



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DEL
TURISMO**

TESIS

**HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO
DE SAN FRANCISCO DE ASÍS CUSCO, 2022**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DEL TURISMO**

AUTOR:

Br. ABEL SOMOCURCIO CASTAÑEDA

ASESOR

Mg. CARLOS ALEJANDRO DÁVILA NÚÑEZ

ORCID: 0000-0002-7621-2523

CUSCO – PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Carlos Alejandro Dávila Nuñez.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: Habilidades Gerenciales y la Comunicación.....
Organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco
de Asís Cusco, 2022.....

Presentado por: Abel Somocurcio Castañeda..... DNI N° 46256082.....;

presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Maestro en Administración.....
Mención Gestión del Turismo.....

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por una.. veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de
Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 13 de Noviembre..... de 2025.....


Firma

Post firma Carlos Alejandro Dávila Nuñez.....

Nro. de DNI 46133307.....

ORCID del Asesor 0000-0002-7621-2523.....

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:526026774.....

Abel Somocurcio

HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONV...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:526026774

148 páginas

Fecha de entrega

10 nov 2025, 4:53 p.m. GMT-5

31.404 palabras

Fecha de descarga

12 nov 2025, 8:50 a.m. GMT-5

183.548 caracteres

Nombre del archivo

Tesis Perfecta para Rotulado lista para turnitin.docx

Tamaño del archivo

3.9 MB

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
10 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO DE SAN FRANCISCO DE ASÍS CUSCO, 2022** del Br. ABEL SOMOCURCIO CASTAÑEDA. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **VEINTINUEVE DE SETIEMBRE DE 2025**.

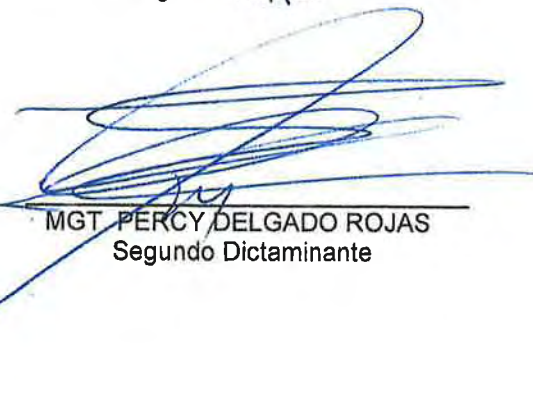
Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DEL TURISMO.

Cusco, 10 de noviembre, 2025


DRA. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA APARICIO
Primer Replicante


MGT. ERIKA CARMEN LINARES MUÑOZ
Segundo Replicante


DR. ALVARO RECHARTE CUENTAS
Primer Dictaminante


MGT. PERCY DELGADO ROJAS
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Agradezco a Dios y las grandes energías que siempre me protegen y guían.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

A mi bella Cristel quien siempre me ayuda y motiva cuando lo necesito.

Y a mis amigos y familiares que han sido un gran apoyo siempre.

Abel Somocurcio Castañeda.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco por la educación brindada en el transcurso de esta Maestría.

Al Mgt. Carlos Alejandro Dávila Núñez por la orientación, persistencia, asesoría y compromiso que fueron muy valiosos para el desarrollo de este trabajo de investigación. Colaborando y guiando la tesis que sin su apoyo no se habría podido realizar.

Índice General

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
Índice General.....	3
Lista de tablas	7
Lista de Tablas Cruzadas	8
Lista de Figuras.....	9
Resumen.....	10
Abstract	12
INTRODUCCIÓN	14
1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Situación Problemática	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Justificación de la investigación	20
1.3.1 Justificación teórica	21
1.3.2 Justificación práctica.....	21
1.3.3 Justificación metodológica.....	22
1.3.4 Justificación social	22
1.4 Objetivos de la investigación	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.1 2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	24
2.1 Bases teóricas	24

2.1.1	Habilidades Gerenciales.....	24
2.1.2	Comunicación Organizacional.....	26
2.1.3	Paradigmas de la comunicación organizacional	29
2.1.4	Habilidades técnicas: la base operativa del liderazgo	31
2.1.5	Habilidades humanas: liderazgo a través de las relaciones	31
2.1.6	Habilidades conceptuales: visión estratégica del entorno	32
2.1.7	Comunicación formal e informal	32
2.1.8	Dirección del flujo de la comunicación	32
2.1.9	Redes de comunicación organizacional	33
2.1.10	Diseño del lugar de trabajo y comunicación	33
2.1.11	El Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, Cusco.....	33
2.1.12	Diagnóstico inicial	34
2.1.13	Descripción del recorrido en el Museo.	37
2.1.14	Organización	40
2.1.15	Funciones institucionales	41
2.1.16	Oferta y productos culturales	41
2.1.17	Evolución de la demanda	42
2.1.18	Perfil de la demanda.....	43
2.1.19	Comportamiento mensual y estacionalidad	43
2.1.20	Productos específicos y oportunidades	44
2.1.21	Interpretación estratégica	44
2.1.22	Relación con la comunicación organizacional.....	45
2.2	Marco Conceptual (Palabras Clave)	45
2.3	Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)	47
2.4	Marco Institucional	51

2.5	Hipótesis	52
2.5.1	Hipótesis General.....	52
2.5.2	Hipótesis Específicas	52
2.6	Identificación de Variables e Indicadores.....	53
2.6.1	Habilidades Gerenciales.....	53
2.6.2	Comunicación Organizacional.....	54
2.7	Operacionalización de Variables	55
CAPITULO III: METODOLOGÍA		57
2.8	Ámbito de estudio: localización política y geográfica.....	57
2.9	Tipo y nivel de investigación.....	57
2.10	Enfoque de la investigación	57
2.11	Unidad de análisis	58
2.12	Población de estudio	58
2.12.1	Perfil de la población de estudio.....	58
2.13	Tamaño de muestra	60
2.14	Técnicas de selección de muestra	61
2.14.1	Criterios de selección de la muestra.....	61
2.15	Técnicas de recolección de información.....	62
2.16	Técnicas de análisis e interpretación de la información	62
2.17	Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	63
2.18	Pertinencia metodológica.....	64
2.19	Pertinencia del instrumento.....	66
1.1 3	CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
3.1	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados.....	69
3.1.1	Dimensión Habilidades Conceptuales y la Comunicación organizacional.....	70

3.1.1.1	<i>Subdimensión Integridad y Comunicación Organizacional.....</i>	71
3.1.1.2	<i>Subdimensión Compromiso y Comunicación Organizacional.....</i>	73
3.1.1.3	<i>Subdimensión Capacidad de Aprendizaje y Comunicación Organizacional ..</i>	75
3.1.1.4	<i>Subdimensión Adaptabilidad al Cambio y Comunicación Organizacional</i>	77
3.1.1.5	<i>Subdimensión Visión Emprendedora y Comunicación Organizacional</i>	79
3.1.1.6	<i>Subdimensión Iniciativa y Comunicación Organizacional</i>	81
3.1.1.7	<i>Subdimensión Flexibilidad y Comunicación Organizacional</i>	84
3.1.1.8	<i>Subdimensión Innovación y Comunicación organizacional</i>	86
3.1.1.9	<i>Subdimensión Empuje y Comunicación Organizacional</i>	87
3.1.1.10	<i>Subdimensión Generación de Conocimientos y Comunicación Organizacional</i>	89
3.1.2	<i>Dimensión Habilidades Humanas y la Comunicación organizacional</i>	91
3.1.2.1	<i>Subdimensión Comunicación para las Habilidades Gerenciales y Comunicación Organizacional</i>	91
3.1.2.2	<i>Subdimensión Liderazgo y Comunicación Organizacional</i>	93
3.1.2.3	<i>Subdimensión Negociación y Comunicación Organizacional</i>	95
3.1.3	<i>Dimensión Habilidades Técnicas y la Comunicación organizacional.....</i>	97
3.1.3.1	<i>Subdimensión Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional</i>	97
3.1.3.2	<i>Subdimensión Productividad y Comunicación Organizacional.....</i>	99
3.1.3.3	<i>Subdimensión Planificación y Comunicación Organizacional</i>	101
3.1.3.4	<i>Subdimensión Trabajo Bajo Presión y Comunicación Organizacional.....</i>	103
3.1.3.5	<i>Interpretación</i>	105
3.1.3.6	<i>Característica directiva</i>	107
3.1.3.7	<i>Análisis de las respuestas de la pregunta abierta</i>	108
3.2	<i>Prueba de Hipótesis:</i>	109
3.3	<i>Presentación de resultados:</i>	110

3.4	Análisis de los Resultados	110
3.5	Discusión de Resultados	112
3.6	Estrategias propuestas	115
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
3.7	Conclusiones	120
3.8	Recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		126
ANEXOS Anexo 1:.....		130
Matriz de consistencia.....		130
Anexo 2: Ubicación del Área de estudio		131
Anexo 3: Instrumentos de recolección de información		132
Anexo 3.1: Juicio de expertos.....		137
Anexo 3.2: Juicio de expertos		138
Anexo 4: Visitantes 2022.....		139
Anexo 5: Pruebas fotográficas		140

Lista de tablas

Tabla 1:	55
Tabla 2	63
Tabla 3	64

Lista de Tablas Cruzadas

Tabla Cruzada 1	71
Tabla Cruzada 2	73
Tabla Cruzada 3	75
Tabla Cruzada 4	77
Tabla Cruzada 5	79
Tabla Cruzada 6	82
Tabla Cruzada 7	84
Tabla Cruzada 8	86
Tabla Cruzada 9	88
Tabla Cruzada 10	90
Tabla Cruzada 11	92
Tabla Cruzada 12	94
Tabla Cruzada 13	96
Tabla Cruzada 14	98
Tabla Cruzada 15	100
Tabla Cruzada 16	101
Tabla Cruzada 17	103

Lista de Figuras

Figura 1	60
Figura 3	140
Figura 4	140
Figura 5	141
Figura 6	141
Figura 7	142
Figura 8	142
Figura 9	143
Figura 10	143
Figura 11	144
Figura 12	144
Figura 13	145
Figura 14	145
Figura 15	146
Figura 16	146
Figura 17	147
Figura 18	147

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco durante el año 2022. La cual enfrenta retos derivados de su estructura jerárquica tradicional lo que puede limitar la comunicación ascendente y la coordinación efectiva entre trabajadores y practicantes.

El estudio adoptó un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y correlacional-propositivo. La población estuvo conformada por 67 personas, de las cuales se obtuvo una muestra efectiva de 56 participantes. Se emplearon dos cuestionarios, para medir habilidades gerenciales y comunicación organizacional. El análisis de datos se realizó mediante tablas cruzadas, prueba de Chi-cuadrado de Pearson, Asociación Lineal por Lineal y coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados revelaron una relación positiva y significativa entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional ($\rho = 0.713$, $p < 0.01$). Las habilidades conceptuales (integridad, compromiso, iniciativa y generación de conocimiento) y las habilidades técnicas (trabajo en equipo y productividad) mostraron asociaciones significativas, mientras que las habilidades humanas (liderazgo, comunicación interpersonal y negociación) presentaron una relación no significativa en conjunto, aunque con tendencia lineal en liderazgo.

A partir de estos hallazgos, se propusieron estrategias de mejora orientadas a fortalecer la gestión institucional: creación de espacios formales de diálogo y escucha activa, formalización de canales internos digitales y físicos, programas de formación gerencial y liderazgo ético,

fomento de identidad institucional, adecuación de espacios de trabajo y un sistema de evaluación continua.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, Comunicación Organizacional, Gestión Cultural, Museo.

Abstract

This research aimed to determine the relationship between managerial skills and organizational communication at the Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís in Cusco, Peru, during 2022. Which faces challenges arising from its traditional hierarchical structure which may restrict upward communication and hinder effective coordination among staff and interns.

A mixed-methods, non-experimental, cross-sectional, correlational-propositional design was used. The study population consisted of 67 individuals, with an effective sample of 56 participants. Two questionnaires were applied to measure managerial skills and organizational communication. Data were analyzed using cross-tabulation, Pearson's Chi-square test, Linear-by-Linear Association, and Spearman's rank correlation.

Results showed a moderate positive and statistically significant relationship between managerial skills and organizational communication ($\rho = 0.713$, $p < 0.01$). Conceptual skills (integrity, commitment, initiative, and knowledge generation) and technical skills (teamwork and productivity) exhibited significant associations, while human skills (leadership, interpersonal communication, and negotiation) were not globally significant, although leadership showed a linear association trend.

Based on these findings, practical improvement strategies were proposed: establishing structured dialogue and feedback spaces, formalizing internal communication channels, implementing continuous managerial and ethical leadership training, strengthening institutional identity, adapting physical workspaces, and creating a monitoring and evaluation system.

Keywords: Managerial Skills, Organizational Communication, Cultural Management, Museum.

INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva de las organizaciones culturales exige líderes capaces de articular los recursos humanos, técnicos y simbólicos de sus instituciones para alcanzar objetivos de preservación patrimonial, educación y sostenibilidad. En un mundo caracterizado por cambios acelerados y una creciente exigencia de profesionalización en el sector cultural, las habilidades gerenciales —conceptuales, humanas y técnicas— se convierten en factores clave para mantener un funcionamiento armónico y asegurar que los equipos compartan una visión institucional clara (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010; Robbins & Coulter, 2014).

Dentro de estas competencias, la comunicación organizacional ocupa un papel central, pues es el mecanismo que conecta a directivos y colaboradores, facilita la transmisión de información crítica, promueve la cohesión interna y sostiene el compromiso con la misión institucional (Mazzei, 2014; Tourish & Robson, 2006). Sin embargo, estudios recientes señalan que en muchas organizaciones culturales y patrimoniales persisten canales informales poco estructurados, brechas en la comunicación ascendente y limitaciones derivadas de jerarquías tradicionales (Page, 2009; Kotler et al., 2017).

El Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, ubicado en el corazón del Centro Histórico de Cusco, es una institución cultural y religiosa administrada por la Orden Franciscana. Custodia un valioso patrimonio artístico y espiritual y recibe anualmente a numerosos visitantes nacionales y extranjeros. A pesar de su relevancia histórica y cultural, enfrenta desafíos internos vinculados al desempeño gerencial y a la comunicación entre sus distintos niveles organizativos. La estructura jerárquica propia de una entidad religiosa y la doble función del gerente como sacerdote y líder administrativo pueden limitar la retroalimentación, la flexibilidad para adaptarse a cambios y la integración del equipo de trabajo, especialmente de

practicantes jóvenes que colaboran en áreas clave como guiado, mediación cultural, y atención al visitante.

En este contexto, la presente investigación se planteó como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís durante el año 2022. Para lograrlo, se diseñó un estudio con enfoque mixto, de alcance descriptivo-correlacional y propositivo, empleando cuestionarios validados y análisis estadísticos como tablas cruzadas, Chi-cuadrado de Pearson, Asociación Lineal por Lineal y correlación de Spearman.

Los resultados aportan evidencia empírica relevante: existe una relación positiva moderada entre las competencias gerenciales y la comunicación interna, destacando el impacto de las habilidades conceptuales y técnicas, y la necesidad de reforzar las habilidades humanas. A partir de estos hallazgos, se desarrollaron propuestas de mejora adaptadas a la singularidad del museo como institución cultural y religiosa, orientadas a fortalecer su liderazgo, optimizar la comunicación y consolidar una cultura organizacional cohesionada y sostenible.

Este trabajo contribuye a la discusión sobre gestión cultural en museos de contextos históricos y religiosos, ofreciendo un modelo de análisis y estrategias aplicables a otras instituciones patrimoniales del Perú y Latinoamérica, donde la combinación de tradición y modernización sigue siendo un reto para la administración contemporánea.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

A lo largo del tiempo, las organizaciones han experimentado transformaciones impulsadas por factores económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, lo que ha generado la necesidad de herramientas innovadoras que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad. En este contexto, el capital humano adquiere un papel estratégico, pues requiere estar preparado para tomar decisiones eficaces frente a los diversos desafíos que enfrenta la empresa (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007). Una comunicación ascendente deficiente puede obstaculizar el flujo de información clave hacia los líderes, limitando su capacidad de tomar decisiones oportunas y adecuadas. La falta de transparencia y precisión en la comunicación interna restringe la adaptación organizacional y el aprendizaje continuo, afectando el crecimiento y la eficiencia operativa (Tourish & Robson, 2006). Por el contrario, una comunicación interna eficaz fomenta la implicación de los empleados, promueve la colaboración y la apertura, y contribuye a desarrollar una cultura organizacional basada en la transparencia, el compromiso y la confianza (Mazzei, 2014).

En el ámbito de la gestión organizacional, Gibbons-Wood y Lange (2000) subrayan que el fortalecimiento de competencias esenciales es clave para mejorar las habilidades gerenciales y la efectividad en entornos laborales dinámicos. A través de programas de formación vocacional, los empleados adquieren capacidades técnicas y humanas que les permiten afrontar la complejidad organizacional, adaptarse a los cambios y ejercer un liderazgo eficaz. Este planteamiento se alinea con investigaciones recientes que destacan la importancia de combinar habilidades técnicas con competencias interpersonales y comunicacionales para enfrentar escenarios de cambio e incertidumbre (Mumby, 2013). A nivel internacional, se observa también

una creciente preocupación por el déficit de habilidades básicas —como comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas— entre quienes ingresan al mercado laboral, razón por la cual estas competencias se han convertido en un eje prioritario de la formación empresarial (Gibbons-Wood & Lange, 2000).

En este marco, las habilidades gerenciales se entienden como aquellas capacidades que permiten a un gerente liderar equipos, tomar decisiones estratégicas y movilizar la inteligencia colectiva para implementar innovaciones y resolver conflictos. Cortés y Tanoira (2015) enfatizan que dichas habilidades combinan valores, conocimientos y destrezas que favorecen el trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades y el aprendizaje organizacional enfocado en resultados. Asimismo, sostienen que la permanencia de una empresa en el mercado depende directamente de la calidad de sus habilidades gerenciales, pues el gerente define objetivos, asigna recursos y orienta acciones para mejorar la eficiencia y la satisfacción del personal.

La comunicación organizacional, entendida como el proceso mediante el cual se comparte información dentro de la institución para coordinar esfuerzos y cumplir metas, es un componente crítico del desempeño organizativo. Un flujo comunicacional eficaz reduce errores, fortalece la cohesión interna y permite transmitir con claridad las responsabilidades y procedimientos (Varner, 2000). En industrias globalizadas como la turística, estos elementos resultan aún más relevantes. Page (2009) señala que las empresas turísticas enfrentan retos significativos relacionados con la diversidad cultural, la adaptación a mercados internacionales, la gestión de crisis y la incorporación de tecnologías de información, donde una comunicación interna sólida y estrategias gerenciales dinámicas son indispensables para mantener la competitividad. En la misma línea, Kotler, Bowen, Makens y Baloglu (2017) destacan que la integración de comunicación organizacional con estrategias de liderazgo adaptativo permite

alinearse a los empleados con los objetivos de la empresa y responder a consumidores cada vez más exigentes en un entorno altamente competitivo y cambiante.

A nivel nacional, el sector turístico ha enfrentado fuertes tensiones en los últimos años, reflejadas en la disminución del turismo receptivo entre 2018 y 2019 y agravadas por la pandemia de la COVID-19, así como por protestas y conflictos sociales en destinos clave. Estas circunstancias han generado pérdidas económicas significativas y una caída notable en la ocupación hotelera (CENFOTUR, 2023). A nivel empresarial, se identifican problemas estructurales como la falta de integración y coordinación entre departamentos, la resistencia del personal a adoptar nuevas tecnologías, y la carencia de planificación estratégica a largo plazo, lo que limita la capacidad de adaptación frente a crisis y cambios del mercado (ESAN, 2023). Para revertir esta situación y avanzar hacia un turismo sostenible y competitivo, resulta prioritario fortalecer las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en las instituciones turísticas.

