

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**“HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA PESQUERA EXALMAR SAA-LIMA, 2023”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION**

AUTORES:

CLAUDIA LISBETH VENTURA VALENCIA
ALEXANDER PATRICK SAN MARTIN SOTOMAYOR
BALDEÓN LEÓN EDWIN BRAYAN

ASESOR

Dr. MADIS ON HUARCAYA GODOY

LINEA DE INVESTIGACION

Concias Sociales y Desarrollo Humano

Callao, 2024

PERÚ



TESIS – VENTURA_SAN MARTIN_BALDEON

20%
Textos
sospechosos



19% Similitudes

< 1% similitudes entre
comillas
0% entre las fuentes
mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TESIS – VENTURA_SAN
MARTIN_BALDEON.pdf
ID del documento: 41c1d1ceca42d53e18a458309d88fccd11de83d8
Tamaño del documento original: 1,95 MB

Depositante: FCA PREGRADO UNIDAD DE
INVESTIGACION
Fecha de depósito: 3/4/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 3/4/2024

Número de palabras: 30.022
Número de caracteres: 145.945

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<p>repositorio.unac.edu.pe</p> <p>https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7943/TESIS DOCTORADO TARAZON... 34 fuentes similares</p>	12%		<p>Palabras (3959)</p> <p>idénticas: 12% (palabras)</p>
2	<p>TESIS - ARTEAGA_CASAS_CONISLLA.pdf TESIS – ARTEAGA_CASAS_CONISL... #1e1447</p> <p>El documento proviene de mi biblioteca de referencias 3 fuentes similares</p>	10%		<p>Palabras (2987)</p> <p>idénticas: 10% (palabras)</p>
3	<p>TESIS-ARROYO DE LA TORRE ECCA JACINTO_QUISPE FLORES.pdf TESIS-... #193528</p> <p>El documento proviene de mi biblioteca de referencias 28 fuentes similares</p>	9%		<p>Palabras idénticas: 9% (2092 palabras)</p>
4	<p>IF - HUARCAYA GODOY.pdf IF – HUARCAYA GODOY #2ca606</p> <p>El documento proviene de mi biblioteca de referencias 3 fuentes similares</p>	9%		<p>Palabras idénticas: 9% (1947 palabras)</p>
5	<p>repositorio.uandina.edu.pe</p> <p>http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/20.500.12557/5062/1/Anggie_Marثيل_Tesis_bachiller... 5 fuentes similares</p>	1%		<p>Palabras idénticas: 1% (338 palabras)</p>

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<p>www.investigarmqr.com</p> <p>https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/download/307/1266</p>	< 1%		<p>Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)</p>
2	<p>doi.org Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquill...</p> <p>https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193</p>	< 1%		<p>Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)</p>
3	<p>repositorio.ucv.edu.pe</p> <p>https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/20.500.12692/25326/1/Asto_MAC.pdf</p>	< 1%		<p>Palabras idénticas: < 1% (27 palabras)</p>
4	<p>repositorio.uwiener.edu.pe</p> <p>https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/4392/T061_10742374_M.pdf?seq...</p>	< 1%		<p>Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)</p>
5	<p>TESIS_VALLES_QUISPE_PACHECO.pdf TESIS_VALLES_QUISPE_PACHECO #6eba38</p> <p>El documento proviene de mi biblioteca de referencias</p>	< 1%		<p>Palabras idénticas: < 1% (26 palabras)</p>

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://books.google.es/books/about/Metodología_de_las_ciencias_sociale
2	https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_Méxi
3	https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dil
4	https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de
5	https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1191



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Av. Juan Pablo II 306 Bellavista - Callao Telf. 429-7296
"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la
conmemoración de las heroicas batallas de Junin y Ayacucho"



ACTA N° 26 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO TALLER DE TESIS DE FECHA 28 DE JUNIO DEL 2024 PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIBRO N° 01 FOLIO N° 76 ACTA N° 26 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO TALLER DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN


A los 28 días del mes junio del año 2024, siendo las 17:30 horas, se reunió, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, el **JURADO EVALUADOR DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**, para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, conforme a las Resoluciones de Decano N.º 051-2024-D-FCA-UNAC y 201-2024-D-FCA-UNAC, integrado por los siguientes docentes ordinarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao:

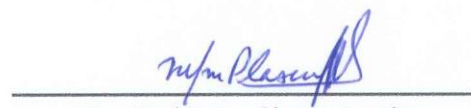
Dr. Raul Suarez Bazalar	: Presidente
Mg. Maibi Ana Plasencia Alva	: Secretaria
Mg. Karina Julieta Giraldo Rios	: Vocal
Dr. Madison Huarcaya Godoy	: Asesor

Se dio inicio al acto de sustentación de tesis de los Bachilleres **BALDEON LEON EDWIN BRAYAN, SAN MARTIN SOTOMAYOR ALEXANDER PATRICK Y VENTURA VALENCIA CLAUDIA LISBETH**, quienes, habiendo cumplido con los requisitos para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración, sustentan la tesis titulada: "**HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PESQUERA EXALMAR SAA-LIMA, 2023**", cumpliendo con la sustentación en acto público de manera presencial.

Con el quórum reglamentario de ley, se dio inicio a la sustentación de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos. Luego de la exposición, y la absolución de las preguntas formuladas por el Jurado y efectuadas las deliberaciones pertinentes, acordó: Dar por APROBADO por UNANIMIDAD con la escala de calificación cualitativa BUENO y calificación cuantitativa 14, la presente tesis, conforme a lo dispuesto en el Art. 24º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 150-2023-CU del 15 de junio del 2023.

Se dio por cerrada la Sesión a las 18:30 horas del día 28 de junio del 2024.


Dr. Raul Suarez Bazalar
Presidente


Mg. Maibi Ana Plasencia Alva
Secretaria


Mg. Karina Julieta Giraldo Rios
Vocal

INFORMACIÓN BÁSICA

FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: “Habilidades Administrativas y Comunicación Organizacional en la Empresa Pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023”

AUTORES:

Claudia Lisbeth Ventura Valencia

ORCID: 0009-0004-9516-6421)

Alexander Patrick San Martin Sotomayor

ORCID: 0009-0008-9820-7515)

Baldeón León Edwin Brayan

ORCID: 0009-0004-4012-9729)

ASESOR: Dr. MADISON HUARCAYA GODOY

CÓDIGO ORCID: 0000-0003-0063-8787

LUGAR DE EJECUCIÓN: Empresa Pesquera EXALMAR SAA-Lima

UNIDADES DE ANÁLISIS: Ejecutivos y administrativos Empresa Pesquera EXALMAR SAA-Lima

TIPO DE INVESTIGACIÓN: BÁSICA

ENFOQUE: CUANTITATIVO

DISEÑO: NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL

TEMA OCDE: 5. Ciencias Sociales. 5.02.04 Negocios, Administración



DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, que nos ha dado fortaleza para continuar cuando ya no podíamos; por ello, con toda la humildad que de nuestro corazón puede emanar, y también a nuestra familia porque nos han brindado su apoyo incondicional en todo momento

EAB



AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus sugerencias que lograron en conjunto plasmar este trabajo. Agradecemos también la confianza y el apoyo brindado por parte de nuestra familia, que sin duda alguna en el trayecto de nuestras vidas nos ha demostrado su amor, corrigiendo nuestras faltas y celebrando nuestros triunfos

Índice de contenido

Hoja de referencia del jurado y aprobación	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. General	19
1.3.2. Específicos.....	19
1.4. Justificación	19
1.4.1 Justificación teórica.	19
1.4.2. Justificación práctica.....	20
1.4.3 Justificación metodológica.	21
1.5. Limitantes de la investigación	22
1.5.1. Teórico	22
1.5. 2. Temporal.....	22
1.5.3. Espacial	22
II. MARCO TEORICO	23
2.1. Antecedentes.....	23

2.1.1. Antecedentes Internacionales	23
2.1.2. Antecedentes Nacionales	25
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Habilidades administrativas	28
2.2.2. Comunicación organizacional	32
2.3. Conceptual.....	37
2.3.1. Habilidades administrativas	37
2.3.2. Comunicación organizacional	38
2.4. Definición de términos básicos	38
III. HIPOTESIS Y VARIABLES.....	42
3.1. Hipótesis	42
3.1.1. Hipótesis general	42
3.1.2. Hipótesis específicas	42
3.2. Definición conceptual de las variables	42
3.2.1. Habilidades administrativas	42
3.2.2. Comunicación organizacional	43
3.2.3. Operacionalización de la variable	43
IV. DISEÑO METODOLÓGICO	45
4.1. Tipo y diseño de la investigación	45
4.1.1. Tipo de investigación	45
4.1.2. Diseño de la investigación	45
4.2. Método de investigación	47
4.3. Población y muestra	47
4.3.1. La población.....	47
4.3.2. Muestra	47
4.3.3. Muestreo	48
4.4. Lugar de estudio	48
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	49
4.5.1. Técnicas.....	49
4.5.2. Instrumentos	49
4.6. Análisis y procesamiento de datos	49
V. RESULTADOS	51
5.1. Variable habilidades administrativas.....	51
5.2. Variable comunicación organizacional.....	53
5.3. Prueba de normalidad.....	56

5.4. Resultados inferenciales.....	57
VI. DISCUSION DE RESULTADOS	62
VII. CONCLUSIONES	67
VIII. RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXOS	80
Anexo 1: Matriz de consistencia	81
Anexo 2: Instrumentos validados.....	83
Anexo 3: Instrumento de opinión de expertos.....	89
Anexo 4: Base datos.....	96
Anexo 5: captura pantalla resultados inferenciales.....	102

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de la variable Habilidades administrativas	43
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable Comunicación Organizacional	44
Tabla 3 Distribución de frecuencias de habilidades administrativas	51
Tabla 4 <i>Distribución de frecuencias de las dimensiones de habilidades administrativas</i>	52
Tabla 5 <i>Distribución de frecuencias de comunicación organizacional</i>	53
Tabla 6 <i>Distribución de frecuencias de las dimensiones de comunicación organizacional</i>	54
Tabla 7 <i>Prueba de normalidad: habilidades administrativas y comunicación organizacional</i>	56
Tabla 8 <i>Correlación: habilidades administrativas y comunicación organizacional</i>	58
Tabla 9 <i>Correlación: habilidades técnicas y comunicación organizacional</i>	59
Tabla 10 <i>Correlación: habilidades humanas y comunicación organizacional</i>	60
Tabla 11 <i>Correlación: habilidades conceptuales y comunicación organizacional</i>	61


Índice de figuras

Figura 1 Niveles de la variable habilidades administrativas	51
Figura 2 <i>Niveles de las dimensiones de la variable habilidades administrativas</i>	52
Figura 3 <i>Niveles de la variable comunicación organizacional</i>	54
Figura 4 <i>Niveles de las dimensiones de la variable comunicación organizacional</i>	55

Resumen

El estudio titulado "Habilidades Administrativas y Comunicación Organizacional en la Empresa Pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023" buscó determinar la relación entre las habilidades administrativas y la comunicación organizacional en dicha empresa. Para ello, se utilizó un diseño descriptivo no experimental con un enfoque cuantitativo correlacional. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert a una muestra de 302 ejecutivos y operarios para evaluar las habilidades administrativas y la comunicación organizacional. Los cuestionarios fueron validados por expertos y se les aplicó el estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach para confirmar su fiabilidad y validez. Los resultados revelaron una correlación significativa ($r=0.938$, $\text{sig}=0.000 < 0.05$) entre ambas variables, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis general mediante el coeficiente Rho de Spearman.

Palabras claves: administrativas, comunicación. organizacional



Abstract

The study entitled "Administrative Skills and Organizational Communication in the Fishing Company EXALMAR SAA-Lima, 2023" sought to determine the relationship between administrative skills and organizational communication in that company. For this purpose, a descriptive non-experimental design with a quantitative correlational approach was used. Likert-type questionnaires were applied to a sample of 302 executives and operators to evaluate administrative skills and organizational communication. The questionnaires were validated by experts and Cronbach's Alpha reliability statistic was applied to confirm their reliability and validity. The results revealed a significant correlation ($r=0.938$, $\text{sig}=0.000 < 0.05$) between both variables, which led to the rejection of the null hypothesis and the acceptance of the general hypothesis using Spearman's Rho coefficient.

Keywords: administrative, communication. Organizational

INTRODUCCIÓN

En este estudio titulado “Habilidades administrativas y comunicación organizacional en los empleados de Pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023”, se identificó la necesidad de examinar dichos factores. Esto se debe a que se percibe la comunicación como un proceso presente entre los miembros de un entorno laboral. Las competencias administrativas en las organizaciones son dinámicas y mantienen un nivel de afinidad. Además, la comunicación en el ámbito organizacional es crucial para las relaciones interpersonales, ya que el ser humano busca conectar con otros para cubrir sus deseos emocionales y de interacción social.

La habilidad de comunicarse, coordinar, liderar, inspirar y mediar en conflictos, ya sean individuales o de grupo, mediante la comunicación organizacional, es fundamental para una gestión de proyectos exitosa en una compañía. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017), si la comunicación organizacional es prioritaria en la administración de proyectos, todos los integrantes del equipo estarán alineados con los objetivos, tácticas y acciones que conllevan al triunfo del proyecto.

