 42 de 42 variables

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	D1	D2	D3	D4	D5
1	1	5	3	5	2	4	3	4	2	4	2	1	4	4	2	4	3
2	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
3	1	4	2	4	2	4	1	4	1	2	1	1	4	3	2	4	1
4	2	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	2	4	4	4	5	3
5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
7	5	4	1	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	2	3	4	2	2	3	4	2	4	2	4	4	3	2	2	3
10	3	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3
11	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5	4	4	5	4
12	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
13	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4
14	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
15	4	1	1	1	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4
16	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
18	2	4	3	4	2	5	4	3	4	3	4	2	3	3	2	5	4
19	4	4	4	3	2	4	2	3	2	2	2	4	4	3	2	4	2
20	1	5	2	5	1	5	3	5	2	4	3	1	5	3	1	5	3
21	1	5	3	5	2	4	3	4	2	4	2	1	4	4	2	4	3
22	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
23	1	4	2	4	2	4	1	4	1	2	1	1	4	3	2	4	1
24	2	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	2	4	4	4	5	3
25	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
27	5	4	1	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

18°C Nublado Búsqueda 11:29 15/06/2024