En este escenario se ubica el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís en Cusco, institución cultural y religiosa sin fines de lucro, cuyo propósito es ofrecer a los visitantes una experiencia enriquecedora basada en la preservación y difusión de su patrimonio artístico y espiritual. Sin embargo, la organización enfrenta desafíos vinculados al desempeño de su personal y a la gestión del liderazgo. Se han evidenciado carencias en habilidades gerenciales que repercuten en la comunicación interna, generando dificultades para motivar y cohesionar al equipo, así como para adaptarse a cambios estratégicos. La estructura jerárquica, propia de organizaciones religiosas, si bien permite un orden formal, también puede restringir la comunicación ascendente y lateral, provocando cierta rigidez en la toma de decisiones. En

ocasiones, esto ha derivado en gestiones improvisadas, debilitando la identidad organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

De no abordarse estas limitaciones, las deficiencias comunicativas y de liderazgo podrían consolidarse y comprometer el desempeño institucional y la calidad de la experiencia ofrecida a los visitantes. El problema afecta de manera particular al gerente, al administrador–coordinador general, así como a áreas clave como guías, practicantes y personal de conservación y restauración. Frente a este panorama, se hace necesario analizar y fortalecer la relación entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional para optimizar la gestión y garantizar la sostenibilidad del museo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco, para el año 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco?
- ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco?

- ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco?
- ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar el efecto de las habilidades gerenciales en la comunicación organizacional del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís en la ciudad del Cusco?

1.3 Justificación de la investigación

En el contexto de una investigación aplicada al sector turístico, esta tesis tiene como propósito profundizar en los conocimientos adquiridos durante la formación académica, utilizando un enfoque que permita verificar y validar las teorías y conceptos aprendidos. A través de un análisis detallado de las competencias gerenciales y su impacto en la comunicación organizacional en un museo, se busca establecer una conexión clara entre las teorías académicas y la práctica real. Este enfoque, al ser un estudio innovador en nuestra ciudad, no solo ampliará la comprensión en el área, sino que también ofrecerá una base sólida para la toma de decisiones en el sector turístico, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de las instituciones culturales en un entorno competitivo. El valor de este estudio radica en su capacidad para trasladar el conocimiento teórico a situaciones prácticas, facilitando una reflexión sobre cómo los principios académicos pueden mejorar la gestión de museos y, por ende, el sector turístico en su conjunto. Al ser una investigación pionera, busca obtener información relevante mediante metodologías específicas y herramientas precisas, lo que permitirá implementar mejoras significativas y optimizar el papel de los museos como agentes clave en la promoción cultural y la oferta turística.

1.3.1 Justificación teórica

La justificación teórica radica en la imperante necesidad de evaluar las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones en el actual contexto altamente competitivo. Dichas habilidades alineadas a una clara cultura organizacional constituyen el pilar fundamental que sustenta el funcionamiento de la organización, ya que son cruciales para adaptarse a los cambios en el mercado y para la toma de decisiones estratégicas que moldearán el curso de la entidad.

En este sentido, resulta esencial comprender la relación intrínseca entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. Las organizaciones deben establecer canales de comunicación óptimos para lograr una armonía y colaboración efectiva entre todas las áreas que conforman la entidad, permitiéndoles alcanzar sus metas colectivas. Estas dos variables, habilidades gerenciales y comunicación organizacional, se erigen como fundamentales en el contexto empresarial actual, donde la supervivencia y el éxito dependen en gran medida de la capacidad de adaptación y la eficiente coordinación interna.

1.3.2 Justificación práctica

La justificación práctica de esta investigación se basa en su capacidad para ofrecer soluciones concretas a los problemas que enfrentan las instituciones culturales, como los museos, en el ámbito del turismo. Al analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional, se podrán identificar prácticas efectivas que faciliten una mejor coordinación y una mayor satisfacción de los visitantes. Además, la investigación brinda una oportunidad para que los profesionales del sector turístico reflexionen sobre la implementación de prácticas fundamentadas que fomentan la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de estas instituciones. Por lo tanto, este estudio tiene un valor directo en la mejora de la gestión de

los museos, contribuyendo de manera significativa a la creación de un entorno más competitivo y alineado con las exigencias del sector turístico.

1.3.3 Justificación metodológica

La investigación se fundamenta en el método de hipótesis inductivas, empleando la encuesta como técnica principal y el cuestionario como herramienta para formular preguntas específicas relacionadas con la investigación.

1.3.4 Justificación social

La importancia de esta investigación radica en detallar la situación actual del museo, misma que saca a relucir factores y circunstancias que deben ser tomadas en cuenta para poder mejorar e incrementar su rol como brindador de cultura al público que tiene y de ese modo optimizar sus funciones como ente experto en el rubro turístico. En este sentido se justifica su relevancia al proporcionar fundamentos científicos que pueden enriquecer investigaciones previas, proporcionando datos esenciales para el desarrollo continuo de este tema.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco, para el año 2022.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.

- Determinar qué relación existe entre las habilidades humanas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.
- Determinar qué relación existe entre las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.
- Plantear estrategias para mejorar el efecto que tienen las habilidades gerenciales en la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Bases teóricas

2.1.1 *Habilidades Gerenciales*

Robbins & Coulter (2014) mencionan que los gerentes deben poseer tres conjuntos esenciales de habilidades: conceptuales, humanas y técnicas. Las habilidades conceptuales son aquellas que permiten a los gerentes pensar de manera abstracta y comprender situaciones complejas. Al emplear estas habilidades, los gerentes pueden ver la organización en su totalidad, comprender las relaciones entre diversas unidades y visualizar cómo la organización se integra en un entorno más amplio. Las habilidades humanas involucran la capacidad de interactuar efectivamente con otras personas, tanto individualmente como en equipo. Dado que todos los gerentes deben gestionar personas, estas habilidades son igualmente relevantes en todos los niveles jerárquicos. Los gerentes con habilidades humanas bien desarrolladas pueden obtener lo mejor de sus subordinados al comunicarse de manera efectiva, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza. Finalmente, las habilidades técnicas implican un conocimiento especializado del trabajo y las técnicas necesarias para desempeñar eficazmente las funciones laborales. Siendo estas cruciales para los gerentes de primera línea, ya que suelen supervisar a empleados que utilizan herramientas y técnicas para producir los bienes o servicios de la organización. Estas habilidades son especialmente relevantes para los gerentes de alto nivel que deben tomar decisiones estratégicas y comprender el panorama general de la organización.

Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu (2017) reconocen en cuanto a las estrategias gerenciales que las empresas turísticas deben ser altamente adaptativas debido a los rápidos cambios en el entorno global. Las estrategias gerenciales deben estar alineadas con las necesidades de los consumidores y las nuevas tendencias del mercado, como la creciente

demanda de experiencias personalizadas o la sostenibilidad en los viajes. Las empresas deben gestionar recursos y operaciones de manera eficiente, pero también adaptarse a cambios repentinos en las condiciones del mercado, tales como fluctuaciones económicas o crisis imprevistas, lo que implica una gran capacidad de respuesta.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010) afirman que las habilidades gerenciales están relacionadas con el papel que juega el líder en la toma de decisiones estratégicas y la interacción con los equipos, lo que implica una gran capacidad de adaptación y liderazgo en entornos cambiantes. Mientras tanto, las habilidades administrativas se refieren a las tareas más operativas y estructurales como la planificación, organización y control, lo cual está más centrado en la eficiencia de los procesos.

En la actualidad, las habilidades gerenciales relacionadas con aspectos humanos se consideran esenciales para el progreso de las organizaciones. Es fundamental evaluar el nivel de habilidades que posee un gerente para fortalecer las existentes y desarrollar aquellas que le faltan. Las habilidades humanísticas son cruciales en todos los niveles, ya que facilitan la interacción efectiva entre el gerente y subordinados. Esto, a su vez, mejora las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y, por ende, la productividad. Además, fomentan el sentido de responsabilidad y pertenencia hacia la institución (García, 2013).

Las habilidades gerenciales, tanto del líder como del administrador, se perfeccionan y refinan a lo largo de su formación y trayectoria profesional. Sin embargo, estas habilidades varían en cada individuo. Según la Real Academia Española, las habilidades gerenciales implican la astucia y el talento para llevar a cabo transacciones o gestionar personal a cargo. En esta nueva era, donde la competencia por la supremacía en las instituciones es intensa en el

ámbito laboral, es crucial que los directivos desarrollen y fortalezcan sus habilidades gerenciales, ya que estas se reflejarán en su desempeño diario (Madrigal, 2012).

Las habilidades sociales incluyen la capacidad de gestionar las emociones sin mostrar signos de ansiedad, así como la competencia para percibir, comprender y responder a los estímulos sociales. Por otro lado, también se refieren a un conjunto de conductas sociales orientadas hacia un objetivo determinado (Ortega, López, & Alavez, 2010).

Por tanto, se tiene que las habilidades gerenciales abarcan el conjunto de conocimientos y competencias necesarios para desempeñar eficazmente un cargo directivo. Esto implica la capacidad de coordinar y sincronizar funciones y subfunciones en diferentes niveles, tanto en áreas operativas como administrativas, lo cual requiere habilidades en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la gestión. Estas habilidades son esenciales para llevar a cabo las tareas de administración en el rol de gerente o director de una organización o institución (Urquijo & Bonilla, 2008).

2.1.2 *Comunicación Organizacional*

Robbins & Coulter (2014) mencionan que la comunicación es un fenómeno complejo en las organizaciones haciendo hincapié en que la importancia de la comunicación gerencial siempre y cuando sea bidireccional. En este sentido es imposible entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración cómo se da la comunicación en la organización. Dentro de sus principales segmentos destacan la comunicación formal y la informal, los patrones de flujo de la comunicación, las redes formales e informales de comunicación y el diseño del lugar de trabajo.

El flujo de comunicación en la organización puede ser descendente, ascendente, lateral o transversal. La comunicación descendente, como las reuniones informativas lideradas por

gerentes, sirve para informar, guiar, coordinar y evaluar a los empleados. Por el contrario, la comunicación ascendente, como los reportes de progreso elaborados por los empleados, mantiene a los gerentes informados sobre el estado y las opiniones de sus subordinados, además de proporcionar ideas para mejoras. La comunicación lateral ocurre entre empleados del mismo nivel y facilita la coordinación y el trabajo en equipo. Mientras tanto, la comunicación transversal se produce entre diferentes áreas y niveles de la organización, siendo especialmente útil para resolver problemas de manera eficiente. Estos flujos de comunicación organizacional pueden organizarse en diversas redes de comunicación, como la red en cadena, donde la comunicación sigue la estructura formal de la jerarquía; la red de rueda, centrada en un líder que actúa como el principal canal de comunicación; y la red de todos los canales, donde la comunicación fluye libremente entre todos los miembros del equipo. La elección de la red de comunicación adecuada depende de los objetivos específicos de la situación (Robbins & Coulter, 2014).

Johansson & Simonsson (2005) destacan la comunicación como herramienta crítica para gestionar el cambio y mejorar la resiliencia organizacional, permitiendo a las instituciones adaptarse y prosperar.

La comunicación organizacional es fundamental para el funcionamiento de una institución, ya que desempeña un papel crucial en su mantenimiento. Implica el intercambio de información entre diferentes niveles y roles dentro de la organización, lo que da lugar a patrones de comunicación específicos basados en variables sociales. Esto significa que cada individuo asume un rol comunicativo particular dentro del contexto organizacional (Castro, 2012).

Según Posadas (2009), citado en Anderson (2018), la comunicación organizacional abarca toda la información que facilita la conexión entre las necesidades e intereses del personal,

la organización y la sociedad. Esta comunicación permite entender mejor el recurso humano, evaluar su desempeño y la productividad a través de observaciones y entrevistas. También proporciona a los individuos una mejor manera de abordar los desafíos y necesidades sociales mediante su desarrollo. Se refiere a un conjunto de acciones destinadas a que todas las organizaciones alcancen sus objetivos y mejoren su reconocimiento, valor y reputación. Tanto la comunicación comercial del producto como la corporativa y las relaciones públicas deben gestionarse de manera equilibrada e interrelacionada.

Al hablar de comunicación social, es necesario analizar las posibles brechas dentro de la organización para proteger y cuidar la reputación de la marca desde la comunicación interna hasta la opinión pública.

Según Dubrin (2002), es crucial que las empresas y organizaciones cuenten con personal que posea conocimientos en relaciones humanas. También es fundamental establecer grupos que fomenten el trabajo en equipo, ya que esto contribuye al progreso de la empresa y al desarrollo de relaciones laborales adecuadas, tanto dentro como fuera de la organización. De lo contrario, la falta de comunicación afectará negativamente la eficacia y productividad laboral.

La comunicación desempeña un papel vital en el entendimiento entre individuos y en el intercambio de información en la sociedad. Sin ella, la convivencia en sociedad y el intercambio de información entre individuos y organizaciones serían imposibles.

Álvarez (2002) destaca que la comunicación interna debe ser bidireccional para ser efectiva, similar a una autopista por la cual la información fluye en ambas direcciones. En caso contrario, se produce un fenómeno común en empresas que subestiman el valor estratégico de la comunicación: disponen de medios de información organizacional avanzados en diseño y producción, pero carecen de una verdadera comunicación organizacional.

(Morales F. , 2000) agrega que la comunicación organizacional involucra a todos los miembros de la empresa, desde la dirección general hasta los empleados de base. Su objetivo es informar a los públicos internos sobre las actividades de la organización, promover un clima de implicación e integración, y aumentar la motivación y la productividad. Todo esto se realiza para optimizar los recursos de la empresa, ejecutar proyectos con eficacia y reducir costos.

Durante las últimas tres décadas, la Comunicación Organizacional ha surgido como un campo de estudio y un área funcional esencial para las empresas, según lo indicado por Andrade (2010), lo que subraya la relevancia de la comunicación en el contexto organizacional, mientras que (Charles, Lamb, Hair, & McDaniel, 2006) la conceptualizan como el intercambio de significados a través de un conjunto compartido de símbolos.

(Berceruelo, 2011) destaca que la comunicación organizacional tiene como objetivo principal conectar el trabajo individual con los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de la organización, y mantener la motivación y la productividad. (Saladrigas Medina, 2005) resalta que la comunicación dentro de la organización genera una base de significados compartidos que promueve el desarrollo tanto de la organización como de los individuos.

2.1.3 *Paradigmas de la comunicación organizacional*

La visión funcionalista de la comunicación organizacional tiene una larga tradición en nuestro campo. Sus raíces están firmemente arraigadas en la teoría organizacional y en los problemas de comunicación que las personas enfrentan a diario en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, es un paradigma sesgado por la gestión, que trata la comunicación como una variable más que como un proceso. El paradigma interpretativo complementa la visión funcionalista, particularmente en su conceptualización de la comunicación como un proceso de organización. La organización, a su vez, se convierte en un proceso de comunicación. Los dos

conceptos se fusionan no solo en su perspectiva de comunicación, sino también en el papel que juegan el lenguaje y los símbolos en la construcción de la realidad social (Putnam, 2009).

Una crítica a este paradigma reside en su dependencia central de la realidad subjetiva. Si bien la organización no está alojada en un contenedor institucional, los acontecimientos ambientales, incluso cuando están socialmente constituidos por miembros, inciden directamente en el comportamiento organizativo. En efecto, los fenómenos sociales subjetivos se enfrentan cotidianamente a los fenómenos naturales objetivos. Eventos tales como huelgas, escasez de suministros y recesión económica constituyen sucesos tanto objetivos como subjetivos que impactan sobre las realidades sociales de la organización. Los humanistas y los estructuralistas radicales agregan aspectos de cambio a la teoría organizacional. La metáfora de la "prisión psíquica" es una promesa considerable para la investigación dirigida a comprender cómo se producen las diferencias individuales y grupales en el grado de opresión experimentada a través de las realidades organizacionales. La adopción de una postura interpretativa crítica permite al investigador sondear estructuras profundas que se encuentran más allá de la conciencia individual. Un dividendo adicional para nuestro campo resulta de la capacidad de aplicar teorías retóricas bien establecidas a la investigación interpretativa. Sin embargo, quienes se oponen a los paradigmas del cambio radical argumentan que la organización no crea necesariamente condiciones opresivas; por lo tanto, es posible que las principales preocupaciones planteadas por los humanistas radicales no se apliquen a todas las situaciones de investigación. Un área que ha recibido sólo un mínimo de atención en esta revisión son las actividades de resolución de acertijos dentro de cada paradigma. Aunque la mayoría de los debates entre los defensores de las perspectivas en habilidades se centran en los métodos de investigación, el debate sobre los métodos cualitativos frente a los cuantitativos es verdaderamente secundario a la controversia sobre los supuestos epistemológicos de cada

paradigma. En efecto, dividir la investigación en campos cualitativos y cuantitativos simplifica demasiado y tergiversa las diferencias filosóficas entre paradigmas. Un método de investigación particular no es propiedad exclusiva de ningún paradigma; por ejemplo, la triangulación en el uso de métodos cualitativos y cuantitativos es consistente con los supuestos básicos de varias perspectivas en habilidades (Putnam, 2009).

(Christians, 2020) abordó la comunicación organizacional desde una perspectiva ética, destacando la importancia de la responsabilidad social y la ética comunicativa en las organizaciones. Propuso un enfoque más reflexivo, en el que la comunicación no solo se ve como un proceso funcional, sino también como un medio para fomentar la justicia y la equidad dentro de las organizaciones.

2.1.4 *Habilidades técnicas: la base operativa del liderazgo*

Las habilidades técnicas consisten en el conocimiento específico del trabajo y en el dominio de las técnicas necesarias para ejecutar eficazmente las tareas laborales. Son especialmente relevantes para los gerentes de primera línea, quienes supervisan directamente a los empleados encargados de operar herramientas y procesos para producir bienes o servicios. Muchos gerentes inician su trayectoria desde puestos operativos gracias a su competencia técnica (Robbins & Coulter, 2014).

2.1.5 *Habilidades humanas: liderazgo a través de las relaciones*

Además de las competencias técnicas, los gerentes deben desarrollar habilidades humanas, entendidas como la capacidad para trabajar de manera efectiva con otras personas, ya sea de forma individual o en equipo. Estas habilidades son igual de importantes en todos los niveles de gestión, ya que todos los gerentes interactúan con personas. Un gerente con buenas habilidades humanas es capaz de comunicarse con claridad, motivar a sus colaboradores, dirigir

equipos e infundir entusiasmo y confianza. Estas cualidades permiten extraer lo mejor del talento humano dentro de la organización (Robbins & Coulter, 2014).

2.1.6 *Habilidades conceptuales: visión estratégica del entorno*

Finalmente, las habilidades conceptuales permiten a los gerentes pensar de manera abstracta y estratégica, comprendiendo situaciones complejas en un contexto más amplio. Estas competencias facilitan la visualización de la organización como un sistema integrado, donde las distintas unidades se interrelacionan y se insertan dentro de un entorno dinámico. Son especialmente cruciales para los gerentes de alto nivel, ya que deben tomar decisiones estratégicas y orientar a la organización hacia objetivos de largo plazo, considerando tanto factores internos como externos (Robbins & Coulter, 2014).

2.1.7 *Comunicación formal e informal*

Según Robbins y Coulter (2014), la comunicación organizacional puede adoptar formas formales e informales, dependiendo de los canales por los que fluya. La comunicación formal sigue rutas estructuradas y planificadas, siendo diseñada por la organización para asegurar que la información relevante fluya de acuerdo con su jerarquía y estructura. Este tipo de comunicación incluye memorandos, informes, manuales, reuniones y correos institucionales.

Por otro lado, la comunicación informal surge espontáneamente entre los miembros de la organización, fuera de los canales oficiales. Aunque no está regulada, cumple una función clave al facilitar relaciones interpersonales, la circulación rápida de información y la cohesión entre los empleados.

2.1.8 *Dirección del flujo de la comunicación*

Robbins y Coulter (2014) señalan que el flujo de la comunicación puede dirigirse de forma descendente, cuando la información fluye desde los niveles superiores hacia los

empleados; ascendente, cuando va desde los niveles operativos hacia la dirección, expresando inquietudes o sugerencias; y horizontal, cuando se da entre miembros del mismo nivel jerárquico. Una gestión eficiente de estos flujos mejora la coordinación y la efectividad organizacional.