La comunicación organizacional determina el éxito y el alcance de los corporativos. De acuerdo con (Andrade, 2017), el éxito de un proyecto depende de la habilidad del director del proyecto y los respectivos miembros del equipo para comunicarse de forma eficaz. El mismo autor va más allá al afirmar que toda teoría basada en gestión de proyectos, está fundamentada y es construida sobre la base de las teorías de la

comunicación para garantizar el éxito del proyecto. En este orden de ideas, de nuevo encontramos en el (PMI, 2017), la constatación de que las organizaciones que tienen una mejor comunicación corporativa desarrollan más proyectos de éxito y que uno de cada cinco proyectos no exitosos no manejó una adecuada comunicación organizacional. De la mano de lo anterior, el (PMI, 2021) rescata la importancia de que la comunicación del proyecto se formalice en un plan de comunicaciones del proyecto.

El estudio actual se basa en un diseño no experimental de carácter transversal, utilizando un método descriptivo con un enfoque cuantitativo y nivel correlacional. Según lo expresado por Aldana, referenciado por Abrauch (2013), la relevancia de este tipo de investigación se manifiesta en su contribución a las ciencias administrativas. Proporciona datos estadísticos cuantificables que facilitan intervenciones adecuadas en momentos precisos, enriqueciendo así la educación científica de los futuros profesionales. Además, guía a los empleados en la comprensión del valor del análisis de estas variables, que son esenciales para abordar las cuestiones relacionadas con las habilidades gerenciales y el compromiso organizativo.

Este estudio se estructura en ocho secciones. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, incluyendo la descripción de la situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y restricciones de la investigación. El segundo se centra en el marco teórico, presentando antecedentes tanto internacionales como nacionales, bases

teóricas y conceptuales, y la definición de términos clave. En el tercer capítulo, se discuten las hipótesis y variables, incluyendo hipótesis generales y específicas, y la definición y operacionalización de variables. El cuarto capítulo detalla el diseño metodológico abarcando el tipo y diseño de la investigación, método empleado, población y muestra, lugar de estudio, y las técnicas e instrumentos para recopilar y procesar información. El quinto capítulo presenta el cronograma de actividades. El capítulo sexto incluye las citas bibliográficas, mientras que el séptimo proporciona los apéndices.



I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

A nivel global, las organizaciones están envueltas en un contexto de factores que evolucionan al compás del progreso tecnológico. En este mundo globalizado, muchas empresas tienen poco conocimiento de sus servicios, según Jemes et al. (2019) señalaron varias empresas en España tienen múltiples deficiencias en el procedimiento de prestación de servicios, especialmente falta de conocimiento sobre las asignaciones de trabajo, falta de materiales y herramientas de apoyo, y por la ausencia de personal de servicio calificado que brinde atención en todo el usuario. proceso de experiencia. En Colombia, según Rodríguez et al. (2022) La capacidad humana está sub gestionada en muchas instituciones privadas, ya que pocas instituciones han establecido procesos para monitorear y controlar el desempeño de las funciones asignadas, lo que sugiere habilidades, conocimiento, comunicación eficiente y desarrollo de capacidades. Colaboradores que causan retrasos en el logro de objetivos específicos dentro del plazo prometido, identificaron deficiencias en los servicios las empresas pesqueras ya que no contaban con procesos establecidos, lo que generaba retrasos en la entrega de la demanda; más importante aún, pocos servidores tenían las habilidades y competencias necesarias para poder responder a una capacidad de alto nivel, lo que provocó un alto nivel de quejas y malestar entre los clientes de la empresa pesquera EXALMAR.SAA.

EAH

En la empresa Pesquera EXALMAR SAA-Lima, entre algunos de los factores que pueden incidir en las fallas e ineficacia, se priorizan los siguientes: el sistema, factor descentralizado, profesionalismo y comunicación organizacional. Estos factores fueron parte de las preguntas en las entrevistas con funcionarios de primer nivel y fueron observados durante las evaluaciones realizadas para la investigación. La modificación en la gestión empresarial debido al desarrollo de las habilidades administrativas, en algunos servicios, empiecen a considerar a los clientes a los funcionarios de la empresa, lo que llevó a la implementación de algunos mecanismos de gestión por parte de la gerencia, en muchos casos, siguiendo el modelo de otros países y considerando realizar la forma de liberalización. Los desafíos que enfrentan las empresas pesqueras son enormes, ya que en la mayoría de oportunidades se requiere de la implementación tecnológica y de conocimientos específicos, habilidades administrativas y una eficiente comunicación interna en la gestión de la empresa. (Robbins & Coulter, 2018, p. 208).

El cambio en las organizaciones es algo inexorable, crucial y esencial con el principal objetivo de mantener su posición en el mercado. Esto requiere decisiones y acciones sostenibles por parte de aquellos que lideran estas entidades. Las habilidades administrativas son un componente esencial para guiar a las organizaciones por la senda adecuada.



La comunicación juega un papel vital en las organizaciones, funcionando como una herramienta esencial en su operación y sustentación. Esta comunicación se manifiesta mediante el intercambio de información entre diferentes niveles y roles dentro de la organización. Cada individuo desempeña un papel comunicativo único, influenciado por factores sociales, como menciona Sayago (2009). La comunicación es crucial en las interacciones humanas, dado que las personas buscan conexiones para cubrir sus necesidades emocionales y de socialización. En un entorno organizacional donde la interacción es constante, la comunicación influye positivamente en el rendimiento y el ambiente laboral, favoreciendo el progreso de la organización.

Es esencial evaluar si estas comunicaciones están alcanzando su propósito, cómo se están implementando y su eficacia hasta el momento. Esto implica considerar una propuesta de comunicación organizacional que no solo optimice el flujo de información, sino que también mejore los procesos comunicativos y el ambiente laboral en empresas como la pesquera EXLMAR SAA.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que se da entre habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima 2023?

1.2.2. Problemas específicos



PE1. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades técnicas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima?

PE2. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades humanas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima?

PE3. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima? - 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Establecer la relación de las habilidades administrativas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima.

1.3.2. Específicos

OE1. Establecer la relación de las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima.

OE2. Establecer la relación de las habilidades humanas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima.

OE3. Establecer la relación que se da entre habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima.

1.4. Justificación

1.4.1 Justificación teórica.



Desde el punto de vista teórico, este estudio aborda los paradigmas científicos relacionados con la gestión de recursos humanos, brindando argumentos y conocimientos que permiten vincular tales saberes con la realidad empresarial. Asimismo, se contrastarán las teorías con los hallazgos de esta investigación para entender el valor de las habilidades administrativas y la comunicación organizacional. El propósito del proyecto es recabar información valiosa para guiar a los gerentes en la definición de estrategias, organización laboral, administración de personal, implementación de sistemas motivacionales, informativos, de toma de decisiones y de control. Sin embargo, un aspecto crucial no debe ser pasado por alto: el núcleo esencial de una empresa está formado por individuos, destacando el papel vital de la gerencia en las empresas pesqueras. Al llevar a cabo este estudio, se busca recolectar datos esenciales que contribuyan a rectificar errores, empleando diversas estrategias y técnicas de gestión para fortalecer la confianza y credibilidad en aquellos que se benefician.

1.4.2. Justificación práctica.

Desde un enfoque práctico, este estudio se centra en la gestión de la empresa pesquera EXALMAR SAA, evaluando su actuación e impacto en la productividad laboral con la intención de aplicar mejoras administrativas que potencien la eficiencia de los líderes y permitan tomar decisiones acertadas. Se revisan los paradigmas científicos de la gestión de recursos humanos, proporcionando argumentos y conocimientos

esenciales que se correlacionan con la realidad de las entidades empresariales, buscando enriquecer el entendimiento en beneficio de estas. Además, se contrastarán las teorías con los hallazgos de esta investigación, resaltando el papel esencial de la gerencia en las organizaciones.

El objetivo es instaurar mejoras en la empresa pesquera EXALMAR SAA, optimizando la aplicación de competencias administrativas para potenciar la capacidad competitiva de los directivos y fomentar decisiones efectivas. También se busca fortalecer los servicios pesqueros, alineándolos con los objetivos propuestos. A nivel metodológico, se utilizaron cuestionarios para medir las variables y tras analizar los resultados con la Rho de Spearman, se determinó que dichos cuestionarios son relevantes para diferentes contextos.



1.4.3 Justificación metodológica.

En términos metodológicos, se propone una técnica que se basa en describir la realidad actual con el fin de discernir los elementos que requieren optimización y, de esta manera, potenciar la eficiencia de la gestión gerencial, aprovechando al máximo el talento humano. Metodológicamente, se emplearon cuestionarios para medir distintas variables y los datos recabados se analizaron utilizando la Rho de Spearman. Es importante mencionar que estos instrumentos de recolección fueron validados por expertos quienes determinaron su aplicabilidad en diversas situaciones.

El enfoque metodológico ayuda a descomponer las variables de investigación en dimensiones e indicadores, generando los ítems que los cuestionarios deberán incluir. Según sus niveles de medición, se elige la técnica estadística adecuada y en este caso, se utilizará el coeficiente Rho de Spearman.

1.5. Limitantes de la investigación

1.5.1. Teórico

Se ha investigado en contextos internacionales, latinoamericanos, nacionales y locales sobre el estado de arte de las variables de estudio, encontrando escasa información.

1.5. 2. Temporal.

El periodo de validez del estudio investigativo es el año 2023.

1.5.3. Espacial.

El estudio se realizó en la empresa pesquera EXALMAR SAA, ubicada en Lima.



II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Reyes (2016) elaboró una tesis de grado con el título: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional", presentada en la Universidad Rafael Landívar, en Quetzaltenango, Guatemala. El estudio se centró en describir las competencias administrativas de la alta dirección, buscando una gestión efectiva que mejore la calidad, con énfasis en las habilidades de liderazgo. La investigación tuvo un enfoque exploratorio, descriptivo, transversal no experimental y correlacional. Se usaron cuestionarios con preguntas cerradas para ocho participantes seleccionados al azar. Se identificó una correlación de $r_s = ,587$ entre habilidades gerenciales (HG) y desarrollo organizacional (DO). A partir de los resultados, se observó que las habilidades vinculadas a la inteligencia social mostraron niveles más bajos de competencia en la escala utilizada. Los entrevistados mostraron resistencia a colaborar en equipos, influir en estos para alcanzar objetivos o persuadir a los empleados para que respalden a la organización.

La tesis desarrollada por Guzmán (2018) en la Universidad Rafael Landívar, ubicada en Quetzaltenango, Guatemala, lleva por título "Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional". Esta investigación utilizó un método cuantitativo para analizar la calidad de las carreras universitarias, considerando sus particularidades y contextos específicos en su ámbito. El estudio concluye que, para que las instituciones de



educación superior implementen un proceso continuo de aseguramiento de calidad en las carreras, primero deben identificar y definir los conceptos de calidad que se alineen con las características propias de la institución, los contextos en los que operan, las necesidades de la sociedad y las expectativas de los usuarios.

Odine, (2019), hace un estudio cualitativo descriptivo a 1104 empleados de varias empresas en los Estados Unidos y llega a evidenciar que los gerentes deben prestar más atención al lenguaje corporal de sus empleados a la hora de comunicarse con ellos, pues al no tener presente este factor, la comunicación no es eficaz. Destaca además que muchos problemas comunicativos se deben a mensajes confusos y poco claros que no son comprendidos por los empleados y esto afecta el desarrollo de los proyectos corporativos. Finalmente constata que muy poco o demasiado contenido afecta la comprensión y receptividad de los mensajes por parte de los empleados, así como el ser recibido a destiempo, cuando la información contenida en ellos no es relevante. Llega así a la conclusión de que la comunicación está en el centro de toda actividad empresarial, y que el liderazgo participativo contribuye a evitar los problemas comunicativos de las empresas.

Rahman y Gamil (2019) hicieron un estudio cuantitativo, con el fin de examinar la gestión de las comunicaciones en proyectos de construcción. Evidenciaron que la falta de una adecuada comunicación en la gestión de tales proyectos se debía a la compleja naturaleza de las industrias del

sector de la construcción. Otro de los problemas encontrados fue el uso inadecuado de los medios tecnológicos de información. Además, constataron un escenario con diversidad de culturas al interior de dichas empresas que dificultaban la gestión de las comunicaciones junto con la falta de disposición a tiempo de la información para todo el personal. También se percataron de la pobre planeación de la gestión comunicativa y ausencia de objetivos claros y concretos con un plan de comunicaciones. La más impactante de las conclusiones fue que en dichas empresas se constató un temor a comunicar, junto a las anteriores constataciones, con el efecto negativo del estrés laboral que incidió en una ineficaz gestión de proyectos.

Subramaniam et al. (2020) hacen un estudio con 144 participantes de la industria de la construcción en Malasia. El estudio se basó en varias encuestas. Los autores evidenciaron que en los proyectos las comunicaciones presentaban varios problemas: pobre gestión de las comunicaciones, ausencia de un plan coordinado de comunicaciones, falta de una plataforma eficiente para las comunicaciones, ausencia de apoyo institucional y diferentes niveles de educación dentro de los equipos de trabajo que requerían un tratamiento comunicativo acorde. Los resultados del estudio les permitieron concluir que en estas industrias de la construcción hace falta una adecuada gestión de la comunicación entre los diferentes equipos de trabajo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Rodríguez (2018) presentó su tesis de maestría denominada: "Habilidades administrativas y desarrollo organizacional en los centros de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos durante 2017". La investigación siguió una metodología exploratoria y descriptiva, de carácter no experimental y transversal, y con un enfoque correlacional. Para obtener datos, se administraron encuestas a 36 personas seleccionadas al azar. Los hallazgos mostraron que las áreas en las que los directivos más destacaban eran en la formación de equipos y en establecer comunicación efectiva. Sin embargo, se detectaron oportunidades de mejora en la gestión de conflictos y en el impulso de la motivación del equipo.