2.1.9 Redes de comunicación organizacional

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), las redes organizacionales representan los patrones sistemáticos de interacción que permiten la circulación de mensajes entre los distintos miembros de la institución. Estas redes pueden ser formales, vinculadas a la estructura jerárquica, o informales, generadas por afinidades personales. El análisis de estas redes permite comprender cómo fluye la información realmente en la organización, más allá de los canales oficiales.

2.1.10 Diseño del lugar de trabajo y comunicación

Robbins y Coulter (2014) también resaltan que el entorno físico donde se desarrollan las actividades organizacionales puede facilitar o dificultar la comunicación. El diseño del espacio —oficinas abiertas, zonas comunes, distancia entre áreas de trabajo— influye directamente en la cantidad y calidad de las interacciones. Un diseño que promueva la accesibilidad y el encuentro informal fomenta una cultura de comunicación abierta y colaborativa.

2.1.11 El Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, Cusco.

Ubicado en el corazón del Centro Histórico de Cusco, el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís constituye uno de los espacios patrimoniales más emblemáticos de la ciudad. Fundado en el siglo XVI y administrado por la orden franciscana, este convento conserva una valiosa colección de arte religioso colonial, pinturas de la escuela cusqueña, esculturas, mobiliario antiguo y objetos litúrgicos.

El museo permite al visitante recorrer sus amplios claustros, su histórica biblioteca con más de 10,000 volúmenes antiguos, y las catacumbas subterráneas, que sirvieron como lugar de entierro para miembros de la comunidad franciscana y benefactores del convento. Además de su riqueza material, el espacio constituye un testimonio viviente de la historia religiosa, artística y arquitectónica del virreinato en el sur andino.

Actualmente, el museo promueve actividades educativas como visitas guiadas y experiencias culturales, contribuyendo activamente a la preservación y difusión del patrimonio histórico de Cusco.

2.1.12 Diagnóstico inicial

El Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco constituye un espacio cultural y religioso de alto valor patrimonial, administrado por la Provincia Franciscana de los Doce Apóstoles del Perú. A pesar de su relevancia histórica y turística, la institución enfrenta retos organizacionales asociados a su estructura jerárquica tradicional y a la ausencia de procesos de gestión estandarizados. Según Robbins y Coulter (2014), las organizaciones con jerarquías muy verticales tienden a presentar canales de comunicación limitados y centralización de la toma de decisiones, lo que impacta negativamente en la motivación y la circulación de información.

Durante el año 2022, el museo contó con una dotación reducida de personal estable —7 trabajadores permanentes— complementada con 60 practicantes, principalmente procedentes de la Universidad Andina del Cusco y el Instituto de Educación Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco, quienes realizaron funciones en guiado, apoyo administrativo, mediación cultural y atención al visitante. Sin embargo, la alta rotación y la corta duración de las prácticas (promedio de dos meses más una inducción de 7 días) dificultaron el desarrollo de una cultura

organizacional sólida y la transferencia de conocimiento institucional, fenómeno identificado también por Page (2009) como una debilidad frecuente en organizaciones turísticas y culturales con personal temporal.

Asimismo, se evidenciaron brechas en las habilidades gerenciales del equipo directivo. Aunque existen fortalezas en compromiso e iniciativa, las dimensiones de adaptabilidad al cambio, innovación y liderazgo participativo mostraron niveles bajos o inconsistentes según los resultados preliminares de encuestas internas. Esta carencia puede limitar la capacidad de respuesta a contextos de crisis —como la disminución del turismo tras la pandemia de COVID-19 y episodios de inestabilidad social en Cusco— y restringir la generación de estrategias comunicativas alineadas a la misión institucional (Mazzei, 2014; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

En cuanto a la comunicación organizacional, se identificó un predominio de prácticas con carencia de protocolos documentados y un flujo comunicativo centrado en instrucciones descendentes. De acuerdo con Tourish y Robson (2006), la insuficiencia de comunicación ascendente y lateral compromete la capacidad de innovación y mejora continua, especialmente en contextos donde el liderazgo posee una dimensión simbólica y espiritual, como en el caso de un gerente-sacerdote. Esta particularidad añade complejidad a la gestión, pues combina responsabilidades pastorales con la dirección operativa del museo, sin contar con lineamientos normativos nacionales específicos para museos de carácter religioso. En su lugar, la institución se rige por recomendaciones internacionales como el Código de Ética del ICOM (International Council of Museums) y los lineamientos de la Comisión Pontificia para los Bienes Culturales de la Iglesia, que sugieren estándares de administración responsable del patrimonio eclesiástico sin ofrecer modelos detallados de comunicación interna.

La situación inicial evidencia, por tanto, la necesidad de analizar de manera sistemática la relación entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional, con el fin de identificar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora que permitan diseñar estrategias ajustadas a la naturaleza cultural y religiosa de la institución, contribuyendo a su sostenibilidad y a una experiencia de visita de calidad.

Esta descripción se elaboró a partir de un diagnóstico preliminar riguroso que combinó diversas fuentes de información y permitió contextualizar los problemas de gestión y comunicación observados.

En primer lugar, se realizó una revisión documental interna, que incluyó datos proporcionados por la institución sobre su estructura organizativa, funciones del personal permanente y características de los practicantes que colaboraron durante el año 2022. Esta información permitió identificar la composición de la fuerza laboral —67 personas en total, con una alta proporción de practicantes jóvenes y temporales— y comprender cómo la rotación y la corta permanencia dificultan la consolidación de una cultura organizacional estable.

Posteriormente, se incorporó el análisis de normativa y estándares internacionales, debido a la ausencia de leyes nacionales específicas para la gestión de museos religiosos en el Perú. En este sentido, se consideraron las orientaciones del Código de Ética del International Council of Museums (ICOM) y las recomendaciones de la Comisión Pontificia para los Bienes Culturales de la Iglesia, que sugieren principios de administración responsable del patrimonio eclesiástico y buenas prácticas de gobernanza, aunque sin ofrecer un marco normativo obligatorio. Estos referentes ayudaron a establecer criterios de gestión alineados con el carácter cultural y religioso de la institución.

Asimismo, se llevó a cabo una revisión de literatura académica especializada en habilidades gerenciales y comunicación organizacional, tomando como base autores reconocidos como Robbins y Coulter (2014), Mazzei (2014), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), Tourish y Robson (2006) y Page (2009). Estos marcos teóricos aportaron conceptos clave sobre estructuras jerárquicas, comunicación ascendente y lateral, así como sobre el impacto de la rotación y la temporalidad del personal en la cohesión interna y el desempeño organizativo.

Finalmente, la descripción se complementó con datos empíricos preliminares obtenidos a través de la observación directa de procesos y de los primeros resultados de encuestas aplicadas al personal del museo. Dichos resultados evidenciaron brechas en las habilidades gerenciales del equipo directivo, especialmente en adaptabilidad al cambio, innovación y liderazgo participativo, así como una comunicación interna predominantemente informal y centrada en instrucciones descendentes. Este diagnóstico permitió articular la realidad específica del museo con las tendencias identificadas en investigaciones previas sobre organizaciones jerárquicas y culturales.

2.1.13 Descripción del recorrido en el Museo.

El recorrido in-situ será descrito enumerando los puntos a visitar. Siendo los puntos del 1 al 7 correspondientes a la primera planta o primer nivel del museo, y los puntos del 8 al 13 correspondientes al segundo nivel del museo (habiendo un punto opcional adicional que viene a ser la visita al techo y campanario) detallándose de la siguiente manera:

1. El recorrido inicia en la portería, desde donde se hace el ingreso y posteriormente se aprecia la pintura del juicio Final.
2. La sala capitular: Lugar donde se explica la vida, milagros y muerte de San Antonio de Padua, presentada en cuadros denominados “capítulos”. Atribuidos al taller del artista Marcos Zapata.

3. El patio o primer nivel del Claustro: Aquí se aprecia una gran cantidad de cuadros donde se narra la historia de los Franciscanos en Cusco, desde su llegada. Así como también pinturas sobre la vida de San Francisco.
4. El templo de San Francisco: Se visita parte del templo donde se mencionan sus funciones y se explican algunos retablos, se observa el púlpito y algunos altares.
Aquí también se visita la cripta mayor que es parte del mismo.
5. La segunda parte del patio: Donde se ingresa a la cripta de los hermanos Salcedo.
6. La Sala de profundis: Que lleva el nombre por el Salmo 130 que inicia con la frase “desdelo más hondo (profundo) de mi corazón”. Aquí se puede apreciar el trabajo de artesonado realizado en el techo del recinto, también se contemplan pinturas murales de santos franciscanos. Y se descende hacia la cripta de los Frailes donde se aprecia una escultura tallada en madera de San Francisco.
7. El Refectorio o comedor: Aquí se aprecian algunos cuadros donde resalta el de “La Ultima Cena” atribuido a Diego de la Puente procedente de Países Bajos.
8. Las Graderías: Aquí se encuentra la pintura “Jardín de María” que representa la defensa francisana del estado de pureza de María.
9. La biblioteca: Lugar donde vemos gran cantidad de libros antiguos de distintas épocas, elaborados con distintos materiales. De entre los cuales resalta el libro de cantico coral, cuyas hojas están hechas de cuero animal que pudo ser de oveja, cordero o inclusive de chivo.
10. Altar de la Virgen de la O: Celebre imagen a la que recurren las parejas que no pueden tener hijos, y que presenta bastantes ofrendas en agradecimiento por sus milagros.

11. El Coro: Hecho de madera de cedro, donde están tallados varios Santos y Mártires de la orden franciscana destacando el grupo de los 23 mártires en Japón, representados con lanzas clavadas en el pecho.

Punto de visita opcional: Donde se sube al techo del Templo y se accede a la torre del campanario, desde donde se pueden tomar bellas fotografías y se tiene una bella vista panorámica de la ciudad, por un costo adicional de 5 soles.

12. El Baúl Evangelizador: Se observa una pieza artística repleta de escenas, esculturas y personajes religiosos, usada para llevar el mensaje evangelizador a los pueblos, aldeas y demás que no entendían español. El cual para ser transportado se convierte en un cofre, pero al ser abierto muestra toda su riqueza artística.

13. El Epilogo de Toda la Orden de Nuestro Seráfico Padre San Francisco de Asís: Que es en realidad la pintura virreinal más grande de Sudamérica. Cuyas medidas son 12 metros de alto por nueve de ancho. Realizado por el artista Juan Espinoza de los Monteros quien le puso su firma en el año 1655, donde se encuentran pintados un total de 682 personajes representando al árbol genealógico de la orden franciscana. Debido a la larga nomenclatura dada esta pintura originalmente, la presentan como “El Epilogo de la Orden Franciscana”.

Culminando el recorrido en el patio, donde se le da al visitante la opción de tomarse fotos antes de salir del Museo.

De este modo, se tiene que el recorrido del museo tiene una duración aproximada de 50 minutos. Y si se toma la opción de subir al techo y visitar la torre del campanario, se suman 20 minutos más en promedio.

2.1.14 Organización

El museo mantiene una estructura jerárquica centralizada en la figura del gerente-sacerdote, quien además de representar la autoridad religiosa ejerce el liderazgo administrativo y estratégico. Esta dualidad le otorga legitimidad moral, pero también implica desafíos en la comunicación interna y la gestión profesional. Bajo la gerencia, el museo cuenta con áreas operativas que cumplen funciones específicas:

- Administración y coordinación general: gestión financiera, manejo de recursos humanos, programación de actividades culturales y supervisión de áreas.
- Caja y boletería: control de ingresos por entradas y actividades adicionales (p. ej. acceso al campanario).
- Conservación y restauración: mantenimiento de colecciones, trabajos preventivos de conservación como control de humedad y temperatura, inventario y protección de bienes muebles.
- Guiado y mediación cultural: atención a visitantes nacionales y extranjeros, explicación de la historia y el patrimonio, manejo de grupos.
- Seguridad y logística: control de accesos, coordinación con los proveedores para la realización de eventos externos en el museo, mantenimiento de infraestructura.

El museo también recibe practicantes preprofesionales procedentes de instituciones de Educación Superior del Cusco como del Instituto de Educación Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco y la Universidad Andina del Cusco, quienes cumplen funciones de apoyo administrativo, mediación cultural, conservación y asistencia en atención al visitante. Esta fuerza de apoyo permite ampliar la cobertura de actividades y mejorar la experiencia turística, aunque la rotación constante implica desafíos para la comunicación interna y la formación continua.

2.1.15 Funciones institucionales

Las funciones del museo pueden agruparse en tres ejes:

- Custodia y conservación patrimonial: resguardo de bienes artísticos, litúrgicos y bibliográficos; mantenimiento de espacios arquitectónicos históricos; aplicación de protocolos de preservación.
- Difusión cultural y educativa: visitas guiadas y experiencias interpretativas para el público general.
- Espiritualidad franciscana: preservación y transmisión de la identidad religiosa; acogida de eventos litúrgicos y devocionales vinculados a la tradición de San Francisco de Asís.

2.1.16 Oferta y productos culturales

El producto principal es la experiencia museística y espiritual, que combina un recorrido arquitectónico y artístico con una narrativa religiosa y cultural. Entre sus principales atractivos:

- Recorrido guiado por claustros del convento, el templo, biblioteca histórica y catacumbas.
- Acceso a piezas únicas: el Epilogo de la Orden Franciscana (1655), la Última Cena atribuida a Diego de la Puente, la colección de pintura cusqueña, resaltando el Juicio Final de Diego Quispe Titto y el Baúl Evangelizador.
- Experiencia opcional en el campanario, con vistas panorámicas de la ciudad.
- Actividades culturales complementarias: conciertos de música clásica (organizados por la Orquesta Sinfónica del Cusco).
- El museo también ofrece servicios especializados: visitas personalizadas para grupos académicos, venta de boletos con descuento para estudiantes, y acceso a investigadores sobre fuentes patrimoniales.

2.1.17 Evolución de la demanda

En la última década, la demanda del museo ha seguido el comportamiento general del turismo en Cusco, con variaciones marcadas por factores externos. Antes de la pandemia de COVID-19, el flujo anual de visitantes mostraba una tendencia creciente, impulsada por el auge del turismo cultural y la inclusión del museo en circuitos oficiales de la ciudad. Entre 2018 y 2019 se registró un crecimiento sostenido del turismo receptivo, que posteriormente se vio fuertemente afectado por la emergencia sanitaria y, más recientemente, por protestas y conflictos sociales que redujeron el arribo de visitantes. Sin embargo, en 2022 se observó un lento proceso de recuperación, apoyado por la reapertura de rutas turísticas y la mayor disposición del público local y nacional a consumir experiencias culturales seguras y patrimoniales.

Este comportamiento de la demanda ha generado retos internos: la rotación de practicantes, la falta de estrategias adaptativas ante cambios en el flujo de visitantes y la dependencia de la figura del gerente-sacerdote para la toma de decisiones rápidas. A su vez, resalta la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional para coordinar de forma más efectiva las operaciones y mejorar la experiencia del visitante, especialmente en momentos de alta afluencia o crisis externas.

En el año 2022, el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís registró un total de 18 130 visitantes, reflejando una recuperación progresiva tras la pandemia de COVID-19 y las restricciones que afectaron al turismo en Cusco entre 2020 y 2021. El comportamiento mensual evidencia picos de afluencia en julio y agosto, coincidiendo con la temporada alta de vacaciones en el hemisferio norte y festividades locales, y una disminución en los meses de inicio y cierre de año.

2.1.18 Perfil de la demanda

El público que visita el museo es mayoritariamente adulto, con un peso importante del turismo extranjero y nacional:

- Adulto extranjero: 6 041 visitantes (33,3% del total anual).
- Adulto nacional: 4 109 visitantes (22,6%).
- Público cusqueño (adulto): 3 915 visitantes (21,6%).
- Niños (nacionales y cusqueños): 1 189 visitantes (6,5% en conjunto).
- Solo Campanario (servicio adicional): 2 411 usuarios (13,3%).
- Otros (universitarios, agencias/eventos): 1 123 visitantes aprox. (6,2%).

Este desglose muestra una alta diversificación del público: aunque el turismo internacional representa el mayor segmento, el público local y nacional alcanza más del 44% de la demanda total, lo que confirma la relevancia del museo como recurso cultural para la comunidad cusqueña y peruana, y no solo como atractivo turístico global.

2.1.19 Comportamiento mensual y estacionalidad

El análisis temporal revela variaciones significativas:

- Temporada alta: julio (2 010), agosto (2 117) y octubre (2 098) concentran casi el 35% de la afluencia anual.
- Temporada baja: febrero (1 014) y diciembre (1 038), con valores muy por debajo de la media mensual (1 510 visitantes).
- Inicio de recuperación: a partir de abril y mayo (1 093 y 1 432 visitantes respectivamente) se aprecia un repunte claro frente al primer trimestre.

Esta estacionalidad sugiere que la demanda es altamente sensible a las vacaciones internacionales y al calendario turístico local, por lo que la planificación de actividades y personal debería ajustarse a estos picos.

2.1.20 Productos específicos y oportunidades

El acceso al campanario destaca como producto complementario con 2411 ingresos adicionales (13,3% de la afluencia total), evidenciando un potencial económico para generar ingresos propios. La demanda de esta experiencia sugiere que los visitantes buscan actividades diferenciadas y exclusivas dentro del recorrido.

Los eventos y visitas organizadas por agencias suman 658 registros, representando un mercado institucional y de turismo organizado que podría fortalecerse con alianzas y paquetes especializados. Asimismo, el número de universitarios (465) señala un interés académico y formativo que puede crecer si se desarrollan programas educativos y de investigación.

2.1.21 Interpretación estratégica

Reactivación post pandemia: aunque aún no se llega a los niveles prepandemia estimados por la institución (más de 25 000 visitantes en años previos), los 18130 de 2022 muestran un rebote sostenido, con especial fortaleza del turismo extranjero y el público local.

Alta dependencia de la estacionalidad: la concentración de visitantes entre julio y octubre implica la necesidad de gestión flexible de personal y recursos, así como campañas de promoción para incentivar visitas en meses de baja afluencia.

Potencial de productos adicionales: el éxito del campanario y la presencia de eventos organizados sugiere que diversificar experiencias y desarrollar productos de valor agregado puede incrementar ingresos y reforzar la identidad del museo.

Importancia de la comunidad local: el alto porcentaje de visitantes cusqueños indica la necesidad de programas de fidelización, educación patrimonial y actividades especiales para el público regional, fortaleciendo la relación con la sociedad cusqueña.

2.1.22 Relación con la comunicación organizacional

El comportamiento de la demanda también se vincula con debilidades identificadas en la comunicación interna durante el análisis previo: la alta rotación de practicantes y la centralización de decisiones en el gerente-sacerdote dificultan la planificación ante cambios bruscos de afluencia y afectan la capacidad de respuesta en picos de visitantes. Esto refuerza la necesidad de protocolos claros de información y coordinación para sostener la calidad de atención y la narrativa interpretativa del museo.

2.2 Marco Conceptual (Palabras Clave)

Patrimonio Cultural: El patrimonio cultural es el espejo de la vida. Es lo que nos hace reconocer como pueblo, como nación, y nos permite identificarnos con nuestras raíces y nuestro pasado (UNESCO, 2023).

Museo: Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos (ICOM, 2022).

Museología: La museología es una disciplina que se ocupa del estudio de la relación entre el hombre y la realidad y del lugar que ocupan los museos en esa relación (EVE museos, 2023).

Confianza: La confianza en el contexto organizacional se refiere a la disposición de un individuo a depender de otro, basándose en la expectativa de que no se aprovechará de él y de que se comportará de manera predecible y honesta. En el ámbito laboral, la confianza es esencial

para las relaciones interpersonales y para la efectividad organizacional. (Dirks & Ferrin, 2002) sugieren que la confianza influye directamente en el desempeño y la satisfacción laboral dentro de un equipo o una organización.