Quelcca (2019) realizó una investigación titulada "Las habilidades directivas en los trabajadores públicos y su impacto en la gestión de la Universidad Andina del Cusco". El estudio, de carácter básico y no experimental, se llevó a cabo con 23 funcionarios utilizando un cuestionario compuesto por 27 preguntas con cinco opciones de respuesta relacionadas con distintas variables. Tras analizar e interpretar los datos, se determinó que un 82% de los despidos docentes se debieron a la desmotivación por bajos salarios, un 52% reportó tener mínima confianza laboral, mientras que un 70% sentía que eran apoyados. Sin embargo, el mismo porcentaje, un 70%, indicó que la comunicación no era adecuada. Estos hallazgos reflejaron una correlación de 0,684 entre las habilidades directivas y la gestión.

En, Janqui (2017) realizó una investigación en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco titulada "Habilidades gerenciales y clima organizacional en la unidad territorial Cusco del Programa Nacional Cuna Más". Este análisis descriptivo y no experimental incluyó a 20 directivos, de los cuales 8 eran mujeres y 12 hombres, pertenecientes a distintas categorías sociales y con edades comprendidas entre 19 y 64 años. Se encontró que la relación entre la motivación gerencial y el desarrollo organizacional tenía una concordancia de 0,687.

Gómez (2009) llevó a cabo un estudio en Colombia denominado Diagnóstico de Comunicación Organizacional. El enfoque de la investigación fue descriptivo y exploratorio, no experimental y transversal, y se orientó hacia un nivel correlacional. Se aplicaron cuestionarios con preguntas cerradas a una muestra seleccionada al azar de 45 empleados. Mediante el análisis de la correlación de Pearson, con un valor de $R = 0.793$ y un nivel de significancia de $p = 0.000 (<0.05)$, se determinó rechazar la hipótesis inicial y aceptar la hipótesis alternativa. Esto llevó a concluir que hay una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión basada en procesos de los empleados en una organización.

En Lima, Arrascue et, al. (2021) llevaron a cabo una investigación destinada a examinar las competencias gerenciales a través de la visión del personal del Hospital Municipal Los Olivos durante 2019. Esta investigación adoptó un enfoque tanto exploratorio como descriptivo, siendo no experimental y transversal, con una orientación correlacional. Se



emplearon cuestionarios con preguntas cerradas, aplicados a una muestra seleccionada al azar de 25 empleados. De acuerdo con los hallazgos, el 64% de los empleados se clasificó con habilidades gerenciales de nivel medio. Además, el 16% percibió la gestión administrativa como buena, mientras que un 64% la evaluó como alta. Por otro lado, el 36% estimó que la gestión era de nivel medio. Finalmente, se determinó que hay una correlación entre las variables estudiadas (con un valor $p < 0,05$ y $r_s = 0,538$).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Habilidades administrativas

La primera variable considerada son las habilidades administrativas que también se denominan habilidades gerenciales o directivas. Estas refieren a los atributos esenciales que deben poseer directores, gerentes o administradores para llevar a cabo eficazmente las tareas específicas requeridas por la organización, especialmente cuando se enfrentan a desafíos o problemas (Chiavenato, 2019).

García et al. (2016) señalan que estas habilidades marcan la diferencia entre los gerentes que simplemente dan órdenes y aquellos que efectivamente gestionan procesos. Los gerentes con estas habilidades, gracias a su compromiso y consideración hacia sus colaboradores, contribuyen positivamente al bienestar de la empresa y al ambiente laboral. Estas competencias están directamente vinculadas a las capacidades individuales necesarias para desempeñar un rol organizacional.



Este término fue previamente estudiado por Daniel Katz en su teoría de las habilidades, él manifiesta que a medida que una persona asciende en la estructura organizacional, se vuelven más importantes las habilidades conceptuales en comparación con las habilidades técnicas. Sin embargo, las habilidades interpersonales son fundamentales en todos los niveles jerárquicos (Gaspar, 2021).

Arrascue et al. (2021) argumentan que las habilidades administrativas o gerenciales se definen como las acciones concretas y específicas que llevan a cabo las personas para alcanzar determinados resultados. En el contexto actual, estas competencias son fundamentales en el ámbito laboral, siendo un motor primordial para el cambio en las organizaciones. Dada la influencia que tienen estas habilidades en la rentabilidad y calidad de las instituciones, se ha acrecentado el interés en la contratación de individuos que las posean.

Whetten y Cameron (2016) señalan que estas habilidades se componen de una serie de acciones identificables en los individuos que conducen a ciertos desenlaces. Fernández (2020) indica que las competencias esenciales que alguien debe tener incluyen una comunicación efectiva que, a su vez, le permite tomar decisiones, asumir riesgos asociados, demostrar creatividad, planificar y ejercer liderazgo.

Licas (2017) sugiere que estas habilidades se evalúan según la habilidad y destreza con la que una persona realiza sus funciones, considerando también el conocimiento necesario para llevar a cabo tareas

de planeación, organización, dirección y control que la organización demanda.

Según la perspectiva de Pereda (2016), las habilidades administrativas cobran una relevancia creciente en el mundo empresarial actual. Las organizaciones, para alcanzar sus metas propuestas, deben apostar por recursos humanos de calidad, profesionales que sean capaces de decidir acertadamente, permitiendo así a la empresa consolidarse en el mercado. En una línea similar, García y colaboradores (2016) expresan que contar con aptitudes administrativas apropiadas es crucial para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

Por otro lado, Cárdenas y Neyra (2021) argumentan que el buen desempeño de una organización, así como su efectividad externa, están vinculados con la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y adaptarse a lo largo del tiempo. Esta adaptabilidad y éxito dependen, en gran medida, de que quienes toman las decisiones en la empresa posean conocimientos y habilidades adecuadas para implementarlos en la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2019), las habilidades administrativas no son necesariamente innatas, sino capacidades relacionadas con el rendimiento. Cita a Robert Katz, quien clasifica estas habilidades en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales,

La primera dimensión, las habilidades técnicas, según Chiavenato (2019), se refiere a la aplicación de conocimientos, técnicas, métodos y

herramientas por parte de una persona en la realización de tareas, basándose en su experiencia profesional. Estas habilidades tienen que ver con la ejecución y la acción. López et al (2019) explican que estas capacidades están vinculadas con la experticia y el conocimiento específico para ciertas actividades y se adquieren a lo largo de la vida laboral y profesional.

Por otro lado, las habilidades humanas, como segunda dimensión, son descritas por Chiavenato (2019) como aquellas capacidades que permiten trabajar e interactuar con otros. Incluyen habilidades de comunicación, motivación, coordinación y resolución de conflictos con el objetivo de lograr colaboración y compromiso del equipo. Betancourth et. al (2017) subrayan que estas habilidades facilitan la comunicación entre individuos y son esenciales en la vida diaria, ya que potencian las relaciones interpersonales y la adaptación al entorno. De forma similar, López y colaboradores (2019) resaltan que estas habilidades se centran en la interacción y son cruciales para motivar y guiar a otros, siendo relevantes en todos los niveles organizacionales.

La tercera dimensión se refiere a las habilidades conceptuales. Estas capacidades se centran en la aptitud de un individuo para abordar ideas y conceptos abstractos, relacionándose con el razonamiento, la deducción y la generación de soluciones alternativas a problemas (Chiavenato, 2019). López y colaboradores (2019) describen estas habilidades como estratégicas o cognitivas, vinculándolas con la ideación, innovación y una



visión integral de la organización, buscando su óptimo funcionamiento. Por otro lado, F. García y su equipo (2017) enfatizan que estas habilidades permiten percibir y entender situaciones en su contexto auténtico, poniendo el foco en las personas y su capacidad para alcanzar metas predefinidas.

2.2.2. Comunicación organizacional

Morena et al. (2020) señalan que en la actualidad existen herramientas, tanto metodológicas como tecnológicas, que buscan optimizar los procedimientos en la administración pública y en la consiguiente toma de decisiones (p.18).

La comunicación organizacional se define como la totalidad de mensajes intercambiados entre los miembros de una entidad y su entorno (Fernandez, 1999). A lo largo del tiempo, su interpretación en las organizaciones, particularmente en la gestión de proyectos, ha variado, transitando desde perspectivas meramente instrumentales hacia enfoques más humanos, sociales y culturales. Algunos consideran la comunicación como una destreza o un elemento clave en una gestión de proyectos efectiva, como lo plantean Brill et al. (2006) y Soderlund (2004).

Por otro lado, Dow y Taylor (2008) entienden la comunicación como el acto de recoger, guardar y difundir información en el momento oportuno. Sin embargo, esta visión más técnica, omite la esencia de la interacción social entre los integrantes de un equipo de proyecto. Esta comunicación trasciende lo meramente funcional y se adentra en lo social. Así, la comunicación organizacional implica un diálogo entre los líderes del

EAB

proyecto y todos los stakeholders, ya sean internos o externos. En resumen, la comunicación es un fenómeno social intrínseco a las organizaciones que facilita la ejecución de proyectos, como lo señalan Winter et al. (2006).

Según Salas (2011), existen dos enfoques sobre la comunicación. El primero, el tradicional, sugiere que la comunicación es cuantificable y categorizable. En contraste, el segundo ve la comunicación corporativa como una herramienta para negociar e intercambiar discursos dentro de una entidad.

En cuanto a la comunicación estratégica, Salas (2011) señala una conexión entre la comunicación organizacional y la gestión de proyectos. Esta autora sostiene que la comunicación corporativa, y en particular la estratégica, se encuentra más vinculada al ámbito del management que nunca, y es precisamente en este campo donde se sitúa la gestión de proyectos.

Por otro lado, Galindo (2011) presenta una visión contemporánea de la comunicación organizacional, defendiendo una comunicación bidireccional y equilibrada, en la que todos los niveles de la entidad puedan expresarse. Esta evolución en las visiones sobre comunicación organizacional se evidencia también en los hallazgos de Zulch (2014), quien destaca que la comunicación organizacional se ha consolidado como un pilar esencial en la administración de proyectos.

De acuerdo con Taylor y Cooren (1997), una entidad adquiere su identidad a través de su función como participante en un ámbito comunicativo. Simultáneamente, la comunicación toma un carácter organizacional cuando los empleados son identificados en sus discursos como representantes de la organización.

EAB

Ziek y Anderson (2015) sostienen que los directores de proyectos que realmente valoran la comunicación organizacional la ven como la base sobre la cual se fundamenta y se edifica todo proyecto corporativo. En su investigación, observaron que muchos directores de proyectos consideraban la comunicación organizacional simplemente como una herramienta entre otras, en lugar de un componente esencial de la gestión.

Estos aportes de Taylor y Cooren (1997) y de Ziek y Anderson (2015) resaltan que la comunicación organizacional y la gestión de proyectos están estrechamente interrelacionadas y se complementan mutuamente. En este contexto, se presentará un modelo propuesto que refleje las ideas de estos autores.

Por otro lado, Zúñiga (2008) señala que cualquier líder sostiene que, para establecer relaciones humanas efectivas, debe mantener una actitud proactiva, promover una comunicación transparente y sincera, fomentar la participación y establecer un ambiente de confianza. Según él, es tarea del líder garantizar una comunicación abierta y genuina.

De acuerdo con Sayago (2008), la comunicación organizacional es fundamental para establecer las relaciones entre los miembros de una

entidad, pues es a través de ella que se determinan roles, se asumen responsabilidades y se encuentra propósito en pertenecer a la organización.

Tanto Fernández (2006) como Andrade (2005) concuerdan en que la comunicación organizacional puede ser interpretada de tres formas diferentes: Primero, como un conjunto de mensajes que circulan entre los miembros de la organización y entre la entidad y sus públicos externos. Segundo, es una disciplina académica que se enfoca en cómo se desarrolla la comunicación en el interior de las organizaciones y entre éstas y su entorno.

Por su parte, Hernández (2009) menciona que es posible valorar la relevancia de la comunicación organizacional en las empresas a través de los beneficios que aporta. A pesar de que su impacto no se refleja directamente en cifras de ventas, su presencia o ausencia puede influir en aspectos como la motivación de los empleados y la aparición de conflictos derivados de la falta de información.

Giraudier (2004) sostiene que el éxito de un ambiente laboral positivo radica principalmente en la actitud comunicativa de los líderes hacia su equipo. La percepción de los empleados respecto a la empresa se deriva en gran medida de su relación con la dirección. Es esencial que esta relación esté cimentada en una comunicación fluida, confianza mutua y en el reconocimiento del trabajador como individuo.

Esta variable está respaldada por la teoría de comunicación estratégica, desarrollada por James Grunig, quien argumenta que las organizaciones más exitosas suelen emplear el modelo simétrico de dos vías, ya que promueve relaciones auténticas y duraderas con el público y otros grupos de interés. Estos modelos han sido clave en el desarrollo de estrategias efectivas en relaciones públicas y comunicación corporativa, resaltando la importancia del diálogo y la comprensión mutua en la comunicación dentro de las organizaciones (Cuenca et al., 2020).

Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional, Fernández (1999) sugiere que, cuando la comunicación se lleva a cabo dentro de las empresas, se le conoce como comunicación organizacional. Esta forma de comunicación es inherente a cualquier entidad, independientemente de su naturaleza o magnitud. Por lo tanto, es impensable una organización sin un sistema de comunicación. Fernández identifica las siguientes dimensiones de la comunicación organizacional:

Dimensión 1: Comunicación Descendente

Es la comunicación que se origina en los niveles superiores de una organización y se dirige hacia los niveles inferiores. Los mensajes que se transmiten del líder al colaborador se categorizan principalmente en cinco clases: directrices laborales, esclarecimiento detallado de las tareas, datos sobre procedimientos y protocolos de la organización, feedback al colaborador sobre su desempeño y comunicados de índole ideológica que buscan inculcar un sentido de misión a realizar (Pineda, 2020).

Dimensión 2: Comunicación Ascendente

Se origina en los niveles inferiores de la organización y asciende hacia los niveles superiores. Engloba métodos como cajas de sugerencias, encuentros grupales y procesos para plantear inconformidades (Pineda, 2020).

Dimensión 3: Comunicación Horizontal

Es la comunicación que se establece entre diferentes funciones, esencial para armonizar y unificar las diversas tareas dentro de una entidad (Pineda, 2020).

Dimensión 4: Comunicación Diagonal

Es la que interconecta diferentes funciones y estratos en una organización y se vuelve relevante cuando los integrantes no pueden intercambiar información a través de otros medios de comunicación (Pineda, 2020).



2.3. Conceptual

2.3.1. Habilidades administrativas

Arrascue et al. (2021) indican que las competencias administrativas o de gestión son acciones concretas y distinguibles que las personas llevan a cabo para obtener resultados específicos. Hoy en día, estas competencias son esenciales en el ámbito laboral y se ven como el principal motor de transformación organizacional. Dado que el éxito y la excelencia de las organizaciones se basan en gran parte en la presencia de individuos con tales habilidades, hay un creciente interés en contratarlos.

- (i) Habilidades técnicas
- (ii) Habilidades humanas
- (iii) Habilidades conceptuales

2.3.2. Comunicación organizacional

Morena et al. (2020) señalan que hay herramientas modernas, tanto metodológicas como tecnológicas, destinadas a optimizar los procesos en la administración pública y en la correspondiente toma de decisiones (p.18).

- (iv) Comunicación Descendente,
- (v) Comunicación Ascendente
- (vi) Comunicación horizontal
- (vii) Comunicación oblicua

2.4. Definición de términos básicos

Aptitudes

Las habilidades son las capacidades que las personas poseen o cultivan para integrarse de forma apropiada y constructiva en un contexto específico (Gaspar, 2021).

Cambio

"Las empresas tienen la habilidad de ajustarse a las dificultades que enfrentan con el paso del tiempo. Es una acción dirigida a cambiar y potenciar su eficacia" (Conde et al., 2016, pág. 3).

Comunicación

La comunicación juega un papel esencial en el crecimiento organizacional, ya que permite que las relaciones y acciones se lleven a



cabo mediante la correcta interpretación de mensajes y códigos, facilitando así un funcionamiento estructural eficiente (Cuenca et al., 2020).

Conocimiento

El conocimiento se refiere al conjunto de experiencias obtenidas a nivel individual o colectivo con el transcurso del tiempo, derivadas de acciones que generan resultados tanto positivos como negativos, de los cuales se extrae una lección aprendida.

Experiencia

La experiencia puede ser vista como el producto de una serie de eventos de aprendizaje, a través de los cuales se puede elegir decisiones más precisas y beneficiosas para intereses individuales o de la organización.

Habilidades humanas

Las competencias humanas posibilitan que los individuos se desenvuelvan eficientemente en un ambiente laboral o similar, facilitando al mismo tiempo la creación de relaciones y lazos con quienes forman parte de ese contexto (Gaspar, 2021).

Habilidad

"Se refiere a la habilidad de llevar el saber a la práctica; esto es, convertir la teoría en acciones concretas y utilizar la información en la evaluación de circunstancias, la resolución de dificultades y la gestión de asuntos. Meramente poseer conocimiento no es suficiente, ya que este

puede permanecer simplemente en un estado latente". (Chiavenato, 2019, pág. 4)

Habilidades técnicas

Las competencias técnicas reflejan la habilidad de los individuos para utilizar el saber especializado o la vivencia acumulada de otros contextos de trabajo, lo que resulta esencial para su rendimiento profesional (Díaz, 2016).

Liderazgo

El liderazgo es la disposición inherente en cada individuo, que puede ser cultivada, para alcanzar con éxito tanto sus metas personales como las del grupo al que pertenece (Delgado y Lizarazu, 2024).

Manejo de conflictos

La gestión de conflictos es una competencia que las personas o grupos directivos adquieren para optimizar la dinámica relacional en ciertos ambientes o colectivos, buscando progreso sin confrontaciones significativas y obteniendo aprendizaje de los resultados (Delgado y Lizarazu, 2024).

Motivación

La motivación es esencial para individuos y organizaciones, ya que, a través de ella, las personas se conectan de manera positiva, efectiva y empática, facilitando la consecución óptima de los objetivos deseados (Delgado y Lizarazu, 2024).

Nuevos clientes

Los clientes recientes son aquellos consumidores de los productos o servicios de la compañía que se han sumado gracias a la implementación de estrategias dirigidas a ese propósito (Delgado y Lizarazu, 2024).

Nuevos servicios

Los servicios recién introducidos son aquellas medidas creadas para potenciar y elevar el grado de contento de los clientes, lo cual se traducirá en beneficios para la organización (Delgado y Lizarazu, 2024).

Trabajo en equipo

El trabajo colaborativo es esencial y debe ser alcanzado por los integrantes de un colectivo o agrupación. Con la actitud adecuada, esta colaboración destacará y permitirá alcanzar de manera eficaz los objetivos establecidos en común (Delgado y Lizarazu, 2024).

Toma de decisiones

La toma de decisiones implica las acciones y medidas que un individuo adopta con el objetivo de alcanzar o implementar las actividades planificadas, permitiendo así la consecución efectiva de los objetivos establecidos (Diaz, 2016).



III. HIPOTESIS Y VARIABLES

EAB

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Las habilidades administrativas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE1. Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima

HE2. Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima

HE3. Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima

3.2. Definición conceptual de las variables

3.2.1. Habilidades administrativas

Arrascue y colaboradores (2021) destacan que las capacidades gerenciales o administrativas corresponden a las acciones concretas y discernibles que las personas llevan a cabo para alcanzar resultados específicos. Actualmente, estas habilidades se consideran esenciales en el ámbito laboral y representan un motor principal para la transformación

EAB

7/9/23

EAB

organizativa. Dado que el éxito y la excelencia de las organizaciones se apoyan en gran medida en la presencia de individuos con estas capacidades, hay un creciente interés en su captación.

3.2.2. Comunicación organizacional

Morena y colaboradores (2020) señalan que en la actualidad existen herramientas, tanto metodológicas como tecnológicas, que buscan optimizar los procedimientos en la administración pública y en la consiguiente toma de decisiones (p.18).

3.2.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable Habilidades administrativas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango/ Nivel
Habilidades técnicas	Conocimiento Experiencia	1 – 4	ESCALA: Ordinal	Alta <93 - 125>
Habilidades humanas	Comunicación Motivación Liderazgo Trabajo en equipo	5 – 13	Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), En Casi nunca (2), Nunca (1)	Media <59 -92> Baja <25 - 58>
Habilidades conceptuales	Aptitudes Toma de decisiones Manejo de conflictos	14 -19		

Nota: Tomado de Arrascue y colaboradores (2021)

Tabla 2*Matriz de operacionalización de la variable Comunicación Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango/ Nivel
Comunicación Descendente	Explicación Identidad	1-10	ESCALA: Ordinal	Buena <90 - 120>
	Preocupación Información			
Comunicación Ascendente	Confianza Reconocimiento	11-19	Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1)	Regular <57 - 89>
	Ceremonias Comunicación fluida			
	Cooperación Dificultades			
Comunicación horizontal	Comunicación Compartimiento	20 - 24		Mala <24 – 56>
	Apoyo Rumores			
Comunicación diagonal	Compartimiento Coordinación	25-28		

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y diseño de la investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica. Se entiende por investigación básica aquella que: “Tiene como finalidad expandir y enriquecer el corpus de conocimientos científicos ya existentes sobre la realidad. Centra su análisis en las teorías científicas, buscando afinar y mejorar su contenido” (Carrasco, 2015, pág. 43).

El enfoque es cuantitativo porque ofrece objetividad a través del uso de datos estadísticos y permite la replicabilidad, es decir, otros investigadores pueden repetir el estudio para verificar los resultados; y facilita la generalización de los resultados a una población más amplia gracias al uso de muestras grandes y técnicas estadísticas. Además, el análisis estadístico ayuda a identificar relaciones claras entre variables, y los métodos cuantitativos permiten recopilar grandes cantidades de datos de manera eficiente (Polania et al., 2020).

4.1.2. Diseño de la investigación

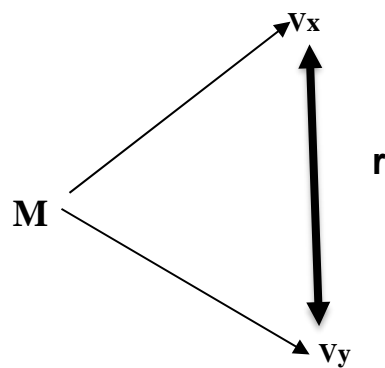
Este estudio se basó en un diseño no experimental y transversal. Según Hernández & Mendoza (2018), este diseño de investigación se caracteriza porque el investigador observa y evalúa las variables tal como ocurren en su entorno natural, sin intervenir o modificarlas de manera intencionada. En otras palabras, no se altera deliberadamente una variable para estudiar su influencia sobre otra. En estos diseños, la principal tarea

es registrar o medir las variables en su contexto real y posteriormente analizarlas. (p. 174).

Nivel de estudio

El nivel correlacional es categorizado como no experimental debido a que no interviene ni modifica los fenómenos que estudia. En estos estudios, se opta por observar los elementos tal como se presentan para posteriormente analizarlos (Díaz, 2009). La intención detrás de estos análisis es desvelar el comportamiento de cada factor investigado y, a partir de ello, determinar si las respuestas son beneficiosas o adversas (Iraossi, 2011).

A continuación, se presenta el grado de correlación:



Dónde:

M: Muestra considerada para el estudio

Vx: Habilidades administrativas

Vy: Comunicación organizacional

r: Representa la relación que existe entre Vx y Vy.

4.2. Método de investigación

Se utilizó el método hipotético-deductivo, dado que la investigación comenzó con conceptos específicos y culminó con inferencias más amplias. De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015), son estrategias de razonamiento para llevar a cabo la investigación, especialmente, cuando ya se tiene una noción preconcebida que puede ser expuesta. Se caracteriza como una investigación cuantitativa ya que se empleó un instrumento de medición, se hizo uso de software estadístico y se derivaron datos numéricos que permitieron su posterior interpretación.

[Handwritten signatures and initials]

4.3. Población y muestra

4.3.1. La población

Según Bernal (2010), la población se define en base a un contexto específico y comparte ciertas cualidades. Esto implica que son sujetos con atributos parecidos sobre los que se busca generar conclusiones. Por lo tanto, en la investigación que se llevará a cabo, se considerará una población de 1400 administrativos de la en el año 2023.

4.3.2. Muestra

Se tomó una muestra que representa una fracción minoritaria de la población total, en este contexto, 302 administrativos. Según Hernández et al. (2014), esto sucede cuando se selecciona un segmento de la población que refleja sus principales atributos.

Basándose en la ecuación propuesta por Arkin y Colton (1995), donde $N = 1400$, $Z = 1.96$, $d = 0.05$, $P = Q = 0.5$.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n = (1,96^2 * 0.5*0.5*1400) / (0.5*0,5 (1400 -1) + (1. 96^2 * 0.5*0.5)) = 301.61$$

Donde n (Tamaño de la muestra) = 302

4.3.3. Muestreo

Se utilizó un muestreo aleatorio simple, dado que los integrantes de la muestra se seleccionaron al azar basándose en la lista de miembros de la población total. Siguiendo este método, cada miembro tiene igual probabilidad de ser elegido para formar parte de la muestra, según Martínez (2012).

Criterios de inclusión

- ✓ Ser empleado de la empresa pesquera EXALMAR SAA.
- ✓ Estar familiarizado con el tema de estudio.
- ✓ Poseer educación superior.
- ✓ Desempeñar operaciones, tareas y actividades clave en la empresa pesquera EXALMAR SAA.

Criterios de exclusión

- ✓ No contar con una educación superior.
- ✓ Falta de conocimiento sobre el tema en cuestión.
- ✓ No estar involucrado en actividades operaciones y fundamentales dentro de la empresa pesquera EXALMAR SAA.

4.4. Lugar de estudio

Este estudio se llevará a cabo en la empresa pesquera EXALMAR SAA.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

4.5.1. Técnicas

Encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta en este proyecto debido a su naturaleza, que se alinea con un enfoque investigativo cuantitativo. Carrasco (2006) describe la encuesta como una herramienta apropiada para llevar a cabo investigaciones de esta índole.

4.5.2. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario estructurado para recolectar la información necesaria de la población. Carrasco (2006) describió el cuestionario como el método para recabar, a través de un conjunto de preguntas, las perspectivas de los participantes, que posteriormente se analizarán.