Performance: El desempeño organizacional puede definirse como el grado en que una organización logra sus objetivos estratégicos, y se mide a través de una variedad de indicadores como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el compromiso de los empleados. Según (Patil, Gupta, & Nayak, 2018), el desempeño organizacional es un constructo multidimensional que involucra tanto resultados financieros como no financieros, lo que implica la integración de diversos tipos de medición.

Eficacia: La eficacia en las organizaciones se refiere a la capacidad de alcanzar los resultados deseados sin considerar los recursos utilizados. Según (Griffin, 2007), la eficacia organizacional puede medirse en función de la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos fundamentales, tales como la satisfacción del cliente y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Eficiencia: La eficiencia en las organizaciones se refiere al uso adecuado de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales, minimizando costos y maximizando la producción. Según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007), la eficiencia es una medida clave en la administración estratégica, ya que involucra tanto la utilización óptima de recursos como la maximización de los resultados en términos de productividad y rentabilidad.

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es un concepto central en la gestión de recursos humanos, es decir, como intercepta el comportamiento del empleado respecto a sus actividades. En tal sentido puede afirmarse que satisfacción laboral es el nexo que tiene el empleado respecto a su centro de trabajo, como es, y sus expectativas, como quisiera que fuese.

Liderazgo: El liderazgo en el contexto organizacional se entiende como el proceso de influir en un grupo de personas para que trabajen hacia el logro de objetivos comunes.

(Northouse, 2019) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que un líder moviliza a sus seguidores hacia un objetivo común. Los líderes efectivos combinan habilidades técnicas, sociales y emocionales para guiar a sus equipos hacia el éxito.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un proceso donde individuos con habilidades complementarias colaboran en un entorno interdependiente para alcanzar objetivos comunes.

Según (Traylor, Tannenbaum, Thomas, & Salas, 2023), el trabajo en equipo efectivo depende de una comunicación clara, confianza mutua, y roles bien definidos entre los miembros del equipo, además de un liderazgo que fomente la cooperación y la coordinación.

2.3 Antecedentes empíricos de la investigación (estado del arte)

(Cruzado Haro, 2023) en su investigación titulada “Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022”, identificó una correlación positiva del 92.8% entre ambas variables. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y se aplicó a funcionarios municipales, concluyendo que los niveles de comunicación organizacional mejoraban significativamente en áreas donde los líderes presentaban mayores niveles de planificación, liderazgo y gestión de equipos.

Este trabajo es relevante porque se desarrolla en un contexto de gestión pública, similar al que puede encontrarse en instituciones culturales que operan con estructuras jerárquicas y procedimientos administrativos complejos. La investigación de Cruzado Haro resalta que una buena comunicación interna, liderada por gestores capacitados, impacta directamente en la coordinación de tareas, la reducción de conflictos y la satisfacción laboral. En el caso del Museo

y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, se puede plantear que una mejora en las habilidades gerenciales de sus líderes podría fortalecer los flujos de comunicación internos y externos, beneficiando tanto al equipo como a los visitantes.

(Fernández Carranza, 2018) en su estudio “Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú”, trabajó con una muestra de trabajadores del Poder Judicial, determinando que la comunicación clara, directa y empática es esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier entidad pública. La investigación destacó que los líderes con mayores habilidades en toma de decisiones, delegación de funciones y resolución de conflictos fomentan un clima organizacional más colaborativo.

Este estudio permite extrapolar la importancia de estas habilidades al contexto institucional del museo, que también funciona bajo normas, jerarquías y una estructura organizativa determinada. En espacios donde la gestión cultural depende del trabajo coordinado entre distintas áreas (administrativa, guía turística, mantenimiento, archivo histórico, etc.), las habilidades gerenciales fortalecen el flujo de información y permiten tomar decisiones oportunas que garanticen la sostenibilidad del servicio ofrecido. Así, este antecedente reafirma la necesidad de un liderazgo competente para mantener la eficacia en la gestión cultural.

(Chávez-Ojeda, 2024) en su artículo “Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en organización educativa en contextos desafiantes”, analizó cómo las capacidades directivas influyen directamente en la comunicación interna en una institución educativa. Su investigación, publicada en la Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, destaca que el liderazgo participativo y la capacidad de escucha activa son pilares fundamentales para mejorar la comunicación entre docentes y personal administrativo.

Aunque el estudio se enmarca en el ámbito educativo, sus hallazgos son extrapolables al sector cultural, donde también se requiere trabajo colaborativo, liderazgo horizontal y procesos comunicativos efectivos para lograr una experiencia enriquecedora para el público. En el caso del museo, los desafíos como la conservación patrimonial, la afluencia turística o la gestión de recursos humanos requieren una comunicación eficiente que promueva la toma de decisiones consensuada. Las habilidades directivas se presentan como un elemento clave para el fortalecimiento institucional.

(Marín Cabrera, 2018) realizó una revisión sistemática titulada “Habilidades gerenciales y habilidades comunicativas: una revisión sistemática en revistas de la base Redalyc”, en la que analizó estudios publicados entre 2010 y 2018. En su análisis, resaltó la conexión indisoluble entre las habilidades comunicativas (asertividad, claridad, escucha activa) y las competencias gerenciales (planificación, coordinación, liderazgo). Según la autora, un directivo que no comunica con efectividad tiene menos probabilidades de lograr objetivos colectivos.

Este antecedente es fundamental porque articula ambas variables desde una mirada teórica y transversal, subrayando que la comunicación no es una herramienta separada de la gestión, sino parte intrínseca de ella. En contextos culturales, donde la interacción con el público es constante, la comunicación organizacional se convierte en un puente entre el equipo de trabajo y el visitante. Por ello, las habilidades gerenciales no pueden entenderse sin considerar su dimensión comunicativa, como plantea esta revisión.

(Villavicencio Jimenez, 2024) en su tesis “Habilidades directivas y comunicación organizacional en los docentes de un instituto pedagógico de Sullana”, encontró una correlación positiva significativa ($r = 0.897$), lo que indica que las instituciones con líderes mejor capacitados tienden a tener una comunicación más clara, fluida y efectiva. Su investigación,

realizada en el sector educativo, concluye que las habilidades de planificación, motivación y manejo de conflictos potencian los canales formales e informales de comunicación interna.

El alto grado de correlación hallado en este estudio demuestra que el fortalecimiento de las habilidades directivas puede tener un impacto directo en la calidad de la comunicación organizacional, lo que también es aplicable al ámbito museístico. En instituciones culturales como el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, donde la articulación entre áreas es vital para la experiencia del usuario, este estudio aporta evidencia empírica del papel clave que juegan los líderes en la creación de un entorno comunicacional positivo y eficiente.

Un estudio relevante (Anderson Puyen, 2018) que sirve como referente empírico para el presente trabajo es la tesis doctoral de Anderson Puyen titulada *“Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca”*, desarrollada en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las estrategias de competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna en establecimientos hoteleros, abordando dimensiones clave como el aspecto personal, social y laboral de las competencias gerenciales, así como los objetivos, flujos (ascendente, descendente y lateral) y funciones de la comunicación organizacional. Mediante un cuestionario aplicado a 25 gerentes, se evaluaron 37 ítems relacionados con integridad, liderazgo, productividad, trabajo en equipo, entre otros aspectos, todos estos elementos estrechamente vinculados con las habilidades conceptuales, humanas y técnicas consideradas en la matriz de operacionalización del presente estudio.

Los resultados obtenidos por Anderson revelaron una correlación significativa ($r = 0.715$, $p < 0.05$) entre las competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna, lo que

permitió confirmar la hipótesis de una influencia directa y positiva entre ambas variables. Este hallazgo sustenta la relevancia de fortalecer las habilidades gerenciales como medio para mejorar la comunicación interna en las organizaciones. Aunque el estudio se desarrolló en el contexto del sector hotelero, sus implicancias son extrapolables al ámbito museístico, ya que ambos comparten dinámicas organizativas similares, como la necesidad de coordinación interdepartamental, liderazgo efectivo y atención al usuario. Por ello, el enfoque metodológico y los resultados de Anderson aportan fundamentos sólidos para la validación del cuestionario base del presente estudio aplicado en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís del Cusco.

2.4 Marco Institucional

- Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación:

Esta es la ley principal que regula todo lo relacionado con el patrimonio cultural, que incluye a los museos. Establece que los bienes culturales que forman parte del patrimonio son de propiedad del Estado y deben ser registrados y protegidos.

- Decreto Legislativo N° 25790:

Instituye el Sistema Nacional de Museos y define a un museo como una institución que investiga, conserva, exhibe y difunde el patrimonio cultural.

Además el Ministerio de Cultura (MINCUL), a través de la Dirección General de Museos, emite lineamientos técnicos y recomendaciones para la conservación, exhibición y gestión de colecciones, estos no constituyen un marco legal vinculante, sino orientaciones de buenas prácticas. En este contexto, los museos peruanos suelen adoptar estándares y códigos de referencia internacional que contribuyen a garantizar una administración ética y profesional.

Uno de los principales instrumentos reconocidos a nivel global es el Código de Ética del Consejo Internacional de Museos (ICOM), documento que establece principios y directrices sobre la gobernanza, la preservación del patrimonio, la relación con las comunidades y la responsabilidad social de las instituciones museales. El ICOM recomienda que los museos aseguren la gestión responsable de las colecciones, la accesibilidad pública, la transparencia en sus prácticas y la formación continua del personal, aspectos que fortalecen la legitimidad y sostenibilidad institucional.

En el caso de museos de carácter religioso, como el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, si bien no existe un reglamento propio de la Orden Franciscana, se toman como referentes las recomendaciones de la Comisión Pontificia para los Bienes Culturales de la Iglesia. Esta comisión, creada por la Santa Sede, proporciona lineamientos sobre la preservación, inventario, uso pastoral y gestión de bienes culturales eclesiásticos, promoviendo un equilibrio entre la función evangelizadora, el valor patrimonial y la apertura al público. Dichas orientaciones fomentan la salvaguarda de la identidad religiosa del patrimonio y, a la vez, su adecuada valoración cultural y educativa.

2.5 Hipótesis

2.5.1 *Hipótesis General*

En el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís existe una relación directa y predominantemente positiva entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional,

2.5.2 *Hipótesis Específicas*

- Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades conceptuales de la gerencia (como integridad, compromiso y generación de conocimiento) y la

comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís.

- Existe una relación positiva pero parcialmente significativa entre las habilidades humanas (comunicación interpersonal, liderazgo, negociación) y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís.
- Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades técnicas de la gerencia (trabajo en equipo, productividad y mejora continua) y la comunicación organizacional, con algunos matices en planificación y trabajo bajo presión.
- La implementación de una estrategia adecuada permite mejorar el efecto de las habilidades gerenciales sobre la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.

2.6 Identificación de Variables e Indicadores

2.6.1 Habilidades Gerenciales

(Robbins & Coulter, 2014) dividen las habilidades gerenciales en habilidades técnicas, que se refieren al conocimiento especializado del trabajo y las técnicas requeridas para desempeñar eficazmente las responsabilidades laborales; habilidades humanas las cuales implican la capacidad de colaborar efectivamente con otras personas, tanto de manera individual como en equipo; y habilidades conceptuales que se refieren a la habilidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.

La habilidad gerencial abarca el conjunto de conocimientos y competencias requeridos para un cargo de gestión, implicando la capacidad de coordinar y sincronizar funciones y subfunciones en diversos niveles, tanto en áreas operativas como administrativas. Esto implica

un nivel de destreza en la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la dirección (Urquijo & Bonilla, 2008).

2.6.2 *Comunicación Organizacional*

Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación organizacional como el conjunto de los patrones, redes y sistemas de comunicación que existen dentro de una organización. Esta definición enfatiza que la comunicación no es un proceso aislado, sino una estructura compleja e interrelacionada que fluye en diversas direcciones (ascendente, descendente y horizontal), facilitando la coordinación, la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación organizacional comprende tanto los canales formales establecidos por la jerarquía y los procedimientos oficiales, como los canales informales, donde intervienen las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el clima laboral. Además, esta comunicación puede adoptar distintas formas —oral, escrita, visual o digital— y su efectividad influye directamente en el compromiso de los colaboradores, la eficiencia operativa y el nivel de innovación.

Desde una perspectiva más amplia, la comunicación organizacional se convierte en un eje transversal que permite alinear la visión estratégica con la operatividad cotidiana, fortaleciendo el liderazgo, la colaboración y la adaptabilidad institucional en contextos cambiantes.

2.7 Operacionalización de Variables

Tabla 1:

Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Habilidades Gerenciales	Robbins & Coulter (2014) describen las habilidades gerenciales de la siguiente manera: a. habilidades técnicas: se refieren al conocimiento especializado del trabajo y las técnicas requeridas para desempeñar eficazmente las responsabilidades laborales; b. habilidades humanas: implican la capacidad de colaborar efectivamente con otras personas, tanto de manera individual como en equipo; y c. habilidades conceptuales: se refieren a la habilidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas.	Habilidades conceptuales	Integridad
			Compromiso
			Capacidad de aprendizaje
			Adaptabilidad al cambio
			Visión emprendedora
			Iniciativa
			Flexibilidad
			Innovación
			Empuje
			Generación de conocimiento
		Habilidades Humanas	Comunicación
			Liderazgo
			Negociación

		Habilidades técnicas	Trabajo en equipo
			Productividad
			Planificación
			Trabajo bajo presión
Comunicación Organizacional	Robbins & Coulter (2014) la consideran como el conjunto de los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización.	Comunicación formal e informal	Comunicación formal
			Comunicación informal
		Dirección del flujo de la comunicación	Comunicación ascendente
			Comunicación descendente
			Comunicación lateral
			Comunicación transversal
		Redes de comunicación organizacional	Tipos de redes de comunicación
			Los rumores
		Diseño del lugar de trabajo y comunicación	Espacios de trabajo abiertos

Todos estos indicadores son nominales, ya que se refieren a categorías que no tienen un orden o jerarquía preestablecida entre ellas. Son atributos o características que se pueden clasificar, pero no se puede afirmar que uno sea "mayor" o "menor" que otro en términos de un valor cuantitativo. Se pueden agrupar en diferentes categorías, pero no se puede establecer un orden relativo entre ellas.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

2.8 Ámbito de estudio: localización política y geográfica

La presente investigación se desarrolla en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, ubicado en la ciudad del Cusco, capital de la provincia y distrito homónimos, en el departamento de Cusco, Perú. La institución se encuentra en la plazoleta de San Francisco, en pleno centro histórico de la ciudad, cuyas coordenadas geográficas son 13°31'06.6" S y 71°58'54.5" W. Este contexto es relevante porque el museo constituye un espacio cultural y religioso de alta afluencia turística y patrimonial, donde confluyen trabajadores permanentes y practicantes en formación, generando un entorno organizacional particular.

2.9 Tipo y nivel de investigación

El estudio es de tipo descriptivo–correlacional–propositivo. Es descriptivo porque caracteriza la situación actual del museo, identificando causas y consecuencias relacionadas con la gestión interna; correlacional porque busca mensurar la relación entre dos variables principales: habilidades gerenciales y comunicación organizacional; y propositivo porque, a partir de los resultados obtenidos, plantea estrategias orientadas a optimizar el impacto de las habilidades gerenciales sobre la comunicación organizacional.

2.10 Enfoque de la investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, al combinar técnicas cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión amplia y profunda del fenómeno estudiado.

Desde el enfoque cuantitativo, se utiliza un procedimiento sistemático y objetivo que permite medir y analizar numéricamente los datos, apoyándose en pruebas estadísticas para identificar patrones y relaciones significativas dentro de la población estudiada.

Desde el enfoque cualitativo, se aplican estrategias interpretativas para comprender percepciones, significados y experiencias vinculadas a las habilidades gerenciales y a la comunicación organizacional en el contexto institucional, aportando riqueza y profundidad al análisis (Creswell, 2014).

En cuanto al diseño, el estudio es no experimental y de corte transversal; se observan las variables tal como se manifiestan en su entorno natural, sin manipulación, y la recolección de datos se realiza en un único momento temporal —el año 2022—. Esta estrategia mixta permite una visión integral y contextualizada del objeto de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

2.11 Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por el personal permanente y practicantes preprofesionales del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.

2.12 Población de estudio

La población de estudio está conformada por 67 personas, de las cuales 60 corresponden a practicantes que realizaron sus prácticas preprofesionales en el museo durante el año 2022 y 7 son trabajadores permanentes.

2.12.1 Perfil de la población de estudio

Categoría	Cargo/área	N.º de personas	Funciones principales	Características relevantes
Trabajadores permanentes	Gerencia	1	Dirección general, toma de decisiones estratégicas, liderazgo institucional, aprobación de convenios institucionales.	Sacerdote franciscano con amplia experiencia en gestión cultural y administrativa.

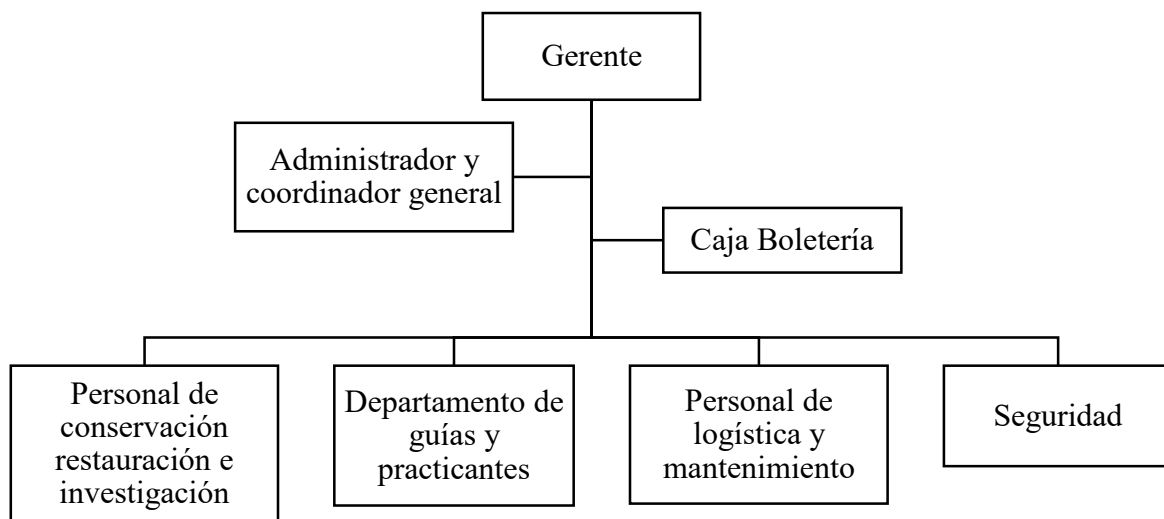
	Administración y coordinación general	1	Coordinación de operaciones, supervisión de áreas funcionales, apoyo logístico y administrativo.	Administrador con conocimiento operativo integral de la institución.
	Caja y boletería	2	Atención al público, gestión de ingresos y control de acceso	Personal con conocimientos básicos de contabilidad y habilidades comunicativas.
	Conservación, restauración e investigación	1	Preservación del patrimonio, y conservación preventiva	Personal con formación en restauración de bienes culturales.
	Seguridad	1	Protección de colecciones, control de accesos, seguridad de visitantes y personal	Personal capacitado en resguardo patrimonial.
	Logística y mantenimiento	1	Soporte técnico y mantenimiento de los ambientes del museo.	Experiencia en mantenimiento general y operatividad de espacios.
Practicantes preprofesionales	Departamento de guías y practicantes	60	Atención al visitante, mediación cultural, apoyo administrativo y técnico.	Jóvenes principalmente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Túpac Amaru del Cusco de la carrera de Guía Oficial de Turismo y de la Universidad Andina del Cusco; de la carrera de Turismo; duración promedio de prácticas: 2 meses más una inducción de 7 días.