4.6. Análisis y procesamiento de datos

Este estudio se llevará a cabo utilizando un análisis descriptivo de la información recopilada sobre las dos variables en cuestión: habilidades administrativas y comunicación organizacional. Los resultados se presentarán en tablas que mostrarán frecuencias y porcentajes. Además, se realizará un análisis inferencial utilizando la técnica estadística de correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables mencionadas. Para el procesamiento de la información, se usará el software estadístico SPSS 25 para Windows. Esto nos permitirá entender la relación entre las habilidades administrativas, que incluyen: habilidades de motivación, de liderazgo, de trabajo en equipo y de comunicación; y la



comunicación organizacional, que abarca: capacidad de gestión, presupuesto público, y eficiencia y eficacia, todo esto en el contexto de los empleados de la empresa pesquera EXALMAR S.A.A.

V. RESULTADOS

5.1. Variable habilidades administrativas

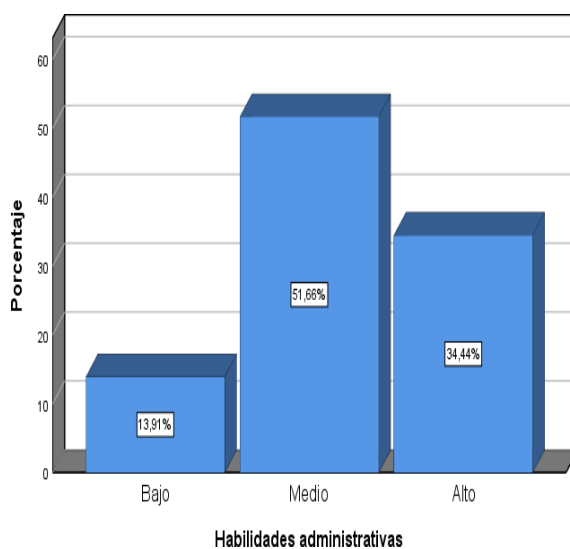
Tabla 3

Distribución de frecuencias de habilidades administrativas

<u>Niveles</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje %</u>
Bajo	42	13,9
Medio	156	51,7
Alto	104	34,4
<u>Total</u>	<u>302</u>	<u>100,0</u>

Figura 1

Niveles de la variable habilidades administrativas



Según los resultados descriptivos mostrados en la tabla 3 y en la figura 1, el 42 (13,9%) perciben a habilidades administrativas como bajo, mientras que 156 (51,7%) la considera medio y el 104 (34,4%) como alto. Los resultados orientan que en gestión administrativa prevalece el nivel medio.

Distribución de frecuencias: dimensiones de habilidades administrativas

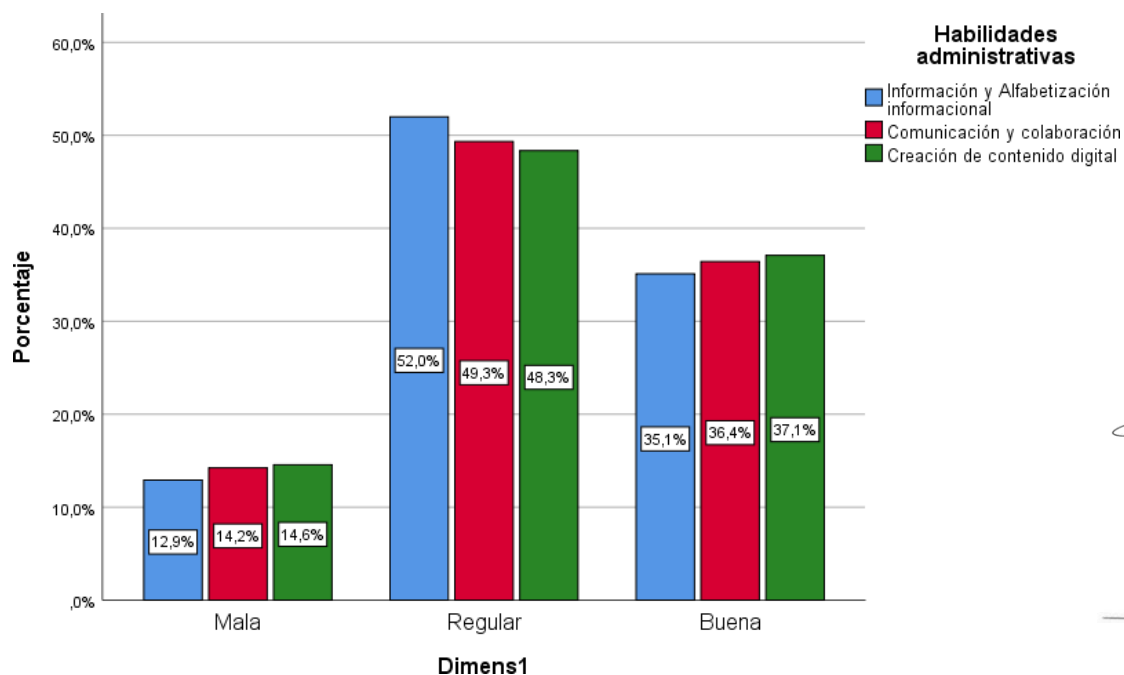
Tabla 4

Distribución de frecuencias de las dimensiones de habilidades administrativas

Dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Habilidades técnicas	Mala	39	12,9%
	Regular	157	52,0%
	Buena	106	35,1%
Habilidades humanas	Mala	43	14,2%
	Regular	149	49,3%
	Buena	110	36,4%
Habilidades conceptuales	Mala	44	14,6%
	Regular	146	48,3%
	Buena	112	37,1%

Figura 2

Niveles de las dimensiones de la variable habilidades administrativas



Se hace necesario resaltar resultados descriptivos de las dimensiones de habilidades administrativas mostrados en la tabla 4 y en la figura 2, por ello en la dimensión habilidades técnicas el 39 (12,9%) lo perciben como bajo, mientras que 157 (52,0%) la considera medio y el 106 (35,1%) como alto. Evidenciándose que en habilidades técnicas prevalece el nivel medio. Igualmente, en la dimensión habilidades humanas el 43 (14,2%) lo perciben como bajo, mientras que 149 (49,3%) la considera medio y el 110 (36,4%) como alto. Evidenciándose que en habilidades humanas prevalece el nivel medio. Asimismo, en la dimensión habilidades conceptuales el 44 (14,6%) lo perciben como bajo, mientras que 146 (48,3%) la considera medio y el 112 (37,1%) como alto. Evidenciándose que en habilidades conceptuales predomina el nivel medio

5.2. Variable comunicación organizacional

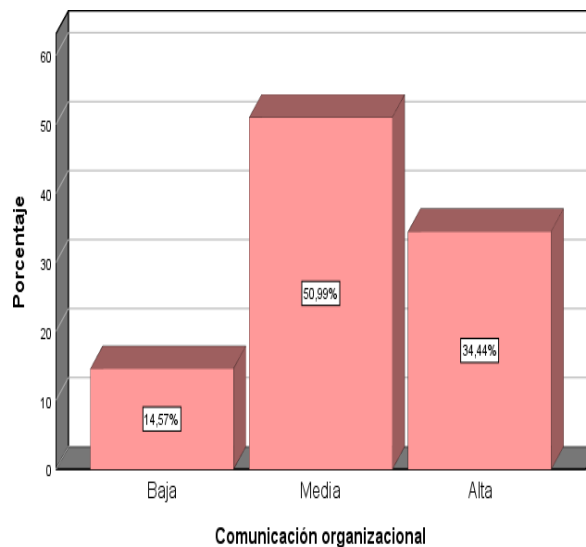
Tabla 5

Distribución de frecuencias de comunicación organizacional

<u>Niveles</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje %</u>
Baja	44	14,6
Media	154	51,0
Alta	104	34,4
<u>Total</u>	<u>302</u>	<u>100,0</u>

Figura 3

Niveles de la variable comunicación organizacional



Según los datos mostrados en la tabla 4 y en la figura 3, el 44 (14,6%) perciben a la comunicación organizacional en el nivel baja, mientras que 154 (51,0%) la considera media y para el 104 (34,4%) la ven como alta. En resumen, la comunicación organizacional es vista en su mayoría como media por los encuestados.

Distribución de frecuencias: dimensiones de comunicación organizacional

Tabla 6

Distribución de frecuencias de las dimensiones de comunicación organizacional

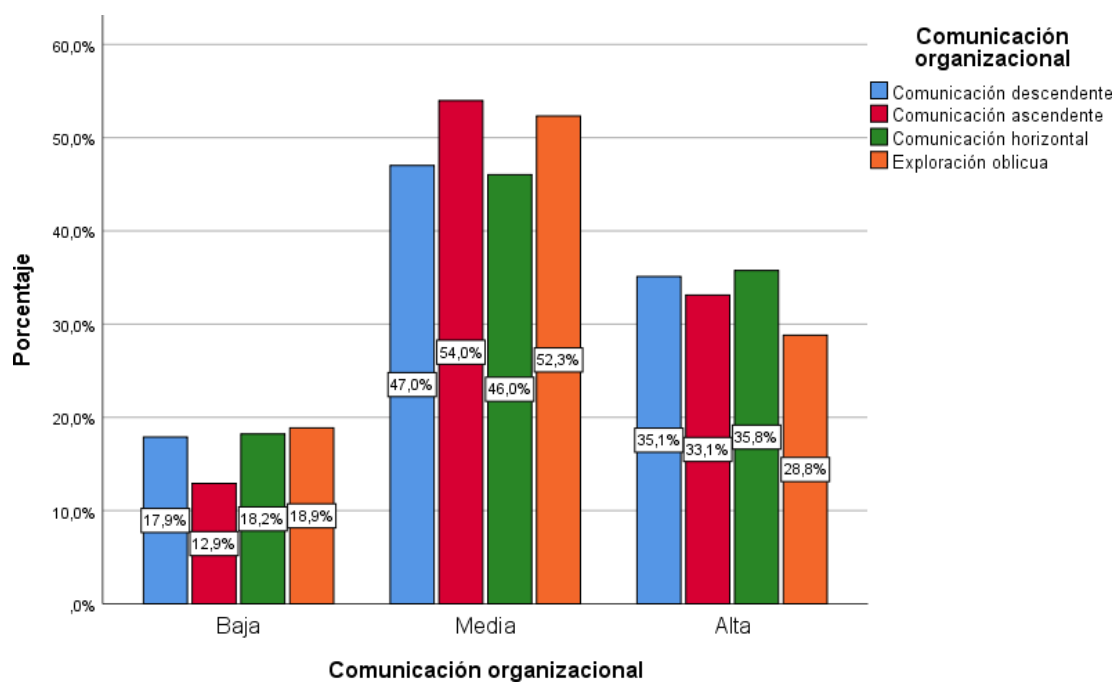
Dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Comunicación descendente	Baja	54	17,9%
	Media	142	47,0%

Comunicación ascendente	Alta	106	35,1%
	Baja	39	12,9%
	Media	163	54,0%
Comunicación horizontal	Alta	100	33,1%
	Baja	55	18,2%
	Media	139	46,0%
Comunicación diagonal	Alta	108	35,8%
	Baja	57	18,9%
	Media	158	52,3%
	Alta	87	28,8%

Figura 4

Niveles de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

EAB



En relación con los resultados descriptivos de las dimensiones de la variable comunicación organizacional presentadas en la tabla 5 y en la figura 4, en la dimensión comunicación descendente el 54 (17,9%) lo perciben en el nivel baja, mientras que 142 (47,0%) la considera media y

para el 105 (35,1%) la ven como alta ; en la dimensión comunicación ascendente el 39 (12,9%) lo perciben en el nivel baja, mientras que 163(54,0%) la considera media y para el 100 (33,1%) la ven como alta; en la dimensión comunicación horizontal el 55 (18,2%) lo perciben en el nivel baja, mientras que 139(46,0%) la considera media y para el 108 (35,8%) la ven como alta y para la dimensión comunicación diagonal el 57 (18,6%) lo perciben en el nivel baja, mientras que 158(52,3%) la considera media y para el 87 (28,8%) la ven como alta. Se evidencia el nivel medio como el predominante en las dimensiones de la variable comunicación organizacional

5.3. Prueba de normalidad

La prueba de Kolmogórov-Smirnov, aplicado en una muestra mayor a 50 integrantes. ($n > 50$).

Criterios:

Si $\text{sig} > 0.05$ la muestra proviene de una población normal

Si $\text{sig} < 0.05$ la muestra no proviene una población normal

Tabla 7

Prueba de normalidad: habilidades administrativas y comunicación organizacional.

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades administrativas	,116	302	,000
Habilidades técnicas	,140	302	,000
Habilidades humanas	,137	302	,000
Habilidades conceptuales	,156	302	,000
Comunicación organizacional	,139	302	,000

Comunicación descendente	,150	302	,000
Comunicación ascendente	,128	302	,000
Comunicación horizontal	,170	302	,000
Comunicación diagonal	,177	302	,000
<u>a. Corrección de significación de Lilliefors</u>			

Es relevante mencionar que, si el valor de sig. es menor a 0,05, concluimos que la muestra no proviene de una población con una distribución normal. Además, debido a que las variables analizadas tienen una escala ordinal, empleamos el coeficiente rho de Spearman para llevar a cabo la prueba de hipótesis estadística.

5.4. Resultados inferenciales

Hipótesis general

Ho: Las habilidades administrativas no se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

H1: Las habilidades administrativas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

Tabla 8*Correlación: habilidades administrativas y comunicación organizacional*

Correlaciones		Habilidades administrativas	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Habilidades administrativas	1,000	,938**
		.	,000
	Comunicación organizacional	,938**	1,000
		,000	.
		302	302
		302	302

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

Habilidades administrativas y comunicación organizacional evidencian una relación lineal estadísticamente significativa, muy alta y directamente proporcional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 (rS=0.938, Sig=,000 <0.05).

Hipótesis específica 1

Ho: Las habilidades técnicas no se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

H1: Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

Tabla 9*Correlación: habilidades técnicas y comunicación organizacional*

Correlaciones			Habilidades técnicas	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,505**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	302	302
	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	,505**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	302	302

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

Habilidades técnicas y la comunicación organizacional muestran una correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0,505$, $Sig=,000 < 0.05$).

Hipótesis específica 2

Ho: Las habilidades humanas no se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.

H1: Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.



Tabla 10*Correlación: habilidades humanas y comunicación organizacional*

Correlaciones		Habilidades humanas	Comunicación organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 302
	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,739** ,000 302
			,739** ,000 302
			,000 . 302

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

Habilidades humanas y comunicación organizacional presentan una correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0,739$, $Sig=,000 <0.05$).

Hipótesis específica 3

Ho: Las habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima

H1: Las habilidades conceptuales no se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima

Tabla 11*Correlación: habilidades conceptuales y comunicación organizacional*

Correlaciones		Habilidades conceptuales	Comunicación descendente
	Habilidades	Coeficiente de correlación	1,000
	conceptuales	Sig. (bilateral)	,860**
Rho de Spearman		N	,000
			302
an	Comunicación	Coeficiente de correlación	,860**
	descendente	Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			302

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

Habilidades conceptuales y comunicación organizacional presentan correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0,860$, $Sig=,000 <0.05$).

VI. DISCUSION DE RESULTADOS

Contrastación y demostración de las hipótesis con los resultados La hipótesis investigativa para la contratación se traduce en una hipótesis estadística compuesta por dos elementos: Hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_1). La comprobación de esta hipótesis se realizó utilizando el software SPSS Versión 25.

Los resultados descriptivos de las variables de estudio, según los resultados mostrados en la tabla 3 y en la figura 1, el 42 (13,9%) perciben a habilidades administrativas como bajo, mientras que 156 (51,7%) la considera medio y el 104 (34,4%) como alto. Los resultados orientan que en gestión administrativa prevalece el nivel medio y en la tabla 4 y en la figura 3, el 44 (14,6%) perciben a la comunicación organizacional en el nivel baja, mientras que 154 (51,0%) la considera media y para el 104 (34,4%) la ven como alta. En resumen, la comunicación organizacional es vista en su mayoría como media por los encuestados. Es significativo que las habilidades administrativas y comunicación organizacional están correlacionados muy altamente en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023. ($r_s = .938$, $p = .000 < 0,05$). Estudio similar al de Reyes (2019) presentó la tesis de grado titulada: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional"; presentada en la Universidad Rafael Landívar – Quetzaltenango – Guatemala, realizaron un estudio que tuvo como objetivo de describir las habilidades administrativas de los altos mandos bajo una gestión eficaz con miras a mejorar la calidad, priorizando las habilidades

directivas en las direcciones de las empresas. Estudio de naturaleza exploratoria y descriptiva, no experimental transversal, además de nivel correlacional. Se aplicaron los instrumentos de preguntas cerradas a una muestra aleatoria de 8 sujetos. Se encontró una relación $r_s = ,587$ entre HG y DO, con los resultados obtenidos, se determinó que las competencias relacionadas con la inteligencia social mostraron niveles de competencia más bajos según la escala comparativa, los encuestados reaccionaron negativamente a poder colaborar en los equipos de trabajo; influir en el equipo de trabajo para impulsar el logro de metas; convencer a los empleados para que apoyen a la organización. Los procedimientos de gestión se han orientado a fomentar la involucración administrativa al instaurar mecanismos corporativos que democratizan el proceso de toma de decisiones. Hay distintos métodos que pueden ser implementados con este fin, considerando la situación específica de un país. Por lo tanto, en algunas situaciones, los resultados de la relación de las competencias administrativas, fundamentadas en este principio, han logrado optimizar ciertas facetas de la administración. Sin embargo, en otros contextos se han topado con obstáculos que dificultan su adecuada operación.

Teniendo en cuenta la hipótesis específica 1, el resultado orienta que habilidades técnicas y comunicación organizacional están correlacionados moderadamente en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s = ,813$, $p = .000 < 0,05$). Por otra parte, Rahman y Gamil (2019) hicieron un estudio cuantitativo, con el fin de examinar la gestión de las

comunicaciones en proyectos de construcción. Evidenciaron que la falta de una adecuada comunicación en la gestión de tales proyectos, se debía a la compleja naturaleza de las industrias del sector de la construcción. Otro de los problemas encontrados fue el uso inadecuado de los medios tecnológicos de información. Además, constataron un escenario con diversidad de culturas al interior de dichas empresas, que dificultaban la gestión de las comunicaciones junto con la falta de disposición a tiempo de la información para todo el personal. También se percataron de la pobre planeación de la gestión comunicativa y ausencia de objetivos claros y concretos con un plan de comunicaciones. La más impactante de las conclusiones fue que en dichas empresas se constató un temor a comunicar, junto a las anteriores constataciones, con el efecto negativo del estrés laboral que incidió en una ineficaz gestión de proyectos. Un desafío en este ámbito es garantizar que la calidad de los servicios públicos a nivel local no se vea comprometida al trasladar responsabilidades del gobierno central a las entidades locales. Para prevenir esta situación, se han instaurado herramientas, como la motivación. Es crucial señalar que algunos intentos de descentralización en países en desarrollo han enfrentado obstáculos en su implementación. Por lo tanto, hay requisitos indispensables para realizar reformas fructíferas en este campo, como la existencia de una motivación adecuada, para garantizar una capacidad de desarrollo local equiparable a la nacional.

Ahora bien, para la hipótesis específica 2, que habilidades humanas y comunicación organizacional están correlacionados altamente en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s = .739$, $p = .000 < 0,05$). Rodríguez (2018) llevó a cabo una investigación de maestría denominada: “Habilidades administrativas y desarrollo organizacional en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres, Los Olivos. 2017”. El estudio, de carácter exploratorio y descriptivo, se estructuró con un diseño no experimental y transversal, con énfasis en la correlación. Se administraron cuestionarios a 36 individuos seleccionados al azar. La investigación concluyó que las capacidades más destacadas de los líderes eran la construcción de equipos y una comunicación efectiva. Sin embargo, se señalaron áreas para mejorar, como la gestión de conflictos y el impulso de la motivación en el personal. En el contexto actual, la sociedad demanda líderes públicos capaces de gestionar problemas diarios, buscando figuras públicas que sean accesibles, pero con un liderazgo superior al promedio. A pesar de ello, para que las entidades públicas cumplan con sus objetivos y brinden servicios de alta calidad, es fundamental la profesionalización de su personal.

Con respecto a la hipótesis específica 3, que habilidades conceptuales y comunicación organizacional están correlacionados altamente en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s = .860$, $p = .000 < 0,05$). Lo anteriormente expuesto es similar al estudio de Arrascue et al. (2021) llevaron a cabo una investigación para explorar las habilidades



gerenciales según la visión del personal del Hospital Municipal Los Olivos en 2019. Este análisis, de carácter exploratorio y descriptivo, se realizó mediante un diseño no experimental, transversal y con un enfoque correlacional. Se aplicaron cuestionarios con preguntas de opción múltiple a un grupo de 25 funcionarios seleccionados al azar. De estos, el 64% se consideró con habilidades gerenciales de nivel medio, el 16% estimó que su capacidad administrativa era buena y otro 64% creyó que era alta. Contrariamente, un 36% pensó que se encontraban en un nivel administrativo medio. Los datos mostraron una correlación significativa entre las variables analizadas ($p < 0,05$, $r_s = 0,538$). Es crucial considerar que, si los resultados no se alinean con las expectativas, las iniciativas centradas en el trabajo grupal pueden perder respaldo social. Introducir cambios en entidades con una identidad y roles establecidos, como en el caso de los equipos de trabajo del sector público, representa un desafío significativo.

VII. CONCLUSIONES

Primera. Habilidades administrativas y comunicación organizacional evidencian una relación lineal estadísticamente significativa, muy alta y directamente proporcional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0.938$, $Sig=,000 <0.05$).

Segunda: Habilidades técnicas y la comunicación organizacional muestran una correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0,505$, $Sig=,000 <0.05$).

Tercera: Habilidades humanas y comunicación organizacional presentan una correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0, 739$, $Sig=,000 <0.05$).

Cuarta: Habilidades conceptuales y comunicación organizacional presentan correlación lineal significativa, intensa y directa en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023 ($r_s=0, 860$, $Sig=,000 <0.05$).

VIII. RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere que el gerente de la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023, comparta la relevancia de los hallazgos del estudio con sus subgerentes y equipo administrativo para promover el mejoramiento continuo.

Segunda: Se propone al gerente de EXALMAR SAA-Lima, 2023, que, junto a su equipo de gerencia y subgerencia, diseñen un programa de formación. Este debe contemplar la obtención de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para capacitar al personal administrativo en habilidades técnicas y comunicación organizacional.

Tercera: Es aconsejable que el gerente de EXALMAR SAA-Lima, 2023, organice talleres para su personal administrativo, centrándose en habilidades humanas y comunicación organizacional, con el objetivo de optimizar la eficiencia y eficacia de sus procesos laborales.

Cuarta: Se recomienda al gerente de EXALMAR SAA-Lima, 2023, a llevar a cabo capacitaciones para su personal administrativo en habilidades conceptuales y comunicación organizacional. Además, es esencial que estas formaciones sean obligatorias, evaluadas y que, al culminar, se otorguen certificados de asistencia o aprobación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abruch Linder, M. (1982). *Metodología de las ciencias sociales*. Universidad Nacional Autónoma de México.

https://books.google.es/books/about/Metodología_de_las_ciencias_sociales.html?id=aDsytwAACAAJyredir_esc=y

Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*(11), 21-23. <https://lc.cx/ufGu5r>

Arkin, H., y Colton, R. R. (1963). *Tables for statisticians*. Barnes y Noble.

Baque Villanueva, L. K., Triviño Vera, K. C., y Viteri Intriago, D. A. (2020).

Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*(7).

<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152>

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*.

Prentice Hall. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Cadena, R. F. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales (EAG)*. AREANDINA.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1191>

EAB 7/20

Carrásco Díaz, S. (2006). *Metodología de La Investigacion Cientifica*. San Marcos.

https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. <https://lc.cx/LzDVGQ>

Comisión Europea. (2016). *Marco estratégico de Educación y Formación, y en las recomendaciones propuestas por el Parlamento Europeo*.

Cuenca, J., Matilla, K., & Compte, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de comunicación*, 19(1), 75-92.

De Almeida, M. H., Orgambídez-Ramos, A., y Batista, P. (2017). Workplace Empowerment and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: An Exploratory Study [Empoderamiento laboral y satisfacción en el trabajo del personal de enfermería portugués: un estudio exploratorio]. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 8(4), 749-755. <https://cejnm.osu.cz/en/artkey/cjn-201704->

0007_workplace-empowermentand-job-satisfaction-in-portuguese-nursing-staff-an-exploratory-study.php

Delgado, J., & Lizarazu, S. (2024). Un enfoque continental de la prevención de conflictos: un análisis de las iniciativas de “diplomacia preventiva” en África. *Astrolabio*, (32), 105–135. <https://doi.org/10.55441/1668.7515.n32.41613>

Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Equipamentos de Proteção Individual II*, 12(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>

European Commission. (2022). *Structural indicators for monitoring education and training systems in Europe - 2022 [Indicadores estructurales para el seguimiento de los sistemas de educación y formación en Europa - 2022]*. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/structural-indicators-monitoring-education-and-training-systems-europe-2022>

Ferrer de Romero, J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3985408>

Fischman, D. (2016). *El líder transformador 1*. Planeta.

Fischer, T., y Riedl, R. (2017). Technostress Research: A Nurturing Ground for Measurement Pluralism? *Communications of the Association for Information System*, 40(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04017>

- García Payares, F. J., Boom Cárcamo, E. A., y Molina Romero, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., y Prieto Pulido Ronald, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *Face Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7973183>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318-329.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., y Gully, S. M. (2007). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. CENGAGE. https://issuu.com/cengagelatam/docs/griffin_issuu
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3). <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales habilidades, conocimientos, aptitudes*. Ecoe Ediciones.

https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf

Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum Jr., J. W. (2018). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.

Herzberg, F., Mausner, B., y Bloch Snyderman, B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
https://books.google.es/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhB-B6kfSMCyredir_esc=y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Iraossi, G. (2011). *Metodología de la investigación*. Santillana.