2.13 Tamaño de muestra

En este estudio, la muestra está conformada por 56 personas, de las cuales 7 son trabajadores permanentes y 49 son practicantes que participaron durante el año 2022, sobre una población total de 67 individuos. Este tamaño muestral representa una cobertura amplia y significativa (equivalente al 83,6 % de la población), lo que permite un abordaje casi exhaustivo, reduce el riesgo de sesgos de selección y fortalece la validez interna de los resultados. Asimismo, el número alcanzado garantiza un nivel adecuado de confianza estadística para el análisis de las variables estudiadas.

Figura 1

Organigrama del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís



Nota: Elaboración propia

Como se detalla en el organigrama, el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, organiza a su personal en áreas específicas para sus funciones a cumplir dentro de los cuales está el departamento de guías y practicantes cuya opinión será de crucial importancia para el análisis estadístico de las encuestas realizadas. En tal sentido, las

aplicaciones de los cuestionarios son dirigidas, tanto a los trabajadores como a los practicantes del museo.

2.14 Técnicas de selección de muestra

En esta investigación, la población total son los trabajadores y practicantes del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, los cuales forman un total de 67 personas, de las cuales se obtuvo una respuesta efectiva de un total de 56 personas que vendrían a ser la muestra.

2.14.1 Criterios de selección de la muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la selección muestral debe considerar sujetos que aporten información relevante y representativa respecto al fenómeno de estudio.

La muestra fue seleccionada bajo criterios de inclusión y accesibilidad, con el objetivo de garantizar la pertinencia de las respuestas y la viabilidad del proceso investigativo. Se eligieron aquellos participantes que cumplieran con los siguientes criterios:

- Criterio de experiencia directa: Se incluyó a los practicantes que realizaron sus prácticas preprofesionales en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de Cusco durante el año 2022, ya que su participación les permitió conocer de manera cercana los procesos de comunicación organizacional y la gestión interna.
- Criterio de participación laboral: Se consideró a los trabajadores en funciones durante el mismo periodo, por su conocimiento y permanencia en la estructura organizacional del museo.
- Criterio de disponibilidad y respuesta voluntaria: Se incluyeron únicamente aquellos individuos que respondieron voluntariamente el cuestionario distribuido mediante

Google Forms, asegurando el consentimiento informado y el cumplimiento de principios éticos en la investigación.

2.15 Técnicas de recolección de información

El instrumento para recolectar información fue por medio de encuestas aplicadas a todos los trabajadores y practicantes del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, tanto para habilidades gerenciales como para comunicación organizacional.

El instrumento consta de 17 preguntas cerradas para la variable habilidades gerenciales, 17 para la variable comunicación organizacional y 01 pregunta abierta, el cual tiene una duración para responder de 20-25 minutos.

2.16 Técnicas de análisis e interpretación de la información

La investigación tiene un enfoque descriptivo-correlacional, lo que implica que su objetivo principal es describir las características del problema y medir la relación entre dos variables: las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional. Y de carácter propositivo ya que plantea estrategias basadas en los hallazgos de la investigación.

La información recopilada en base a los cuestionarios se procesó por medio del software Excel y posteriormente por SPSS. Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov porque la población de estudio es mayor a 50 personas, esta permitió determinar que la investigación corresponde a una prueba no paramétrica, luego se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman como siguiente herramienta estadística. Esta elección se fundamenta en el diseño de la investigación, el tipo de datos analizados y los objetivos planteados. Este proceso permite evaluar la asociación o independencia entre dos variables categóricas. Esta prueba es consistente con el diseño no experimental de la investigación, ya que no requiere

manipulación de variables y se aplica en contextos donde los datos se recopilan en su estado natural.

Finalmente, la elección de estas pruebas se alinea con el enfoque cuantitativo y el diseño transversal de la investigación. Al ser un estudio que busca medir numéricamente la relación entre variables en un momento específico (año 2022), las pruebas seleccionadas permitieron cumplir con los objetivos de manera precisa y objetiva. Además, estas herramientas son ampliamente reconocidas en la literatura científica por su eficacia en estudios correlacionales, lo que respalda su uso en esta investigación. Además, nuestra investigación tiene un enfoque cualitativo ya que presentamos una estrategia para mejorar el desempeño de las variables estudiadas.

2.17 Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

La consistencia del cuestionario fue sometida al criterio de juicio de expertos, que analizando los instrumentos les dieron la aprobación con la opción “Bueno” y procede a su ejecución por parte de ambos expertos.

Tabla 2

Cuestionario Habilidades Gerenciales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de preguntas
0.938	17

Resumen de procesamiento de casos

		N de encuestados	%
Casos	Válido	56	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	56	100.0

Nota: La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3

Cuestionario Comunicación Organizacional

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		N de preguntas	
0.916		17	
Resumen de procesamiento de casos			
		N de encuestados	%
Casos	Válido	56	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	56	100.0

Nota: ^a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

A su vez se aplicó el alfa de Cronbach para ambas encuestas dándonos como resultado en ambos casos valores superiores a 0.7 lo cual nos indica que son cuestionarios fiables.

2.18 Pertinencia metodológica

En función a los antecedentes consignados es importante señalar que, para fortalecer el diseño metodológico de la presente investigación titulada "Habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís, Cusco, 2022", se ha realizado un análisis comparativo de cinco estudios previos relacionados con las variables en estudio y el contexto institucional. Esta comparación permite situar la metodología adoptada dentro de un marco académico coherente y validado, además de identificar posibles mejoras.

En cuanto al tipo y nivel de investigación, el estudio se clasifica como descriptivo-correlacional, al igual que los trabajos desarrollados por Cruzado Haro (2023), Fernández

Carranza (2018), Chávez-Ojeda (2024) y Villavicencio Jiménez (2024), quienes también se enfocaron en describir fenómenos organizacionales y establecer relaciones entre variables sin manipulación de estas. Esta coincidencia metodológica refuerza la validez del enfoque adoptado, ya que permite observar el comportamiento de las variables en contextos reales, sin intervención del investigador.

Respecto al enfoque metodológico, todos los estudios analizados comparten una orientación cuantitativa. En este sentido, se utiliza la recolección de datos a través de cuestionarios estructurados y se aplican técnicas estadísticas para el análisis, como medidas de correlación, pruebas de normalidad y frecuencias, haciendo uso de programas como SPSS y Excel.

El diseño de investigación predominante es no experimental y de corte transversal, lo que significa que los datos se recogen en un solo momento del tiempo y no se manipulan las variables. Este diseño es el más adecuado para estudios que exploran relaciones entre constructos dentro de instituciones ya conformadas, como es el caso del presente estudio en un museo de carácter histórico y religioso. Todos los trabajos comparados comparten esta lógica metodológica, lo cual refuerza la pertinencia de su elección.

En relación con la unidad de análisis y la muestra, el presente estudio considera como población a los trabajadores y practicantes del museo, aplicando un muestreo censal dado el tamaño reducido y accesible del universo investigado. Esta estrategia es coherente con la utilizada por Chávez-Ojeda (2024) y Villavicencio Jiménez (2024), quienes también aplicaron sus instrumentos a la totalidad de la población objetivo, garantizando así una cobertura representativa del fenómeno observado.

Finalmente, en cuanto a los instrumentos y el tratamiento estadístico, se evidencia una coherencia general entre los estudios analizados y la presente investigación. Todos emplean cuestionarios como técnica de recolección, y utilizan análisis descriptivos e inferenciales.

2.19 Pertinencia del instrumento

El cuestionario aplicado ha sido diseñado tomando como referencia instrumentos validados académicamente en investigaciones previas, con el propósito de garantizar su validez estructural y teórica. Entre estos, se encuentran los cuestionarios desarrollados por Cruzado (2018), Fernández (2019), Villavicencio (2020) y Anderson (2021), todos centrados en la evaluación de competencias gerenciales y comunicación organizacional en contextos institucionales y organizacionales diversos.

Habilidades Conceptuales

Las preguntas relacionadas con integridad, compromiso, visión emprendedora, iniciativa, innovación y generación de conocimiento tienen una base clara en el cuestionario de Anderson, quien incluye ítems como: "Proporciono mi punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva" (Integridad) y "Soy tenaz y persistente para lograr mis objetivos" (Visión emprendedora), que se ven reflejados en el cuestionario base con ítems como "Muestra compromiso con los objetivos de la organización" o "Presenta propuestas innovadoras frente a los desafíos organizacionales". Del mismo modo, Fernández incorpora la dimensión de capacidad de aprendizaje y adaptabilidad al cambio, coincidiendo con ítems como "Rediseño con facilidad nuevas estrategias de acuerdo con las oportunidades del medio", que ha sido retomado en el cuestionario base bajo indicadores de flexibilidad y generación de conocimiento.

Habilidades Humanas

Los ítems de liderazgo y comunicación de nuestro cuestionario fueron estructurados tomando en cuenta el trabajo de Villavicencio, quien evaluó estas habilidades en contextos educativos, con preguntas como: "Permite la participación de sus colegas en la toma de decisiones" y "Desarrolla un proceso comunicativo con todos los docentes de la institución". Asimismo, el cuestionario de Anderson contribuye con ítems como "Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio" (Liderazgo) o "Me comunico eficientemente en todos los niveles de la organización" (Comunicación), los cuales sustentan los ítems del cuestionario base como: "Promueve la colaboración entre los equipos de trabajo" y "Se comunica de manera clara y efectiva con sus colegas".

Habilidades Técnicas

Los trabajos de Cruzado y Anderson resaltan la importancia de las habilidades técnicas como el trabajo en equipo, la planificación y la productividad. Por ejemplo, Anderson incluye ítems como: "Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo" y "Me fijo estándares de desempeño independiente de lo que me solicitan", mientras que Cruzado incorpora evaluaciones de "trabajo bajo presión" en contextos organizacionales, que han sido adaptadas al cuestionario base como "Cumple sus funciones en tiempos establecidos aun en situaciones adversas" o "Demuestra capacidad de organización en sus actividades diarias".

Comunicación Organizacional

En esta dimensión, el instrumento base se alinea ampliamente con los trabajos de Villavicencio y Cruzado, quienes evalúan la comunicación descendente, ascendente y lateral. Villavicencio propone ítems como: "Solicito comunicarse con su directivo dentro de la institución" y "Felicita a sus compañeros cuando realizan sus labores", reflejando elementos de comunicación descendente. Cruzado, por su parte, enfatiza en la existencia de mecanismos

formales e informales de comunicación, aspecto que se recoge en el cuestionario base con ítems como: "Se comunica de forma abierta durante las reuniones formales" y "Fomenta el intercambio informal para resolver problemas cotidianos".

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

En la presente investigación se analizaron dos variables principales. La variable independiente corresponde a las habilidades gerenciales, evaluadas mediante una encuesta de 17 ítems que se organizaron en tres dimensiones ampliamente reconocidas en la literatura: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas (Katz, 1974; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Esta clasificación facilita un análisis sistemático y permite interpretar de forma diferenciada las competencias directivas en distintos niveles:

Habilidades conceptuales: 10 subdimensiones relacionadas con la visión estratégica, la planificación y la capacidad de comprender la organización como un todo.

Habilidades humanas: 3 subdimensiones que recogen aspectos de liderazgo, motivación y manejo de relaciones interpersonales.

Habilidades técnicas: 4 subdimensiones que evalúan el dominio de herramientas, procesos y recursos específicos de la gestión.

Esta estructura jerárquica permite sintetizar y clarificar los resultados de cada grupo de habilidades, facilitando la comparación entre componentes específicos y el análisis integral del perfil gerencial (Katz, 1974; Chiavenato, 2017).

La variable dependiente es la comunicación organizacional, también evaluada a través de un cuestionario de 17 ítems, diseñados para captar aspectos clave de los flujos de comunicación interna, la transparencia, la colaboración y la claridad en la transmisión de información (Varner, 2000; Mazzei, 2014).

Para procesar y analizar ambas variables se emplearon tablas cruzadas (cross-tabulations), herramienta estadística que permite explorar la relación entre dos conjuntos de

datos categóricos y visualizar patrones de asociación de manera clara y resumida (Agresti, 2018; Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2014). Las tablas cruzadas son especialmente útiles cuando se busca identificar tendencias y comparaciones entre categorías, pues organizan los datos en una matriz que facilita la lectura de frecuencias y proporciones y permiten detectar posibles dependencias entre variables (Sheskin, 2020).

En este estudio, las 17 subdimensiones de la variable independiente se relacionaron con los 17 ítems de la variable dependiente para observar cómo se vinculan las distintas competencias gerenciales con aspectos concretos de la comunicación interna. Esta técnica aporta una visión más granular y evita la pérdida de información al agrupar datos, además de servir como base para el análisis estadístico posterior.

Una vez organizada la información, se aplicaron pruebas estadísticas inferenciales para contrastar las hipótesis: el Coeficiente de Correlación de Spearman, adecuado para evaluar la fuerza y dirección de la relación entre variables ordinales o no normalmente distribuidas (Corder & Foreman, 2014), y la prueba Chi-cuadrado de Pearson, útil para determinar la existencia de asociaciones significativas entre categorías (Agresti, 2018).

El uso combinado de tablas cruzadas y análisis inferencial otorga mayor solidez metodológica, pues permite identificar relaciones preliminares, interpretar patrones de respuesta y posteriormente comprobar la significancia estadística de dichas asociaciones, fortaleciendo así la validez de los resultados y la fundamentación de las conclusiones.

3.1.1 Dimensión Habilidades Conceptuales y la Comunicación organizacional

La dimensión Habilidades Conceptuales, correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales, se divide en diez subdimensiones: integridad, compromiso, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad al cambio, visión emprendedora, iniciativa, flexibilidad, innovación,

empuje y generación de conocimiento. Cada una de estas subdimensiones fue procesada en tablas con un análisis cruzado con la variable Comunicación Organizacional, procedimiento que se detalla a continuación.

3.1.1.1 Subdimensión Integridad y Comunicación Organizacional

La subdimensión Integridad correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Considera ud que el gerente comparte su opinión de forma abierta?, con la se realizó el cruce con la pregunta: ¿La comunicación interna fomenta un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 1

¿Considera ud que el gerente comparte su opinión de forma abierta? y ¿La comunicación interna fomenta un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa?

			1. ¿La comunicación interna fomenta un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa?				Total
			Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
1. ¿Considera ud que el gerente comparte su opinión de forma abierta?	Nunca	Recuento	1	1	1	0	3
		% del total	1.8%	1.8%	1.8%	0.0%	5.4%
	Casi nunca	Recuento	1	1	8	4	14
		% del total	1.8%	1.8%	14.3%	7.1%	25.0%
	Casi siempre	Recuento	0	4	18	5	27
		% del total	0.0%	7.1%	32.1%	8.9%	48.2%
	Siempre	Recuento	0	1	4	7	12
		% del total	0.0%	1.8%	7.1%	12.5%	21.4%
Total		Recuento	2	7	31	16	56
		% del total	3.6%	12.5%	55.4%	28.6%	100.0%

La Tabla Cruzada 1 revela una relación positiva entre la percepción de apertura del gerente al compartir opiniones y la sensación de pertenencia fomentada por la comunicación interna. Los resultados muestran que a medida que los empleados perciben mayor apertura en la comunicación del gerente, también tienden a valorar más positivamente el impacto de la

comunicación interna en su sentido de pertenencia hacia la organización. En particular, el 48.2% de los encuestados indicó que el gerente "casi siempre" comparte sus opiniones de forma abierta, y dentro de este grupo, la mayoría también percibe que la comunicación interna fomenta dicho sentido de pertenencia. Asimismo, en el grupo que afirmó que el gerente "siempre" comparte su opinión, más de la mitad señaló que la comunicación interna efectivamente fortalece su vínculo con la empresa. Estos datos sugieren que la apertura comunicacional por parte de la gerencia desempeña un rol fundamental en el fortalecimiento del compromiso organizacional de los empleados.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 1)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,457	9	0.030
Razón de verosimilitud	15.028	9	0.090
Asociación lineal por lineal	6.702	1	0.010
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.

En la prueba de chi-cuadrado (Tabla cruzada 1) se aplicó la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, obteniendo un valor de 18.457 con 9 grados de libertad (df) y una significación asintótica bilateral de 0.030. Este resultado indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas, dado que el valor de p es menor al nivel de significancia convencional de 0.05. Sin embargo, se advierte que el 75,0% de las casillas presentan recuentos esperados menores a 5, con un recuento mínimo esperado de 0.11, lo cual limita la confiabilidad del resultado. Además, la prueba de Razón de Verosimilitud arrojó un

valor de 15.028 con una significancia de 0.090, mientras que la Asociación lineal por lineal resultó en 6.702 con un valor de p de 0.010, sugiriendo una relación lineal significativa entre las variables. A pesar de las limitaciones en los recuentos esperados, los resultados globales respaldan la existencia de una relación entre la apertura del gerente al compartir opiniones y el sentido de pertenencia percibido por los empleados.

3.1.1.2 Subdimensión Compromiso y Comunicación Organizacional

La subdimensión Compromiso correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Cree usted que el gerente comprende los objetivos de la organización y contribuye a alcanzarlos? Y esta fue cruzada con la pregunta: ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores de la empresa? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 2

¿Cree ud que el gerente comprende los objetivos de la organización. y contribuye a alcanzarlos? Y ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores de la empresa?

			2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores de la empresa?				Total
			Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
2. ¿Cree ud que el gerente comprende los objetivos de la organizacion. y contribuye a alcanzarlos?	Nunca	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	1.8%	3.6%	0.0%	0.0%	5.4%
	Casi nunca	Recuento	0	7	10	5	22
		% del total	0.0%	12.5%	17.9%	8.9%	39.3%
	Casi siempre	Recuento	0	5	16	5	26
		% del total	0.0%	8.9%	28.6%	8.9%	46.4%
	Siempre	Recuento	0	1	2	2	5
		% del total	0.0%	1.8%	3.6%	3.6%	8.9%
Total		Recuento	1	15	28	12	56
		% del total	1.8%	26.8%	50.0%	21.4%	100.0%

La Tabla Cruzada 2 analiza la relación entre la percepción de los empleados sobre si el gerente comprende los objetivos de la organización y contribuye a alcanzarlos, y la percepción de si la comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores. Los resultados muestran que el 46.4% de los encuestados considera que el gerente "casi siempre" comprende y contribuye a los objetivos organizacionales, de los cuales la mayoría percibe que la comunicación interna "casi siempre" o "siempre" fortalece las relaciones laborales. Asimismo, el 39.3% de los encuestados opinó que el gerente "casi nunca" comprende plenamente los objetivos, aunque dentro de este grupo un número importante también percibe cierta fortaleza en las relaciones personales. Cabe destacar que los porcentajes más bajos se encuentran en las categorías "nunca" y "siempre", lo que sugiere que las percepciones extremas sobre el conocimiento del gerente respecto a los objetivos organizacionales son menos frecuentes.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 2)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,203	9	0.004
Razón de verosimilitud	13.862	9	0.127
Asociación lineal por lineal	4.875	1	0.027
N de casos válidos	56		

11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson aplicada a la Tabla 2 arrojó un valor de 24.203 con 9 grados de libertad (df) y una significación asintótica bilateral de 0.004, lo que indica una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas, ya que el valor de p es menor a 0.01. Esto sugiere que existe una relación relevante entre la percepción de que el gerente comprende y contribuye a los objetivos de la organización y la percepción de que la

comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores. No obstante, el análisis presenta una limitación: el 68,8% de las casillas tienen recuentos esperados menores a 5, con un mínimo de 0.05, lo que puede afectar la robustez del estadístico. Adicionalmente, la Razón de verosimilitud registró un valor de 13.862 ($p = 0.127$), no significativa, mientras que la prueba de Asociación lineal por lineal mostró un valor de 4.875 con una significación de 0.027, reforzando la existencia de una tendencia lineal positiva entre las variables.

3.1.1.3 Subdimensión Capacidad de Aprendizaje y Comunicación Organizacional

La subdimensión Capacidad de aprendizaje correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Opina usted que el gerente esta predispuesto a compartir conocimientos para beneficiar a la organización? y se procedió a su cruce con la pregunta: ¿La comunicación interna facilita una coordinación efectiva dentro de la organización? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 3

¿Opina ud que el gerente comparte conocimientos para beneficiar a la organización? y ¿La comunicación interna facilita una coordinación efectiva dentro de la organización?

3. ¿La comunicación interna facilita una coordinación efectiva dentro de la organización?						Total
			Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
3. ¿Opina ud que el gerente comparte conocimientos para beneficiar a la organización?	Nunca	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0.0%	1.8%	0.0%	1.8%
	Casi nunca	Recuento	5	10	3	18
		% del total	8.9%	17.9%	5.4%	32.1%
	Casi siempre	Recuento	7	11	11	29
		% del total	12.5%	19.6%	19.6%	51.8%
	Siempre	Recuento	0	5	3	8
		% del total	0.0%	8.9%	5.4%	14.3%
Total		Recuento	12	27	17	56
		% del total	21.4%	48.2%	30.4%	100.0%

La Tabla Cruzada 3 analiza la relación entre la percepción de los empleados sobre si el gerente comparte conocimientos para beneficiar a la organización y la percepción de si la comunicación interna facilita una coordinación efectiva dentro de la organización. Los resultados muestran que el 51.8% de los encuestados considera que el gerente "casi siempre" comparte conocimientos, y dentro de este grupo, la mayoría percibe que la comunicación interna también "casi siempre" o "siempre" favorece una coordinación efectiva. Asimismo, un 32.1% de los participantes señaló que el gerente "casi nunca" comparte conocimientos, observándose en este grupo una mayor concentración de respuestas en la categoría de "casi nunca" respecto a la eficacia de la coordinación interna. Este patrón sugiere una tendencia: a mayor disposición del gerente para compartir conocimientos, los empleados perciben una mejor coordinación organizacional. De este modo, los resultados destacan la importancia de la gestión del conocimiento por parte de la gerencia como un factor clave para fortalecer la efectividad de los procesos de comunicación y coordinación interna.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 3)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,196	6	0.402
Razón de verosimilitud	8.444	6	0.207
Asociación lineal por lineal	2.589	1	0.108
N de casos válidos	56		

7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,21.

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson aplicada a la Tabla 3 arrojó un valor de 6.196 con 6 grados de libertad (df) y una significación asintótica bilateral de 0.402, lo que indica que no

existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas, dado que el valor de p es mucho mayor que el umbral convencional de 0.05. Del mismo modo, la prueba de Razón de verosimilitud (valor de 8.444; $p = 0.207$) y la Asociación lineal por lineal (valor de 2.589; $p = 0.108$) confirman la falta de relación significativa entre la percepción sobre el compartir de conocimientos por parte del gerente y la percepción de una coordinación efectiva facilitada por la comunicación interna. Cabe señalar que el 58,3% de las casillas presentan recuentos esperados menores a 5, con un mínimo de 0.21, lo que representa una limitación adicional para la robustez del análisis.

3.1.1.4 Subdimensión Adaptabilidad al Cambio y Comunicación Organizacional

La subdimensión Adaptabilidad al cambio correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, incluye la pregunta: ¿Cree usted que el gerente impulsa activamente cambios planificados con el fin de lograr mejoras significativas? y se efectuó su cruce con la pregunta: ¿La comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en diferentes áreas de la empresa? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 4

¿Cree usted que el gerente impulsa activamente cambios planificados con el fin de lograr mejoras significativas? y ¿La comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en diferentes áreas de la empresa?

4. ¿La comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en diferentes áreas de la empresa?						Total
4. ¿Cree usted que el gerente impulsa activamente cambios planificados	Nunca	Recuento	Casi nunca 1	Casi siempre 1	Siempre 0	2
		% del total	1,8%	1,8%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	10	10	4	24
		% del total	17,9%	17,9%	7,1%	42,9%
	Casi siempre	Recuento	6	8	11	25

con el fin de lograr mejoras significativas?		% del total	10,7%	14,3%	19,6%	44,6%
	Siempre	Recuento	2	2	1	5
		% del total	3,6%	3,6%	1,8%	8,9%
Total		Recuento	19	21	16	56
		% del total	33,9%	37,5%	28,6%	100,0%

La Tabla Cruzada 4 explora la relación entre la percepción de los empleados sobre si el gerente impulsa activamente cambios planificados para lograr mejoras significativas y la percepción sobre si la comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en las distintas áreas de la empresa. Los resultados muestran que el 44.6% de los encuestados considera que el gerente "casi siempre" promueve cambios planificados, y dentro de este grupo la mayoría percibe que la comunicación organizacional "casi siempre" o "siempre" tiene un impacto positivo en la productividad. No obstante, también se observa que un 42.9% de los participantes considera que el gerente "casi nunca" impulsa cambios, y en este grupo prevalece la percepción de que la comunicación organizacional contribuye poco o de forma irregular a la mejora de la productividad. En conjunto, los resultados reflejan una tendencia moderada: a mayor percepción de liderazgo y gestión del cambio por parte del gerente, se asocia una mejor valoración de la comunicación organizacional como factor que fortalece la productividad de la empresa.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 4)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,734 ^a	6	0.454
Razón de verosimilitud	6.265	6	0.394
Asociación lineal por lineal	1.906	1	0.167
N de casos válidos	56		

a. 6 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,57.

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson aplicada a la Tabla 4 obtuvo un valor de 5.734 con 6 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de 0.454, lo cual indica que no existe una asociación estadísticamente significativa entre la percepción sobre el impulso de cambios planificados por parte del gerente y la percepción de que la comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en distintas áreas de la empresa. Este resultado se confirma con la prueba de Razón de verosimilitud (valor de 6.265; $p = 0.394$) y la Asociación lineal por lineal (valor de 1.906; $p = 0.167$), cuyos valores también se encuentran por encima del umbral de significancia de 0.05. Además, el análisis presenta una limitación técnica, ya que el 50% de las casillas tiene recuentos esperados menores a 5, con un mínimo de 0.57, lo que afecta la fiabilidad del contraste.

3.1.1.5 Subdimensión Visión Emprendedora y Comunicación Organizacional

La subdimensión Visión Emprendedora correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Cree usted que la tenacidad y persistencia del gerente son adecuadas para alcanzar sus metas? La cual fue cruzada con la pregunta: ¿La comunicación organizacional ayuda a mejorar las actitudes de todos los colaboradores? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 5

¿Cree usted que la tenacidad y persistencia del gerente son adecuadas para alcanzar sus metas? y ¿La comunicación organizacional ayuda a mejorar las actitudes de todos los colaboradores?

			5. ¿La comunicación organizacional ayuda a mejorar las actitudes de todos los colaboradores?				Total
			Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
5. ¿Cree usted que la tenacidad y persistencia	Nunca	Recuento	0	2	0	0	2
		% del total	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	1	10	5	2	18

del gerente son adecuadas para alcanzar sus metas?	% del total		1,8%	17,9%	8,9%	3,6%	32,1%
	Casi siempre	Recuento	0	8	12	5	25
	% del total		0,0%	14,3%	21,4%	8,9%	44,6%
	Siempre	Recuento	0	1	4	6	11
	% del total		0,0%	1,8%	7,1%	10,7%	19,6%
	Total	Recuento	1	21	21	13	56
% del total			1,8%	37,5%	37,5%	23,2%	100,0%

La Tabla 5 analiza la relación entre la percepción de los trabajadores sobre la tenacidad y persistencia del gerente y su efecto en el logro de metas, frente a la percepción sobre si la comunicación organizacional contribuye a mejorar las actitudes de los colaboradores. Se observa que quienes consideran que el gerente “casi siempre” demuestra tenacidad y persistencia (44.6% del total), tienden a asociarlo con percepciones positivas de la comunicación organizacional, pues más del 50% de este grupo cree que dicha comunicación mejora “casi siempre” o “siempre” las actitudes del personal. Un patrón similar, aunque menos pronunciado, se encuentra entre quienes perciben que el gerente “siempre” es persistente (19.6%), quienes también otorgan valor positivo a la comunicación. En contraste, entre quienes perciben poca persistencia por parte del gerente (“casi nunca”), predominan respuestas más neutrales o negativas respecto al efecto de la comunicación organizacional. Estos datos sugieren, a nivel descriptivo, que una mayor valoración de la persistencia del gerente tiende a relacionarse con percepciones más favorables sobre la influencia de la comunicación en las actitudes laborales.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 5)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,634 ^a	9	0.055
Razón de verosimilitud	17.173	9	0.046

Asociación lineal por lineal	12.651	1	0.000
N de casos válidos	56		

a. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson arrojó un valor de 16.634 con 9 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de 0.055, lo que indica que la asociación entre la tenacidad y persistencia del gerente y la percepción de que la comunicación organizacional mejora las actitudes de los colaboradores es marginalmente significativa, ya que el valor p se encuentra ligeramente por encima del umbral tradicional de 0.05. Sin embargo, la prueba de razón de verosimilitud alcanzó significancia estadística (valor = 17.173; $p = 0.046$), lo que refuerza la posibilidad de una relación entre ambas variables. De forma más contundente, la asociación lineal por lineal presenta un valor de 12.651 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una asociación lineal fuerte y significativa entre ambas variables. No obstante, debe señalarse una limitación metodológica: el 68.8% de las casillas tiene recuentos esperados menores a 5, lo cual puede comprometer parcialmente la fiabilidad del resultado del Chi-cuadrado. A pesar de ello, los datos sugieren una tendencia estadísticamente relevante en la relación entre la percepción del liderazgo gerencial persistente y la valoración positiva de la comunicación organizacional.

3.1.1.6 Subdimensión Iniciativa y Comunicación Organizacional

La subdimensión Iniciativa correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, incluye la pregunta: ¿Cree usted que el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas? Realizándose su cruce con la pregunta: ¿Recibe usted capacitaciones acerca de los diversos tipos de comunicación interna que se emplean en la empresa? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 6

¿Cree usted que el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas? y
 ¿Recibe usted capacitaciones a cerca de los diversos tipos de comunicación interna que se emplean en la empresa?

			6. ¿Recibe usted capacitaciones a cerca de los diversos tipos de comunicación interna que se emplean en la empresa?				Total
6. ¿Cree usted que el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas?	Casi nunca	Recuento	Nunca 0	Casi nunca 11	Casi siempre 11	Siempre 0	22
		% del total	0,0%	19,6%	19,6%	0,0%	39,3%
	Casi siempre	Recuento	1	5	14	3	23
		% del total	1,8%	8,9%	25,0%	5,4%	41,1%
	Siempre	Recuento	0	3	2	6	11
		% del total	0,0%	5,4%	3,6%	10,7%	19,6%
Total		Recuento	1	19	27	9	56
		% del total	1,8%	33,9%	48,2%	16,1%	100,0%

La Tabla 6 examina la relación entre la percepción de los empleados sobre si el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas y si los trabajadores reciben capacitaciones sobre los diversos tipos de comunicación interna empleada en la empresa. Se observa que la mayoría de los empleados que consideran que el gerente "casi siempre" adopta una mentalidad de solución ante los problemas (41.1% del total) también reportan un conocimiento significativo sobre los tipos de comunicación interna de la empresa, ya que un alto porcentaje de ellos respondió que la frecuencia de capacitaciones sobre los medios de comunicación interna es "casi siempre" o "siempre". Además, un 39.3% de los participantes que piensan que el gerente "casi nunca" tiene una mentalidad de solución ante los problemas, en su mayoría también reportan una percepción negativa o neutra sobre su conocimiento de los tipos de comunicación interna. Estos resultados sugieren que un gerente percibido como orientado a la

solución de problemas tiende a estar vinculado con una mayor conciencia sobre la comunicación interna dentro de la empresa.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 6)

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,895 ^a	6	0.002
Razón de verosimilitud	21.386	6	0.002
Asociación lineal por lineal	8.215	1	0.004
N de casos válidos	56		

a. 7 casillas (58,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

La prueba de Chi-cuadrado de Pearson en la Tabla Cruzada 6 arrojó un valor de 20.895 con 6 grados de libertad, y una significación asintótica bilateral de 0.002. Este valor p es significativamente menor que 0.05, lo que sugiere que existe una relación estadísticamente significativa entre la percepción de que el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas y el conocimiento de los tipos de comunicación interna en la empresa. La prueba de razón de verosimilitud también muestra una significancia de 0.002, lo que refuerza la existencia de esta relación. Además, la prueba de asociación lineal por lineal presenta un valor de 8.215 con un valor p de 0.004, lo que indica una relación lineal significativa entre las variables analizadas. A pesar de la limitación en cuanto al 58.3% de las casillas que tienen un recuento esperado menor que 5, lo que podría comprometer parcialmente la validez del Chi-cuadrado, los resultados siguen siendo fuertes y sugieren una relación relevante entre las variables analizadas.

3.1.1.7 Subdimensión Flexibilidad y Comunicación Organizacional

La subdimensión Integridad correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Podría indicar si el gerente tiene la capacidad para ajustar su comportamiento en busca de mejores resultados? Y se procedió a su cruce con la pregunta: ¿Considera que los medios de comunicación interna disponibles en la empresa son utilizadas frecuentemente de manera efectiva? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 7

¿Podría indicar si el gerente tiene la capacidad para ajustar su comportamiento en busca de mejores resultados? y ¿Considera usted que los medios de comunicación interna disponibles en la empresa son utilizados frecuentemente de manera efectiva?

7. ¿Considera usted que los medios de comunicación interna disponibles en la empresa son utilizados frecuentemente de manera efectiva?							Total
7. ¿Podría indicar si el gerente tiene la capacidad para ajustar su comportamiento en busca de mejores resultados?	Nunca	Recuento	Nunca 1	Casi nunca 1	Casi siempre 0	Siempre 0	2
		% del total	1,8%	1,8%	0,0%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	1	6	15	1	23
		% del total	1,8%	10,7%	26,8%	1,8%	41,1%
	Casi siempre	Recuento	1	7	12	5	25
		% del total	1,8%	12,5%	21,4%	8,9%	44,6%
	Siempre	Recuento	1	1	3	1	6
		% del total	1,8%	1,8%	5,4%	1,8%	10,7%
Total		Recuento	4	15	30	7	56
		% del total	7,1%	26,8%	53,6%	12,5%	100,0%

La Tabla 7 explora la relación entre la evaluación de los medios de comunicación interna disponibles en la empresa y la percepción de si el gerente tiene la capacidad para ajustar su comportamiento en busca de mejores resultados. La mayoría de los empleados que consideran

que el gerente "casi siempre" tiene la capacidad para ajustarse en búsqueda de mejores resultados (44.6% del total) también evalúan de manera favorable los medios de comunicación interna, marcando las opciones "casi siempre" y "siempre". Esto sugiere que aquellos que ven al gerente como flexible y capaz de adaptarse tienden a tener una visión positiva sobre los medios de comunicación interna disponibles. Por otro lado, un porcentaje importante de empleados que creen que el gerente "casi nunca" ajusta su comportamiento (41.1% del total) responden de manera mixta sobre los medios de comunicación interna, con un 26.8% evaluando negativamente estos medios y un 1.8% considerándolos efectivos. Esto sugiere que una percepción negativa sobre la capacidad de adaptación del gerente se asocia con una evaluación menos favorable de la comunicación interna.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 7)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,646	9	0.234
Razón de verosimilitud	10.052	9	0.346
Asociación lineal por lineal	1.412	1	0.235
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado en la Tabla 7 muestran un valor de Chi-cuadrado de Pearson de 11.646 con 9 grados de libertad, y una significación asintótica bilateral de 0.234. Este valor p es mayor que 0.05, lo que indica que no hay una relación estadísticamente significativa entre la evaluación de los medios de comunicación interna y la percepción de que el gerente tiene la capacidad de ajustar su comportamiento para mejorar los resultados.

3.1.1.8 Subdimensión Innovación y Comunicación organizacional

La subdimensión Innovación correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales contiene la pregunta: ¿De acuerdo a su observación, el gerente innova al probar nuevas ideas y enfoques para los problemas? Y se procedió a su cruce con la pregunta: ¿La gerencia atiende las necesidades, inquietudes o problemas de sus empleados dentro de la organización? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 8

¿De acuerdo a su observación, el gerente innova al probar nuevas ideas y enfoques para los problemas? y ¿La gerencia atiende las necesidades, inquietudes o problemas de sus empleados dentro de la organización?

			8. ¿La gerencia atiende las necesidades, inquietudes o problemas de sus empleados dentro de la organización?				Total
8. ¿De acuerdo a su observación, el gerente innova al probar nuevas ideas y enfoques para los problemas?	Nunca	Recuento	Nunca 0	Casi nunca 1	Casi siempre 0	Siempre 0	1
		% del total	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%
	Casi nunca	Recuento	2	6	14	1	23
		% del total	3.6%	10.7%	25.0%	1.8%	41.1%
	Casi siempre	Recuento	1	8	12	5	26
		% del total	1.8%	14.3%	21.4%	8.9%	46.4%
	Siempre	Recuento	1	1	1	3	6
		% del total	1.8%	1.8%	1.8%	5.4%	10.7%
Total		Recuento	4	16	27	9	56
		% del total	7.1%	28.6%	48.2%	16.1%	100.0%

En la Tabla Cruzada 8, se observa que la mayoría de los empleados perciben que la dirección atiende sus necesidades e inquietudes de manera constante, con un 48.2% indicando que esto ocurre casi siempre y un 16.1% afirmando que sucede siempre. Sin embargo, un

pequeño porcentaje del 7.1% aún considera que la gerencia no aborda estas cuestiones en absoluto. En cuanto a la innovación del gerente, la percepción más frecuente es que casi siempre busca nuevas ideas para resolver problemas, con un 46.4% de los encuestados en esta categoría, seguido por un 10.7% que asegura que lo hace siempre. A pesar de que un 41.1% percibe que la innovación ocurre casi nunca, los resultados sugieren que la mayoría de los empleados valora positivamente tanto la atención a sus necesidades como el enfoque innovador del gerente.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 8)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,578	9	0.183
Razón de verosimilitud	12.108	9	0.207
Asociación lineal por lineal	1.957	1	0.162
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

En las pruebas de Chi-cuadrado realizadas para la Tabla Cruzada 8, el valor del Chi-cuadrado de Pearson es 12.578 con 9 grados de libertad y una significación asintótica de 0.183, lo cual es superior al umbral típico de 0.05, indicando que no hay una relación estadísticamente significativa entre las dos variables analizadas: la atención a las necesidades e inquietudes de los empleados y la innovación del gerente. Este resultado sugiere que las percepciones de los empleados sobre la atención a sus necesidades no se correlacionan de manera significativa con su percepción sobre la capacidad innovadora del gerente.

3.1.1.9 Subdimensión Empuje y Comunicación Organizacional

La subdimensión Empuje correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, corresponde a la pregunta: ¿Cree usted que el gerente aprovecha las oportunidades

presentadas por el entorno? La cual fue procesada en esta tabla para proceder a su cruce con la pregunta: ¿Siente que su relación con la empresa contribuye al logro de los objetivos organizacionales? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 9

¿Cree usted que el gerente aprovecha las oportunidades presentadas por el entorno? y
¿Siente que su relación con la empresa contribuye al logro de los objetivos organizacionales?