Katz, D., y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de Las Organizaciones*. Trillas.
https://www.academia.edu/27894499/Katz_D_Kahn_R_Psicología_Social_de_Las_Organizaciones

Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*(52), 90-102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

- Keirse, D. (2006). *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence: 2*. Prometheus Nemesis Book Co.
- Kruse, K. (2013). How Do You Measure Love (Or Employee Engagement)? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/?sh=2cb718164014>
- Leyva-Carreras, A. B., Espejel-Blanco, J. E., y Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
<https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Machaca Rejas, J. (2018). *Efecto de las habilidades gerenciales en la satisfacción laboral de los trabajadores de las microempresas en la ciudad de Ayacucho, 2018*. [Título para optar el grado de Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa], Repositorio institucional de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8426>
- Martínez Bencardino, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Ecoe Ediciones.
https://books.google.com.co/books?id=mfVeDwAAQBAJyhl=esysource=gbs_navlinks_s
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper y Row.
- Mercurio, Z. A. (2015). *Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review* (Vol.

14). Academy of Human Resource Development.
<https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Miguel Bendezú, N. M., y Verastegui Quinto, W. B. (2018). *Las Habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - Año 2017*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, Universidad Nacional de Huancavelica], Repositorio Institucional de Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2266>

Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*(38), 119-146. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64639792008>

Navarro Monroy, H. F. (2018). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017*. [Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo], Repositorio institucional de Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17414>

- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Conferencia Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_856228.pdf
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. G., y Sánchez Esparza, C. E. (2016). El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*, 9(5), 95-105.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808147
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., y Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153–168.
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25.
<https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pink, D. (2016). *Indicadores de compromiso organizacional México*. UNAL.
- Polanía, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, W. (2020). Metodología de investigación Cuantitativa & Cualitativa. Institución Universitaria Antonio José Camacho.
<https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/596>
- Puchol, L., Martín, M. J., Núñez, A., Ongallo, C., Puchol, I., y Sánchez, G.

- (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Diaz de Santos.
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Ramirez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstractypid=S2521-27372018000100004yInq=esynrm=iso
- Rico R, P., T, R., y Cristina. (1998). *Compromiso Organizacional y Desempeño: Estudio de caso*. [Trabajo de grado para optar el título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andres Bello], Universidad Católica Andres Bello.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9017.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge
- Robbins, S., y Coulter, M. (2009). *Administración*. Prentice-Hall.
https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter
- Rodríguez Burgos, K. E. (2015). Democracia y tipos de democracia. En *Ciencia política: perspectiva multidisciplinaria*. (págs. 49-66). Tirant lo Blanch. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/8477>

- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107). [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Salinas, P. J. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Universidad de Los Andes. https://web.archive.org/web/20180422062837id_/http://botica.com.v/e/PDF/metodologia_investigacion.pdf
- Sánchez Carlessi, H., y Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Biblioteca Nacional del Perú. https://www.academia.edu/78002369/METODOLOGÍA_Y_DISEÑO_S_EN_LA_INVESTIGACIÓN_CIENTÍFICA
- Tecsihua Quispe, J. L. (2018). *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú. Callao 2017*. [Tesis para optar el título de Maestro en Gestión Pública], Repositorio Institucional de Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15680>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Valenzuela Román, R. N. (2021). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en el Hospital Regional del Cusco 2020*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo],

Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo .
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/57291>

Vega Luján, C. R. (2021). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en la dirección de salud del hospital militar, Jesús María, Lima, 2019.* [Tesis para optar el grado académico de Maestro de Gestión en Salud, Universidad Norbert Wiener], Repositorio institucional de Universidad Norbert Wiener.
<https://hdl.handle.net/20.500.13053/4392>

Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas.* Pearson.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>

ANEXOS

~~EAB~~
F. J. M.

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “Habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023”							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema general ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023? ?</p> <p>Problemas específicos PE1. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades técnicas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima? PE2. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades humanas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima? PE3. ¿Cuál es la relación que se da entre habilidades conceptuales y la comunicación</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación de las habilidades administrativas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima</p> <p>Objetivos específicos OE1. Establecer la relación de las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima. OE2. Establecer la relación de las habilidades humanas y la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima. OE3. Establecer la relación que se da entre habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en la</p>	<p>Hipótesis general: Las habilidades administrativas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas: HE1. Las habilidades técnicas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima HE2. Las habilidades humanas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima HE3. Las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la</p>	Variable 1: Habilidades administrativas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades técnicas	Conocimiento Experiencia	1-4	ESCALA: Ordinal Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), En Casi nunca (2), Nunca (1)	Alta <93 - 125> Media <59 - 92> Baja <25 - 58>
			Habilidades humanas	Comunicación Motivación Liderazgo Trabajo en equipo	5-13		
			Habilidades conceptuales	Aptitudes Toma de decisiones Manejo de conflictos	14-19		
			Variable 2. Comunicación organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Comunicación Descendente	Explicación Identidad Preocupación Información Confianza Reconocimiento	1-10	ESCALA: Ordinal -Nunca (1) Casi nunca (2)	Buena <90 - 120> Regular <57 - 89>

organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima? -	empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima	comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima organizacional en la Empresa Lima	Comunicación Ascendente	Ceremonias Comunicación fluida Cooperación Dificultades	11-19	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Mala <24 – 56>
			Comunicación horizontal	Comunicación Compartimiento Apoyo Rumores	20-24		
			Comunicación diagonal	Compartimiento Coordinación	25-28		
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
Enfoque: Cuantitativa Método: Hipotético deductivo Tipo: Básica Nivel: Correlacional Diseño: No experimental	Población: 1400 personal de la pesquera EXALMAR SAA-Lima Muestra Está constituido por 302 personal de la empresa pesquera.	Variable 1: Habilidades administrativas Técnicas: encuesta. Instrumentos: cuestionario Variable 2: Comunicación organizacional Técnicas: encuesta Instrumentos: cuestionario		DESCRIPTIVA: Presentación en tablas de frecuencias, porcentajes y figuras de las variables y sus dimensiones INFERENCIAL: La contrastación de hipótesis se llevó a cabo con el coeficiente Rho Spearman			

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Anexo 2: Instrumentos validados

Cuestionario: Habilidades administrativas

El siguiente cuestionario tipo Likert está dirigido a los colaboradores. Es de carácter anónimo y tiene como objetivo conocer las habilidades administrativas. Por lo cual se solicita marcar con una X donde considere con la mayor veracidad posible.

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	Respuesta				
		N	CN	AV	CS	S
DIMENSIÓN 1: habilidades técnicas		1	2	3	4	5
1	Cree Ud. que la alta gerencia de la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima pone en práctica sus conocimientos necesarios para guiar a la empresa					
2	Considera que la alta gerencia sabe hacer que las cosas sucedan para dirigir mejor la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima					
3	Cree Ud. que la alta gerencia pone en práctica sus habilidades y destrezas adquiridas para la conducción de la empresa pesquera EXALMAR					
4	La experiencia que muestra la alta gerencia le ayuda a tener una mejor dirección de la empresa pesquera EXALMAR					
DIMENSIÓN 2: habilidades humanas						
5	Considera adecuada la comunicación que existe entre la alta gerencia y el resto del personal de la empresa pesquera EXALMAR.					
6	La comunicación emitida por la alta gerencia se muestra de manera clara					

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

7	La alta gerencia de la empresa pesquera EXALMAR pone en práctica políticas que promuevan la motivación de los trabajadores					
8	La alta gerencia de la empresa pesquera EXALMAR se realiza actividades de motivación hacia el personal.					
9	Cree Ud. que la alta gerencia usa palabras que motiven al personal en sus labores diarias					
10	En la empresa pesquera EXALMAR la alta gerencia muestra un liderazgo que logre guiar a las personas al cumplimiento de los objetivos.					
11	En la empresa pesquera EXALMAR la alta gerencia estimula al trabajo en equipo					
12	En la empresa pesquera EXALMAR se realiza trabajo en equipo con todo el personal					
13	El liderazgo ejercido por la alta gerencia influye en el cumplimiento de sus funciones					
DIMENSIÓN 3 habilidades conceptuales						
14	Considera adecuadas las aptitudes de la alta gerencia para guiar a la empresa pesquera EXALMAR.					
15	Cree Ud. que la alta gerencia aprovecha las oportunidades que se presentan en el entorno para tomar las decisiones en la empresa pesquera EXALMAR.					
16	La alta gerencia toma en cuenta todas las alternativas propuestas por el personal a fin de tomar mejores decisiones de la empresa pesquera EXALMAR					
17	Considera que las decisiones que toma la alta gerencia solucionan los problemas presentados en la empresa pesquera EXALMAR					
18	La alta gerencia ayuda a solucionar los conflictos que se presentan.					

19	La alta gerencia aprovecha la presencia de conflictos para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa pesquera EXALMAR					
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

EAB 7/9

Cuestionario: comunicación organizacional

El siguiente cuestionario tipo Likert está dirigido a los colaboradores. Es de carácter anónimo y tiene como objetivo conocer la comunicación organizacional. Por lo cual se solicita marcar con una X donde considere con la mayor veracidad posible.

Nunca (N)	Casi nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	Respuesta				
		N	CN	AV	CS	S
DIMENSIÓN 1: Comunicación Descendente		1	2	3	4	5
1	Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
3	Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.					
4	El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.					
5	El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.					
6	El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.					
7	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.					
8	Regularmente se ejerce la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas					
9	Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca					

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

10	Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo.					
DIMENSIÓN 2: Comunicación Ascendente						
11	Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.					
12	Mantengo una buena comunicación con mi jefe.					
13	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
14	Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en la empresa pesquera EXALMAR.					
15	Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.					
16	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.					
17	Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.					
18	La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.					
19	En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.					
DIMENSIÓN 3 Comunicación Horizontal						
20	En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.					
21	En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.					
22	El área de contabilidad apoya al área administrativa.					

23	Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.					
24	Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.					
DIMENSIÓN 4: Oblicua o transversal						
25	En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.					
26	Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.					
27	La información que se emite a otras áreas es organizada.					
28	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.					


Anexo 3: Instrumento de opinión de expertos

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante				Cargo e institución donde labora				Nombre del instrumento			Autor(a)(res) del instrumento											
Flor de María Garfray Torres				Docente Universitario UNAC				Habilidades administrativas			Arrascue et al. (2021)											
Título del estudio: Habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%			EXCELENTE 81-100%			SUB TOTAL		
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8		8	9
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9		9	1
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	90%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																				X	90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X	90%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				X	90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, escalas, dimensiones) en cantidad y claridad																			X	90%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				X	90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X	90%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				X	90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			X	90%	
													PROMEDIO			90%						
OPINIÓN DE APLICABILIDAD		Procede su Aplicación											X									
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones																				
		Se adjuntan o procede su aplicación																				
23/08/23				15587359							991234693											


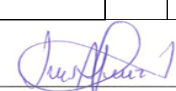
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS			
DATOS GENERALES:			
Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a)(res) del instrumento
Flor de María Garfray Torres	Docente Universitario UNAC	Comunicación organizacional	Morena et al. (2020)
Título del estudio Habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023			

		ASPECTOS DE VALIDACIÓN:																					
		Coloque X el porcentaje, según intervalo																					
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%			EXCELENTE 81-100%			SUB TOTAL			
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8		8	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9		9	1	
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X		90%
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																					X	90%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																				X		90%
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					X	90%
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos(indicadores, escalas,dimensiones) en cantidad y claridad																				X		90%
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					X	90%
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																				X		90%
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																					X	90%
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				X		90%
		PROMEDIO																				90%	
		Procede su Aplicación																	X				

	OPINIÓN DE APLICABILIDAD	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones	
		Se adjuntan o procede su aplicación	
23/08/23	15587359		991234693
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante					Cargo e institución donde labora					Nombre del instrumento					Autor(a)(res) del instrumento							
Luis Alberto Núñez Lira					Docente Universitario UNMSM, UCV					Habilidades administrativas					Arrascue et al. (2021							
Título del estudio: Habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%			REGULAR 21-40%			BUENA 41-60%			MUY BUENA 61-80%			EXCELENTE 81-100%			SUB TOTAL					
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7		7	8	8	8	9
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7		8	8	9	9	1
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																		X	90%		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																		X	90%		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																		X	90%		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																		X	90%		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, escalas, dimensiones) en cantidad y claridad																		X	90%		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																		X	90%		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																		X	90%		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																		X	90%		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		X	90%		
																	PROMEDIO	90%				

	OPINIÓN DE APLICABILIDAD	Procede su Aplicación	X	
		Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones		
		Se adjuntan o procede su aplicación		
25/08/23	08012101	 Luis Alberto Núñez Lira	964638264	
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono	

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
DATOS GENERALES:																						
Apellidos y nombres del informante				Cargo e institución donde labora				Nombre del instrumento				Autor(a)(res) del instrumento										
Luis Alberto Núñez Lira				Docente Universitario UNMSM, UCV				Comunicación organizacional				Morena et al. (2020)										
Título del estudio: Habilidades administrativas y comunicación organizacional en la empresa pesquera EXALMAR SAA-Lima, 2023																						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Coloque X el porcentaje, según intervalo																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%			EXCELENTE 81-100%			SUB TOTAL		
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8		8	9
		1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6		1	6
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X		90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización																				X	90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance al avance de la ciencia y la tecnología																			X		90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				X	90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, escaletas, dimensiones) en cantidad y claridad																			X		90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				X	90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos																			X		90%