9. ¿Siente que su relación con la empresa contribuye al logro de los objetivos organizacionales?							Total				
		Nunca	Recuento	1	Casi nunca	3	Casi siempre	1	Siempre	0	
9. ¿Cree usted que el gerente aprovecha las oportunidades presentadas por el entorno?	Nunca	Recuento	1,8%	5,4%	1,8%	0,0%	8,9%				
	Casi nunca	Recuento	0	5	8	3	16				
		% del total	0,0%	8,9%	14,3%	5,4%	28,6%				
	Casi siempre	Recuento	0	9	12	5	26				
		% del total	0,0%	16,1%	21,4%	8,9%	46,4%				
	Siempre	Recuento	0	1	5	3	9				
		% del total	0,0%	1,8%	8,9%	5,4%	16,1%				
Total		Recuento	1	18	26	11	56				
		% del total	1,8%	32,1%	46,4%	19,6%	100,0%				

En la Tabla Cruzada 9 se observa que la mayoría de los empleados (46.4%) percibe que su relación con la empresa contribuye de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales, y coinciden en que el gerente aprovecha las oportunidades presentadas por el entorno, especialmente en la categoría de "Casi siempre". Sin embargo, también se destaca que un porcentaje relevante (28.6%) muestra una visión más moderada respecto a esta relación, indicando que, aunque positiva, no siempre se traduce en un aprovechamiento pleno de las oportunidades por parte del gerente. Este patrón sugiere que, aunque existe una tendencia

favorable hacia la gestión gerencial, hay espacio para mejorar la percepción de los empleados sobre la vinculación entre su rol y los objetivos estratégicos de la organización.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 9)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,507	9	0.078
Razón de verosimilitud	11.340	9	0.253
Asociación lineal por lineal	5.555	1	0.018
N de casos válidos	56		

11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

En la Prueba de Chi-cuadrado 9, los resultados indican una significación asintótica (bilateral) de 0.078 para el Chi-cuadrado de Pearson, lo que sugiere una relación marginal entre las dos variables en estudio. Aunque esta relación no es completamente significativa al nivel del 5% (que se considera el umbral convencional para significación estadística), el valor de la asociación lineal por lineal de 0.018 es relevante, lo que indica que existe una tendencia significativa en la relación entre las variables, aunque no tan fuerte como para ser categóricamente afirmada a un nivel de alta confiabilidad.

3.1.1.10 Subdimensión Generación de Conocimientos y Comunicación Organizacional

La subdimensión “Generación de Conocimientos” correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Podría indicar si el gerente busca incrementar el capital intelectual de la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados? realizándose su cruce con la pregunta: ¿Los procesos empresariales se ejecutan de manera eficiente y oportuna? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 10

¿Podría indicar si el gerente busca incrementar el capital intelectual de la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados? y ¿Los procesos empresariales se ejecutan de manera eficiente y oportuna?

10. ¿Los procesos empresariales se ejecutan de manera eficiente y oportuna?							Total
	Nunca	Recuento	1	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
10. ¿Podría indicar si el gerente busca incrementar el capital intelectual de la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados?	Nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		% del total	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Casi nunca	Recuento	1	6	16	3	26
		% del total	1,8%	10,7%	28,6%	5,4%	46,4%
	Casi siempre	Recuento	2	9	8	3	22
		% del total	3,6%	16,1%	14,3%	5,4%	39,3%
	Siempre	Recuento	0	0	5	2	7
		% del total	0,0%	0,0%	8,9%	3,6%	12,5%
Total		Recuento	4	15	29	8	56
		% del total	7,1%	26,8%	51,8%	14,3%	100,0%

En la Tabla Cruzada 10, se observan las respuestas relacionadas con la eficiencia de los procesos empresariales y la búsqueda del gerente por incrementar el capital intelectual de la organización. La mayoría de los encuestados, un 51.8%, considera que el gerente trabaja "Casi siempre" para incrementar el capital intelectual de la organización. En contraste, solo un 1.8% de los encuestados opina que el gerente no busca mejorar estos aspectos. Los datos también revelan que una proporción significativa de participantes (46.4%) indica que el gerente realiza esfuerzos "Casi nunca" o "Casi siempre" para fomentar el capital intelectual, lo que sugiere que, si bien existen esfuerzos en esta dirección, la percepción de su efectividad varía considerablemente.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 10)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,813	9	0.014
Razón de verosimilitud	15.132	9	0.087
Asociación lineal por lineal	1.560	1	0.212
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado para la Tabla Cruzada 10 muestran un valor de Chi-cuadrado de Pearson de 20.813, con 9 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de 0.014. Esto sugiere que existe una relación estadísticamente significativa entre las percepciones de los encuestados sobre la eficiencia de los procesos empresariales y el esfuerzo del gerente para incrementar el capital intelectual de la organización, ya que el valor de p es menor que el umbral común de 0.05

3.1.2 Dimensión Habilidades Humanas y la Comunicación organizacional

La dimensión Habilidades Humanas correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales, se divide en 3 subdimensiones las cuales son comunicación, liderazgo y negociación; cada una de las cuales se procesó en tablas cruzadas con la variable “Comunicación Organizacional” proceso que se muestra a continuación:

3.1.2.1 Subdimensión Comunicación para las Habilidades Gerenciales y Comunicación Organizacional

La subdimensión Comunicación para las Habilidades Gerenciales correspondiente a la variable independiente, incluye la pregunta: ¿Cree usted que el gerente se comunica eficazmente

en todos los niveles de la organización? realizándose su cruce con la pregunta: ¿Su relación con los empleados de otras áreas le facilita la obtención de información para desempeñar sus actividades? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 11

¿Cree usted que el gerente se comunica eficazmente en todos los niveles de la organización? Y ¿Su relación con los empleados de otras áreas le proporciona información para desempeñar sus actividades?

		11. ¿Su relación con los empleados de otras áreas le proporciona información para desempeñar sus actividades?				Total	
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
11. ¿Cree usted que el gerente se comunica eficazmente en todos los niveles de la organización?	Nunca	Recuento	0	2	0	0	2
		% del total	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	0	11	9	2	22
		% del total	0,0%	19,6%	16,1%	3,6%	39,3%
	Casi siempre	Recuento	2	6	10	4	22
		% del total	3,6%	10,7%	17,9%	7,1%	39,3%
	Siempre	Recuento	0	2	4	4	10
		% del total	0,0%	3,6%	7,1%	7,1%	17,9%
Total		Recuento	2	21	23	10	56
		% del total	3,6%	37,5%	41,1%	17,9%	100,0%

Los resultados de la tabla cruzada 11 reflejan que, si bien una mayoría significativa de los encuestados (41.1%) considera que la comunicación del gerente es eficaz en casi todos los niveles de la organización, existe una percepción mixta sobre la relación con los empleados de otras áreas. El 39.3% de los participantes afirma que rara vez reciben información útil de estas interacciones, lo que sugiere que la comunicación interdepartamental podría necesitar mejoras. A pesar de esto, un 17.9% cree que la comunicación del gerente es siempre eficaz, lo que indica

que, en general, la comunicación interna es adecuada, aunque aún hay espacio para optimizar la conexión entre diferentes áreas para un mejor desempeño organizacional.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 11)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,499	9	0.187
Razón de verosimilitud	13.294	9	0.150
Asociación lineal por lineal	5.094	1	0.024
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Los resultados de la prueba de chi-cuadrado (Prueba 11) muestran que el valor de Chi-cuadrado de Pearson es 12.499 con 9 grados de libertad, y la significación asintótica (bilateral) es 0.187. Dado que el valor p es superior a 0.05, no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, lo que sugiere que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables de la tabla cruzada.

3.1.2.2 Subdimensión Liderazgo y Comunicación Organizacional

La subdimensión Liderazgo correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Podría indicar si el gerente propone soluciones para resolver problemas o para fortalecer al equipo? y se realizó su cruce con la pregunta: ¿Existe un ambiente de trabajo armonioso entre los compañeros, con relaciones saludables? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 12

¿Podría indicar si el gerente propone soluciones para resolver problemas o para fortalecer al equipo? Y ¿Existe un ambiente de trabajo armonioso entre los compañeros, con relaciones saludables?

12. ¿Existe un ambiente de trabajo armonioso entre los compañeros, con relaciones saludables?							Total
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
12. ¿Podría indicar si el gerente propone soluciones para resolver problemas o para fortalecer al equipo?	Nunca	Recuento	0	2	0	1	3
		% del total	0,0%	3,6%	0,0%	1,8%	5,4%
	Casi nunca	Recuento	1	8	8	1	18
		% del total	1,8%	14,3%	14,3%	1,8%	32,1%
	Casi siempre	Recuento	0	12	7	7	26
		% del total	0,0%	21,4%	12,5%	12,5%	46,4%
	Siempre	Recuento	0	1	2	6	9
		% del total	0,0%	1,8%	3,6%	10,7%	16,1%
Total		Recuento	1	23	17	15	56
		% del total	1,8%	41,1%	30,4%	26,8%	100,0%

El análisis de la tabla cruzada muestra cómo se distribuyen las respuestas respecto a la relación entre un ambiente de trabajo armonioso y la capacidad del gerente para proponer soluciones. De un total de 56 respuestas, la mayoría (41.1%) opinan que "casi nunca" se proponen soluciones efectivas, mientras que un 30.4% considera que esto ocurre "casi siempre". Por otro lado, un 26.8% menciona que el gerente "siempre" propone soluciones para fortalecer al equipo, lo cual refleja una percepción positiva aunque minoritaria respecto a la capacidad del gerente en este aspecto. Solo un pequeño porcentaje (5.4%) indica que nunca se proponen soluciones. Este análisis sugiere que, en general, hay áreas de mejora en la propuesta de soluciones para fortalecer al equipo, lo que podría tener implicaciones para la mejora del ambiente laboral y las dinámicas de trabajo en equipo.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 12)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,576	9	0.076
Razón de verosimilitud	17.131	9	0.047
Asociación lineal por lineal	6.938	1	0.008
N de casos válidos	56		

11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Los resultados de la prueba chi-cuadrado indican que existe una relación significativa entre la propuesta de soluciones por parte del gerente para fortalecer al equipo y el ambiente de trabajo armonioso. El valor de la prueba de Pearson es 15.576, con un p-valor de 0.076, lo que está muy cerca del umbral de significancia de 0.05, sugiriendo que existe una tendencia hacia la relación entre estas variables. Además, la asociación lineal por lineal muestra un valor de 6.938 con un p-valor de 0.008, lo que confirma que hay una asociación lineal significativa entre la capacidad del gerente para proponer soluciones y la percepción del ambiente laboral. Estos resultados resaltan que el gerente puede jugar un papel importante en la mejora del ambiente laboral, especialmente cuando se enfoca en resolver problemas o fortalecer al equipo.

3.1.2.3 Subdimensión Negociación y Comunicación Organizacional

La subdimensión Negociación correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿El gerente tiene claros los principales objetivos de la organización durante las negociaciones?, la cual fue cruzada con la pregunta: ¿La gerencia comunica de manera efectiva los objetivos que busca alcanzar? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 13

¿El gerente tiene claros los principales objetivos de la organización durante las negociaciones? y ¿La gerencia comunica de manera efectiva los objetivos que busca alcanzar?

			13. ¿La gerencia comunica de manera efectiva los objetivos que busca alcanzar?				Total
			Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
13. ¿El gerente tiene claros los principales objetivos de la organización durante las negociaciones?	Nunca	Recuento	0	1	1	0	2
		% del total	0,0%	1,8%	1,8%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	1	8	12	1	22
		% del total	1,8%	14,3%	21,4%	1,8%	39,3%
	Casi siempre	Recuento	3	9	13	4	29
		% del total	5,4%	16,1%	23,2%	7,1%	51,8%
	Siempre	Recuento	0	1	0	2	3
		% del total	0,0%	1,8%	0,0%	3,6%	5,4%
Total		Recuento	4	19	26	7	56
		% del total	7,1%	33,9%	46,4%	12,5%	100,0%

Los resultados de la tabla muestran cómo se percibe la claridad y la comunicación de los objetivos organizacionales por parte de la gerencia durante las negociaciones. La mayoría de los encuestados (51,8%) considera que el gerente tiene claros los principales objetivos de la organización, respondiendo "Casi siempre" a la pregunta. Sin embargo, una parte significativa (39,3%) señala que el gerente "Casi nunca" o "Nunca" los tiene claros, lo que sugiere áreas de mejora en la comunicación de los objetivos organizacionales. A pesar de estas variaciones, el 12,5% de los encuestados siente que el gerente comunica de manera efectiva los objetivos, lo que podría indicar que algunos empleados tienen una percepción positiva de la claridad de la comunicación en ciertos contextos o situaciones.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 13)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,414	9	0.248
Razón de verosimilitud	10.125	9	0.340
Asociación lineal por lineal	0.960	1	0.327
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Los resultados de la prueba de chi-cuadrado para la pregunta 13 indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre la claridad de los objetivos de la organización durante las negociaciones y la percepción de los encuestados. Con un valor de chi-cuadrado de Pearson de 11,414 y un valor p de 0.248, se puede concluir que la relación no es significativa al nivel del 5% (valor $p > 0.05$).

3.1.3 Dimensión Habilidades Técnicas y la Comunicación organizacional

La dimensión Habilidades Técnicas correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales, se divide en 4 subdimensiones las cuales son trabajo en equipo, productividad, planificación y trabajo bajo presión; cada una de las cuales se procesó en tablas integradas para realizar su cruce con la variable “Comunicación Organizacional” proceso que se muestra a continuación:

3.1.3.1 Subdimensión Trabajo en Equipo y Comunicación Organizacional

La subdimensión “Trabajo en Equipo” correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Piensa que el gerente motiva a los miembros del equipo a comprometerse tanto con el éxito del equipo como con el éxito personal? Y se cruzó

con la pregunta: ¿Cumple usted, como empleado, con las normativas y reglamentos institucionales? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 14

¿Piensa que el gerente motiva a los miembros del equipo a comprometerse tanto con el éxito del equipo como con el éxito personal? y ¿Cumple usted, como empleado, con las normativas y reglamentos institucionales?

14. ¿Cumple usted, como empleado, con las normativas y reglamentos institucionales?							Total
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre		
14. ¿Piensa que el gerente motiva a los miembros del equipo a comprometerse tanto con el éxito del equipo como con el éxito personal?	Nunca	Recuento	0	4	1	0	5
		% del total	0,0%	7,1%	1,8%	0,0%	8,9%
	Casi nunca	Recuento	1	5	4	5	15
		% del total	1,8%	8,9%	7,1%	8,9%	26,8%
	Casi siempre	Recuento	2	2	12	12	28
		% del total	3,6%	3,6%	21,4%	21,4%	50,0%
	Siempre	Recuento	0	0	5	3	8
		% del total	0,0%	0,0%	8,9%	5,4%	14,3%
Total		Recuento	3	11	22	20	56
		% del total	5,4%	19,6%	39,3%	35,7%	100,0%

Los resultados de la tabla indican que la mayoría de los empleados perciben que el gerente motiva a los miembros del equipo a comprometerse tanto con el éxito del equipo como con el éxito personal, ya que un 50% de los encuestados seleccionaron la opción "Casi siempre", y un 35,7% "Siempre". Sin embargo, también hay una porción significativa (19,6%) que reporta una motivación más baja, con respuestas en "Casi nunca" y "Nunca", lo que sugiere que no todos los empleados consideran que el gerente fomente igualmente el compromiso con los objetivos tanto del equipo como personales. Este patrón de respuestas podría reflejar diferencias en la percepción del estilo de liderazgo del gerente y su capacidad para motivar a todos los miembros

del equipo. Los resultados también muestran una distribución amplia de opiniones, lo que puede ser relevante para identificar áreas de mejora en las estrategias de motivación del gerente.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 14)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,901	9	0.019
Razón de verosimilitud	20.325	9	0.016
Asociación lineal por lineal	6.566	1	0.010
N de casos válidos	56		

11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,27.

El resultado de la prueba chi-cuadrado para esta variable muestra una significación asintótica de 0.019, lo que indica que existe una relación estadísticamente significativa entre las respuestas sobre la motivación del gerente y el cumplimiento de normativas y reglamentos institucionales. La prueba de asociación lineal por lineal también presenta una significación de 0.010, lo que refuerza la idea de que hay una asociación entre ambas variables. El valor de chi-cuadrado de Pearson (19.901) y el valor de la razón de verosimilitud (20.325) sugieren que las respuestas sobre la motivación del gerente tienen un impacto sobre el cumplimiento de normativas, lo que podría implicar que una mayor motivación por parte del gerente está asociada con un mayor compromiso de los empleados hacia las normativas institucionales.

3.1.3.2 Subdimensión Productividad y Comunicación Organizacional

La subdimensión Productividad correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Considera usted que el gerente implementa acciones de mejora continua que impactan en los resultados? cruzándose con la pregunta: ¿Considera que

existe una comunicación adecuada que le permite comprender mejor la cultura empresarial?

Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 15

¿Considera usted que el gerente implementa acciones de mejora continua que impactan en los resultados? Y ¿Considera que existe una comunicación adecuada que le permite comprender mejor la cultura empresarial?

			15. ¿Considera que existe una comunicación adecuada que le permite comprender mejor la cultura empresarial?				Total
15. ¿Considera usted que el gerente implementa acciones de mejora continua que impactan en los resultados?	Nunca	Recuento	Nunca 0	Casi nunca 1	Casi siempre 5	Siempre 1	7
		% del total	0,0%	1,8%	8,9%	1,8%	12,5%
	Casi nunca	Recuento	0	15	4	2	21
		% del total	0,0%	26,8%	7,1%	3,6%	37,5%
	Casi siempre	Recuento	1	7	11	3	22
		% del total	1,8%	12,5%	19,6%	5,4%	39,3%
	Siempre	Recuento	0	0	3	3	6
		% del total	0,0%	0,0%	5,4%	5,4%	10,7%
Total		Recuento	1	23	23	9	56
		% del total	1,8%	41,1%	41,1%	16,1%	100,0%

En esta encuesta, se observa que la mayoría de los empleados, el 41.1%, considera que el gerente implementa acciones de mejora continua que impactan en los resultados de la organización "casi siempre". Un 37.5% de los empleados opina que el gerente lo hace "casi nunca", mientras que solo un 12.5% percibe que las acciones de mejora son implementadas "nunca". Además, la mayoría de los encuestados (41.1%) afirma que la comunicación en la empresa permite una comprensión adecuada de la cultura empresarial "casi siempre". Un 41.1% también considera que la comunicación no es adecuada, ya que responde "casi nunca" a la pregunta sobre la implementación de mejoras continuas. Los datos reflejan una percepción mixta, donde hay un segmento significativo que valora positivamente la implementación de

mejoras, pero también existe un porcentaje importante que no percibe la existencia de mejoras continuas, lo cual podría indicar áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación y las acciones de mejora dentro de la organización.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 15)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,950	9	0.018
Razón de verosimilitud	21.175	9	0.012
Asociación lineal por lineal	2.605	1	0.107
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,11.

El resultado de la prueba de chi-cuadrado para la pregunta 15 muestra que el valor de chi-cuadrado de Pearson es 19.950, con un valor p de 0.018, lo cual es significativo al nivel de 0.05. Esto sugiere que hay una relación estadísticamente significativa entre la percepción de la comunicación empresarial y las acciones de mejora continua implementadas por el gerente.

3.1.3.3 Subdimensión Planificación y Comunicación Organizacional

La subdimensión Planificación correspondiente a la variable independiente Habilidades Gerenciales, contiene la pregunta: ¿Con que frecuencia el gerente supervisa el buen desempeño de las funciones de los trabajadores? Cruzándose con la pregunta: ¿El lenguaje empleado por la gerencia para impartir instrucciones es apropiado? Correspondiente a la variable dependiente.

Tabla Cruzada 16

¿Con que frecuencia el gerente supervisa el buen desempeño de las funciones de los trabajadores? Y ¿El lenguaje empleado por la gerencia para impartir instrucciones es apropiado?