Anexo 4: Base datos

Base datos: Habilidades Administrativas																			
N°	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19
1	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	4	5
2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4
3	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5
4	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	5	5
5	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
6	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
7	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
8	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
9	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
10	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
11	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
12	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
13	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	4
14	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	5	3
15	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
16	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
17	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
18	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
19	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
20	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	4	1
21	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	5	5
22	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5
23	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4
24	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	5	3
25	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	3	3
26	1	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3
27	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	2	1	4
28	2	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	3	3	5
29	2	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4
30	1	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	2
31	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5
32	2	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	4	4	3
33	1	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4	2	2	3
34	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5
35	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
36	3	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	4	5
37	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4
38	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5
39	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	5	5
40	1	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	1	4	2	3	1
41	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
42	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
43	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
44	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
46	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
47	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
48	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	4
49	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	5	3
50	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
51	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
52	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
53	3	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
54	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	1
55	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	4	1
56	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	5	5
57	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5
58	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4
59	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	5	3
60	1	3	3	3	3	5	3	4	3	5	3	4	2	5	3	4	4	3	4
61	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3
62	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	2	1	4
63	3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	3	3	5
64	1	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4
65	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	2
66	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5
67	1	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	4	4	3
68	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4	2	2	3
69	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5
70	1	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
71	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
72	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
73	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
74	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
75	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
76	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
77	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
78	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
79	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	1	2	2	3	4
80	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	4	3	5	3
81	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
82	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
83	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
84	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
85	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	4	5
86	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4
87	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5
88	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	5	5
89	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
90	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
91	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
92	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
93	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
94	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
95	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
96	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4

101	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	2	4	3
102	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3
103	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	
104	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	
105	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	
106	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	
107	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	
108	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	
109	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	
110	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	
111	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	
112	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	
113	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	
114	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
115	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	
116	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
117	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	
118	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	
119	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	
120	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
121	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	
122	3	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	
123	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	
124	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	
125	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	
126	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	
127	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	
128	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	
129	1	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	
130	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	
131	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	2	
132	3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	3	
133	1	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	2	
134	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	2	
135	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	
136	1	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	4	
137	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4	2	
138	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	
139	1	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	
140	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	
141	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	
142	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	
143	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	
144	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	
145	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
146	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	
147	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
148	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	
149	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	
150	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	
151	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
152	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	
153	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	
154	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	
155	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	
156	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	
157	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	
158	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	
159	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	
160	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	
161	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	
162	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	
163	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
164	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	
165	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
166	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	
167	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	
168	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	
169	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
170	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	
171	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	
172	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	
173	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	
174	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	
175	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	
176	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	
177	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	
178	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
179	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	
180	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
181	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	
182	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	
183	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	
184	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
185	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	
186	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	
187	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	
188	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	
189	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	3	
190	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	
191	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	
192	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	
193	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	
194	1	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	
195	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	2	
196	2	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	3	
197	2	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	4	
198	1	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	2	
199	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	
200	2	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	4	

201	1	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4	2	2	3
202	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5
203	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
204	3	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	4	5
205	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4
206	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5
207	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	4	5
208	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
209	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
210	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
211	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
212	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
213	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
214	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
215	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
216	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	1	2	2	3	4
217	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	4	5	3	1	4	3	5
218	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
219	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
220	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
221	3	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
222	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
223	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	4	1
224	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	5	5
225	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5
226	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4
227	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	3	3
228	1	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	3	3
229	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3
230	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	2	1	4
231	3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	3	3	5
232	1	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4
233	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	2
234	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5
235	1	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	4	4	3
236	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4	2	2	3
237	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5
238	1	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
239	3	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
240	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
241	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
242	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
243	2	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
244	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
245	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
246	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
247	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	4
248	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	5	3
249	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
250	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
251	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
252	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
253	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	2	4	5
254	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4
255	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	2	5	4	4	5
256	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	5	5	5
257	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1	1
258	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
259	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
260	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
261	2	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
262	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
263	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
264	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
265	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	4
266	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	5	3
267	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
268	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
269	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3
270	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
271	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	5
272	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	4	1
273	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4	3	5	5
274	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5
275	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4
276	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	5	1
277	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	2	3	1
278	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	1
279	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
280	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	2	5	5
281	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3
282	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
283	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	3	1	3
284	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4
285	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	3	4
286	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	3	5	3
287	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	3	4	2
288	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	1	3
289	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	2	4	3
290	3	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	5	3	1
291	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5
292	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	2	4	1
293	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	3	5	5	5
294	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5
295	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	3	5	4
296	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	5	3
297	1	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	2	3	3
298	2	2	4																

Base datos comunicación organizacional

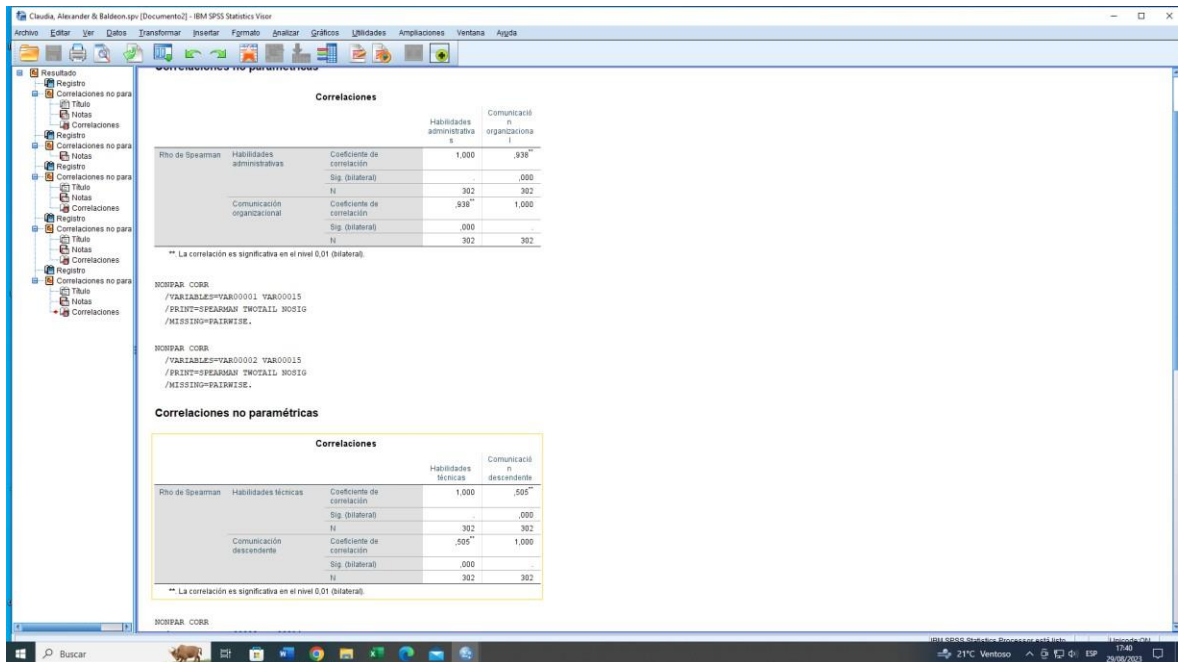
Base datos: Comunicación organizacional																													
Nº	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	it22	it23	it24	it25	it26	it27	it28	
1	2	4	3	5	5	4	5	5	1	1	4	5	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	4	2	4	3	1	3	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	
3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	2	4	5	4	4	2	5		
5	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	3	5	1	4		
6	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5		
8	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	
9	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	
11	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4
12	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	
13	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	
14	4	4	3	5	4	4	1	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	3	3	4	4	3	4	4	5	3	1	4	
15	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	
16	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	
17	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	
18	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	1	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	5	2	4	
19	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	
20	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	
21	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
23	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	
24	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	4	3	5	4	1	5	2	5	
25	2	3	5	3	5	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4		
26	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	4	3	1	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	
27	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	
28	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	2	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	
29	5	3	5	4	3	1	4	4	5	3	4	4	2	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	
30	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	2	1	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4		
31	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	2	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	
32	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	2	4	
33	5	3	5	4	4	1	4	4	3	5	2	3	1	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	1	4	
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5
35	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	
36	2	4	3	5	5	4	5	5	1	1	4	5	3	1	4	5	3	3	5	1	3	4	2	4	3	1	3		
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5		
38	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5	
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	4	5	4	4	2	5		
40	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	
41	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	
42	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	
43	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	
44	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	
46	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4
47	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	
48	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	
49	4	4	3	5	4	4	1	1	5	3	5	3	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	
50	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	
51	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	2	5	
52	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	5	2	4	
53	3	5	3	5	3	5	5	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	5	5	2	4	5	2	4		
54	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	
55	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	
56	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4		
57	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	
58	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	
59	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5		
60	2	3	5	3	5	2	5	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	
61	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	4	3	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	
62	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	
63	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	5	3	5	2	5		
64	5	3	5	4	3	1	4	4	5	3	4	1	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	4	2	4	
65	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	2	2	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	4	
66	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	
67	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	3	1	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4	
68	5																												

101	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	
102	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	1	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	4	
103	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	
104	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	1	3	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	4	
105	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	
106	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	
107	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	4	
108	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	
109	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	4	
110	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	
111	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	
112	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	4	
113	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	
115	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	4	
116	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
117	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	
118	4	4	3	5	4	4	1	1	5	3	4	5	3	2	3	5	3	1	5	3	3	4	4	4	5	5	3	1	4	4
119	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	5	
120	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
121	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	
122	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	4	
123	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	
124	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	3	3	4	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	
125	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	
126	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	
127	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	4	4	
128	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5	5	
129	2	3	5	3	5	2	5	5	3	3	3	1	3	3	3	5	4	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	4	
130	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	4	3	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
131	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	5	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	4	
132	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	2	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	5	5	
133	5	3	5	4	3	1	4	4	5	3	4	4	1	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	4	
134	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	2	2	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	
135	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	
136	3	4	4	5	5	1	4	4	5	4	3	1	5	4	3	4	4	4	3	2	3	5	4	5	4	2	4	2	4	
137	5	3	5	4	4	1	4	4	3	5	2	3	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	5	4	1	4	
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	
139	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	1	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
140	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	5	1	4	4
141	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	
142	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
143	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	4	
144	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
146	4	4	5	4	5	5	3	3	5	5	3	1	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	1	4	4
147	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4
148	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	5	1	2
149	4	4	3	5	4	4	1	1	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	4	
150	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5
151	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	2	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5	
152	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	2	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4
153	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	1	2	3	3	1	3	4	4	4	5	5	4	4	2	4	5	2	4	4	
154	2	4	3	5	5	4	5	5	1	1	4	5	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3	3	
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5
156	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4	2	5
158	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	2	4	5	4	3	5	1	4	4
159	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5
161	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	4	
162	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
164	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	1	4	4
165	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4
166	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	4	3	3																	

201	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	3	2	5	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	5	4	2	4		
202	5	3	5	4	4	1	4	4	3	5	2	3	1	5	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	1	4		
203	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	
204	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
205	2	4	3	5	5	4	5	5	1	1	4	5	3	1	4	5	3	3	5	1	3	4	4	2	4	3	1	3		
206	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	
207	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	5		
208	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	2	4	5	4	4	2	5	
209	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	1	5	3	1	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	5	1	4	
210	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	5	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4		
211	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5		
212	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	
213	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	
215	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	1	4		
216	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	4	
217	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	1	3	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	1	2	
218	4	4	3	5	4	4	1	1	5	3	5	3	2	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4		
219	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	2	5		
220	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	1	5	1	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	2	5		
221	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	
222	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	1	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4
223	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	
224	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	1	3	3	4	1	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	2	4	
225	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	
226	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5
227	2	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	2	4	3	4	5	4	2	5	5	3	4	4	
228	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	4	1	5	2	5		
229	2	3	5	3	5	2	5	5	3	3	3	1	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	5	3	3	4	4	
230	2	3	5	5	4	3	5	5	4	2	4	3	2	2	4	3	4	1	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
231	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	5	3	4	5	4	2	5	5	2	4	4	
232	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	5	2	4	3	3	3	4	5	3	4	5	2	5	2	5
233	5	3	5	4	3	1	4	4	5	3	4	4	1	3	4	2	4	3	2	1	1	4	2	4	4	4	4	2	4	4
234	3	4	5	4	3	5	5	4	3	2	2	3	3	2	2	5	2	3	4	2	3	4	2	4	5	4	3	2	4	4
235	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3
236	3	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	3	1	5	4	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	2	4	2	4	4
237	5	3	5	4	4	1	4	4	3	5	2	3	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	1	4	4	4	4
238	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5
239	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	1	5	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
240	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	4	3	5	1	4	4	4
241	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3	4
242	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5
243	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	1	4	3	4	4	2	4
244	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5
245	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
246	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	4
247	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4
248	4	3	4	5	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	1	2	2	4
249	4	4	3	5	4	4	1	1	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	3	3	4	3	4	4	5	3	1	4	4	4
250	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	2	3	5	4	2	4	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	2	5	5
251	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	3	2	5	1	3	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	2	5	5
252	4	3	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4
253	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	1	2	3	3	1	3	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	2	4	4
254	2	4	3	5	5	4	5	5	1	1	4	5	1	1	4	5	3	3	5	1	3	4	2	4	2	4	3	1	3	3
255	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5
256	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5
257	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	4	5	4	4	2	5	4	4
258	3	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	4	3	5	1	4	4	4	4
259	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4
260	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5
261	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	1	4	3	4	4	2	4	4	4
262	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5
263	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
264	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	4	4
265	5	3	5	2	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	1	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4
266	4	3	4	5																										

Anexo 5: captura pantalla resultados inferenciales

Hipótesis general – Hipótesis específica 1



Hipótesis específica 2 Hipótesis específica 3