		16. ¿El lenguaje empleado por la gerencia para impartir instrucciones es apropiado?				Total
		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
		0	2	0	0	
16. ¿Con que frecuencia el gerente supervisa el buen desempeño de las funciones de los trabajadores?	Nunca	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	3,6%	0,0%	3,6%
	Casi nunca	Recuento	2	6	12	22
		% del total	3,6%	10,7%	21,4%	39,3%
	Casi siempre	Recuento	0	4	14	24
		% del total	0,0%	7,1%	25,0%	42,9%
	Siempre	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	1,8%	5,4%	14,3%
Total		Recuento	2	13	29	56
		% del total	3,6%	23,2%	51,8%	100,0%

El análisis de la tabla muestra que, en general, la mayoría de los empleados perciben que el gerente supervisa el buen desempeño de las funciones de los trabajadores de manera "casi siempre" (42.9%) o "casi nunca" (39.3%). Esto sugiere que, aunque una parte significativa considera que la supervisión ocurre frecuentemente, un porcentaje relevante también percibe que la supervisión es insuficiente. Solo una pequeña proporción (3.6%) señala que el lenguaje utilizado por la gerencia para impartir instrucciones es inapropiado. En general, la percepción sobre la supervisión del desempeño está bastante dividida, lo que podría indicar la necesidad de una mayor consistencia en la forma en que se supervisan las funciones dentro de la organización para mejorar la claridad y eficacia de las instrucciones.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 16)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,929	9	0.068
Razón de verosimilitud	15.465	9	0.079

11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

3.1.3.4 Subdimensión Trabajo Bajo Presión y Comunicación Organizacional

Tabla Cruzada 17

17. ¿Se identifica usted con la empresa en la que trabaja?							Total
	Nunca	Recuento	Nunca 0	Casi nunca 3	Casi siempre 0	Siempre 0	
17. ¿Considera		% del total	0,0%	5,4%	0,0%	0,0%	5,4%

usted que el gerente ofrece soluciones creativas incluso bajo presión?	Casi nunca	Recuento	0	7	9	3	19
		% del total	0,0%	12,5%	16,1%	5,4%	33,9%
	Casi siempre	Recuento	2	3	16	6	27
		% del total	3,6%	5,4%	28,6%	10,7%	48,2%
	Siempre	Recuento	0	1	4	2	7
		% del total	0,0%	1,8%	7,1%	3,6%	12,5%
Total		Recuento	2	14	29	11	56
		% del total	3,6%	25,0%	51,8%	19,6%	100,0%

Los resultados de la tabla muestran cómo se distribuyen las respuestas sobre la identificación con la empresa y la percepción de que el gerente ofrece soluciones creativas bajo presión. En general, la mayoría de los encuestados considera que el gerente ofrece soluciones creativas con cierta frecuencia, ya que el 51,8% de los participantes respondió "Casi siempre" y un 19,6% respondió "Siempre". Sin embargo, un porcentaje significativo también señaló que no percibe que el gerente ofrezca soluciones creativas bajo presión, con un 25% de respuestas en las categorías de "Nunca" y "Casi nunca". Esto sugiere que aunque la mayoría de los empleados valoran la capacidad del gerente para generar soluciones creativas, una proporción importante no lo percibe de manera consistente, lo que podría indicar áreas de mejora en la gestión bajo situaciones de alta presión.

Prueba Chi-cuadrado (Tabla cruzada 17)

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,432	9	0.080
Razón de verosimilitud	15.845	9	0.070
Asociación lineal por lineal	4.069	1	0.044
N de casos válidos	56		

12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que
5. El recuento mínimo esperado es ,11.

Los resultados de la prueba de chi-cuadrado para la pregunta 17 muestran una significación asintótica bilateral de 0.080. Aunque esta cifra no es completamente significativa al nivel tradicional de 0.05, el valor de la Asociación lineal por lineal es 4.069, con una significación de 0.044. Esto sugiere que existe una relación marginalmente significativa entre las percepciones de los empleados sobre la identificación con la empresa y la capacidad del gerente para ofrecer soluciones creativas bajo presión. A pesar de que los valores no alcanzan el umbral de significación más común (0.05) en todos los tests, la asociación lineal indica una tendencia a que los empleados que se identifican más con la empresa también perciben que el gerente responde mejor ante situaciones de presión.

3.1.3.5 Interpretación

El primer bloque de falencias se ubica en las habilidades conceptuales que no evidencian asociación significativa con la comunicación interna: la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad al cambio, la flexibilidad, la innovación y el empuje. La ausencia de relación estadística en estas subdimensiones sugiere que, desde la percepción del personal, el gerente no logra traducir dichas capacidades en mejoras visibles de la comunicación.

En términos operativos, esto se manifiesta como una poca disposición efectiva a compartir conocimiento, débil patrocinio del cambio, rigidez para ajustar comportamientos, baja institucionalización de rutinas de innovación y aprovechamiento insuficiente de oportunidades del entorno.

El resultado práctico es que los mensajes organizacionales pierden tracción: se perciben menos útiles, menos oportunos y con menor capacidad para reforzar pertenencia, coordinación y productividad. Aun cuando en “visión emprendedora” aparece evidencia marginal ($p \approx 0.055$ en otra subdimensión conceptual y p -tendencia lineal significativa en algunos cruces), la alta

proporción de celdas con conteos esperados bajos recomienda cautela; no obstante, la tendencia apunta a que, cuando la dirección muestra persistencia coherente con metas, mejora la valoración del clima comunicacional.

El segundo bloque de falencias emerge en las habilidades humanas. “Comunicación” y “negociación” no muestran asociación significativa con indicadores de comunicación organizacional, y “liderazgo” solo presenta tendencia lineal positiva ($p \approx 0.008$ en la Asociación Lineal por Lineal) sin alcanzar significación en Pearson.

Este patrón indica vacíos en habilidades blandas aplicadas al circuito comunicativo: escucha activa insuficiente, retroalimentación poco sistemática, manejo limitado de desacuerdos y objetivos poco compartidos durante procesos de negociación.

En la práctica, esto debilita los canales interdepartamentales, reduce la claridad de expectativas y limita la cohesión entre áreas. El dato de liderazgo como tendencia sugiere que existe potencial: cuando el gerente plantea soluciones y orienta al equipo, mejora la percepción del ambiente y, con ello, la calidad de la comunicación; pero esa práctica no es lo bastante consistente para generar efectos significativos de forma amplia.

El tercer bloque se observa en habilidades técnicas con desempeño dispar. “Trabajo en equipo” y “productividad” sí se asocian significativamente con mejores percepciones de comunicación ($p < 0.05$), lo que muestra un punto fuerte sobre el cual construir. En cambio, “planificación” y “trabajo bajo presión” no alcanzan significancia en Pearson, aunque en planificación aparece una asociación lineal ($p \approx 0.002$) con la adecuación del lenguaje de instrucciones: cuando hay mayor supervisión sistemática, el lenguaje es más claro.

La lectura sustantiva es doble: por un lado, falta consistencia en la supervisión y en la estandarización del lenguaje gerencial; por otro, bajo presión no se percibe de manera robusta

una traducción de la creatividad del gerente en mejores niveles de identificación con la institución (solo señal débil en la tendencia lineal propio de organizaciones religiosas). En términos de gestión, esto se traduce en instrucciones que no siempre son comprensibles ni oportunas, y en protocolos para contingencias que podrían no estar suficientemente definidos o practicados como para impactar la comunicación en todo el personal.

Un cuarto frente de mejora aparece al vincular iniciativa del gerente con formación en comunicación interna. Allí la evidencia es significativa ($p \approx 0.002$ en Pearson y verosimilitud; $p \approx 0.004$ en lineal): cuando el gerente adopta una mentalidad de solución, aumenta la conciencia y la capacitación en tipos de comunicación. Por contraste, en flexibilidad del gerente no se observan asociaciones significativas con el uso efectivo y frecuente de los medios internos. El mensaje de política interna es claro: la oferta de capacitación y la curaduría de medios no deberían depender de impulsos coyunturales, sino institucionalizarse como un plan de desarrollo continuo; de lo contrario, su efecto queda limitado a iniciativas aisladas y no permea a toda la organización.

3.1.3.6 Característica directiva

El hecho de que el gerente sea sacerdote introduce particularidades estructurales y culturales en la gestión del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís que impactan directamente en la comunicación organizacional. En términos positivos, su investidura otorga autoridad moral y legitimidad simbólica, favorece la confianza del personal en los mensajes institucionales, refuerza la coherencia ética de las decisiones y puede potenciar un liderazgo de servicio orientado al cuidado de las personas y al bien común. Estos rasgos son coherentes con la misión cultural y religiosa del museo y contribuyen a que mensajes sobre integridad, compromiso y sentido de pertenencia tengan mayor receptividad.

Sin embargo, esta misma configuración puede generar tensiones de rol entre las funciones pastorales y las responsabilidades administrativas: riesgo de centralización en la toma de decisiones, verticalidad comunicativa por deferencia a la autoridad religiosa, ambigüedad de límites entre confidencialidad pastoral y procesos formales (retroalimentación, desempeño, disciplina), así como sobrecarga de funciones que reduzca el tiempo disponible para planificación, seguimiento y comunicación sistemática. En contextos de conflicto o cambio, algunos colaboradores podrían evitar el disenso por respeto al cargo eclesial, debilitando la retroalimentación ascendente y la circulación de alertas operativas.

3.1.3.7 Análisis de las respuestas de la pregunta abierta

Del total de 56 participantes, las respuestas obtenidas de la pregunta: “Según su experiencia, ¿qué sugerencias podría brindar para mejorar las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís?” se agruparon en cinco categorías principales según la frecuencia y temática emergente. A continuación, se detallan:

Categoría Estratégica	Número de menciones	Porcentaje (%)	Descripción de las respuestas
1. Capacitación en liderazgo y comunicación	18	32.1%	Proponen talleres o programas de formación continua en habilidades blandas, liderazgo situacional, escucha activa y retroalimentación efectiva.
2. Implementación de canales formales y tecnológicos	13	23.2%	Se sugiere el uso de plataformas digitales internas (correo institucional, grupos de trabajo virtuales), así como protocolos claros de comunicación interdepartamental.
3. Promoción del trabajo en equipo y clima laboral	10	17.9%	Enfatizan la necesidad de fortalecer relaciones laborales horizontales, espacios de diálogo y cultura de colaboración.
4. Evaluación y seguimiento del desempeño directivo	9	16.1%	Recomiendan instaurar mecanismos de evaluación periódica como encuestas anónimas o buzón de sugerencias anónimas a las competencias directivas en relación con su impacto comunicacional.

Categoría Estratégica	Número de menciones	Porcentaje (%)	Descripción de las respuestas
5. Reestructuración organizacional y delegación	6	10.7%	Mencionan la necesidad de redefinir funciones y empoderar a los mandos medios para mejorar la fluidez comunicacional.

La mayoría de los participantes coincide en que la mejora del efecto de las habilidades gerenciales sobre la comunicación organizacional requiere intervenciones estructuradas, principalmente enfocadas en el desarrollo de capacidades humanas, la formalización de canales de comunicación, y el seguimiento al desempeño directivo. Estas estrategias no solo buscan mejorar la transmisión de información, sino también fomentar un entorno organizacional más participativo y orientado a resultados.

3.2 Prueba de Hipótesis:

Prueba de normalidad de Kolmogorov-smirnov			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	p.
V1	0.128	56	0.024
V2	0.143	56	0.006

La prueba de Normalidad de Kolmorov-Smirnov muestra que el nivel de significancia para la variable 1 es de 0.024 y para la variable 2 es de 0.006, al ser ambos inferiores al nivel de significancia establecido que es 0.05, indica que no tiene una distribución normal, por tanto, corresponde a estadística no paramétrica. Razón por la cual aplicaremos los índices de correlación de Spearman para relaciones no paramétricas en la siguiente tabla.

Correlación de Spearman			
Habilidades Gerenciales - Comunicación Organizacional	P	P	N
	0,713	0	56

Los índices de correlación de Spearman fueron utilizados para medir la fuerza y la dirección de la relación entre las variables. **ρ (Rho de Spearman) es 0.713**, esto indica una correlación positiva y fuerte entre ambas variables, lo que significa que, a medida que mejora las habilidades gerenciales también lo hace la comunicación organizacional. **$p: 0$** , como el valor p es menor a 0.05 (nivel de significancia establecido), esta relación es estadísticamente significativa y directa. Es decir, no se debe al azar.

3.3 Presentación de resultados:

La hipótesis planteada fue “Existe una relación directa y predominantemente positiva entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional”, por lo tanto:

- H_0 Hipotesis Nula: No existe una relación directa y predominantemente positiva entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional.
- H_1 Hipotesis alternativa: Existe una relación directa y predominantemente positiva entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional

3.4 Análisis de los Resultados

El análisis de los resultados obtenidos tuvo como propósito evaluar las relaciones entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco durante el año 2022. Para ello se aplicaron pruebas estadísticas de asociación, principalmente la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, la Razón de Verosimilitud y la Asociación Lineal por Lineal, las cuales permitieron

explorar y contrastar la relación entre las dimensiones de las habilidades gerenciales (conceptuales, humanas y técnicas) y la calidad de la comunicación organizacional percibida en la institución.

En relación con las habilidades conceptuales, se evaluaron diez subdimensiones: integridad, compromiso, capacidad de aprendizaje, adaptabilidad al cambio, visión emprendedora, iniciativa, flexibilidad, innovación, empuje y generación de conocimiento. Los resultados evidenciaron que el 40 % de estas subdimensiones (integridad, compromiso, iniciativa y generación de conocimiento) presenta una relación estadísticamente significativa con la comunicación organizacional. Además, la visión emprendedora mostró una relación marginalmente significativa equivalente al 10 %, mientras que la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad al cambio, la flexibilidad, la innovación y el empuje, que representan el 50 % restante, no mostraron asociación estadística relevante. Un hallazgo representativo se dio en la subdimensión compromiso: la prueba de Chi-cuadrado de Pearson aplicada a la relación entre la percepción de que el gerente comprende y contribuye a los objetivos institucionales y la percepción de que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales arrojó un valor de $\chi^2 = 24.203$ con un $p = 0.004$, evidenciando una relación significativa. Este resultado respalda que la claridad estratégica y el compromiso de los gerentes contribuyen a mejorar los flujos de comunicación interna y a reforzar el trabajo en equipo.

Respecto a las habilidades humanas, que incluyeron comunicación, liderazgo y negociación, los resultados mostraron que la mayoría no presenta una relación significativa con la comunicación organizacional. Tanto la comunicación como la negociación equivalentes al 66,7 % de las subdimensiones humanas no evidenciaron asociaciones estadísticamente relevantes. Sin embargo, el liderazgo presentó una tendencia lineal equivalente al 33,3 %. La

prueba de Chi-cuadrado aplicada al liderazgo del gerente y la percepción de que este mejora las actitudes hacia la comunicación organizacional obtuvieron un valor de $\chi^2 = 15.576$ con un $p = 0.076$, cercano al umbral de significancia estadística (0.05). La Asociación Lineal por Lineal reforzó esta tendencia con un valor de 6.938 y un $p = 0.008$, lo que muestra una relación lineal significativa entre la capacidad del gerente para proponer soluciones y la percepción de un ambiente laboral más favorable. Estos hallazgos sugieren que, aunque las habilidades humanas son relevantes para el clima organizacional, su efecto directo sobre la comunicación interna no es tan fuerte como el de las habilidades conceptuales.

Finalmente, en cuanto a las habilidades técnicas, que incluyeron trabajo en equipo, productividad, planificación y trabajo bajo presión, se observó que el 50 % de sus subdimensiones (trabajo en equipo y productividad) presenta una relación estadísticamente significativa con la comunicación organizacional, mientras que planificación y trabajo bajo presión no mostraron asociación relevante. Un hallazgo clave fue la relación entre la motivación que el gerente transmite a su equipo y el cumplimiento de normativas institucionales; la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arrojó un $p = 0.019$, indicando una asociación estadísticamente significativa. Este resultado sugiere que un liderazgo que motiva y fomenta la colaboración está vinculado a una mejor comunicación interna y a una mayor adhesión a las normas organizativas.

3.5 Discusión de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio sobre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís se contextualiza dentro de un conjunto de investigaciones previas que han abordado la relación entre estas variables en distintos entornos organizacionales. Los hallazgos aquí presentados,

especialmente en lo que respecta a la relevancia de las habilidades conceptuales y humanas de los gerentes, muestran coincidencias y algunos contrastes frente a antecedentes empíricos.

Por ejemplo, Cruzado Haro (2023) identificó una correlación positiva del 92,8 % entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional en el contexto de una municipalidad, evidenciando que la competencia en liderazgo, planificación y gestión de equipos impacta directamente en la calidad de la comunicación interna. De manera similar, este estudio confirma que las habilidades conceptuales, particularmente la comprensión estratégica de los objetivos institucionales, se asocian significativamente con una comunicación organizacional más fluida en el museo. Este paralelismo sugiere que los resultados de Cruzado Haro son extrapolables a otras instituciones culturales que, aunque no sean del sector público, comparten características estructurales como jerarquías definidas y alta interacción entre el personal.

En el caso específico del museo estudiado, la capacidad del gerente para comprender y contribuir a los objetivos organizacionales, hallazgo respaldado por la relación significativa observada entre compromiso y comunicación interna, favorece la construcción de vínculos interpersonales sólidos y un clima de trabajo colaborativo. Este resultado respalda la afirmación de Cruzado Haro de que líderes con habilidades de planificación y liderazgo fortalecen los flujos de comunicación y la cohesión institucional.

De igual modo, Fernández Carranza (2018), al analizar habilidades gerenciales y comunicación organizacional en el Poder Judicial del Perú, encontró que competencias como la toma de decisiones, la delegación y la resolución de conflictos facilitan una comunicación clara y eficiente, creando ambientes colaborativos. Este hallazgo resulta especialmente pertinente para el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco, donde la capacidad de los directivos para

delegar y tomar decisiones fundamentadas se perfila como un factor clave para mantener la eficiencia comunicativa y operativa.

Si bien en el presente estudio las habilidades humanas no mostraron relaciones estadísticamente significativas en la mayoría de sus subdimensiones, la prueba de Asociación Lineal por Lineal evidenció que el liderazgo persiste como un elemento positivo para la percepción de la comunicación organizacional. Este hallazgo dialoga con Fernández Carranza, quien sostiene que un liderazgo sólido mejora los canales de comunicación interna, incluso en estructuras jerárquicas.

Los resultados también guardan relación con el trabajo de Chávez-Ojeda (2024) sobre habilidades directivas y comunicación organizacional en contextos educativos. Este autor destaca la importancia del liderazgo participativo y la escucha activa para fortalecer la comunicación interna. Aunque el enfoque de Chávez-Ojeda es educativo, sus conclusiones son pertinentes para instituciones culturales como el museo estudiado, donde la promoción de un entorno colaborativo y abierto entre departamentos es crucial. De hecho, la capacidad de un gerente para involucrar al personal en la toma de decisiones y reducir conflictos internos mejora el ambiente organizacional, tal como lo observan los datos de este estudio.

En la misma línea, Marín Cabrera (2018), en su revisión sistemática sobre habilidades gerenciales y comunicativas, sostiene que la comunicación no debe considerarse como una función separada, sino como un componente central de la gestión. Los resultados aquí obtenidos refuerzan esa idea: las habilidades conceptuales y humanas, vinculadas con liderazgo y toma de decisiones, son determinantes para mejorar la comunicación organizacional. Sin embargo, también se observa una diferencia respecto a Marín Cabrera, ya que en este estudio algunas

subdimensiones humanas no alcanzaron significancia estadística, lo que podría deberse a las particularidades del entorno cultural y religioso del museo.

Finalmente, la investigación de Anderson Puyen (2018) en el sector hotelero de Cajamarca encontró una correlación positiva ($r = 0.715$) entre competencias gerenciales y comunicación organizacional. Aunque el contexto hotelero difiere del museístico, ambas instituciones comparten la necesidad de liderazgo efectivo, coordinación entre áreas y atención de calidad al usuario. Por tanto, el hallazgo de Anderson Puyen refuerza la hipótesis de este trabajo: el fortalecimiento de las habilidades gerenciales es clave para optimizar la comunicación interna en organizaciones culturales y turísticas.

3.6 Estrategias propuestas

Propuesta de mejora de la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís (Cusco)

A. Fundamentación

El diagnóstico evidenció que, aunque el gerente muestra fortalezas en integridad, compromiso, iniciativa y capacidad de generar conocimiento —lo que apoya el trabajo en equipo y la productividad—, la comunicación interna aún es frágil y depende en exceso del estilo personal del gerente. Las áreas críticas identificadas son: capacidad de aprendizaje organizacional, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, innovación, empuje, negociación y comunicación descendente. El liderazgo mostró solo tendencia estadística, sin consolidarse como factor significativo.

Además, el hecho de que el gerente sea sacerdote agrega complejidad: otorga legitimidad ética, pero refuerza la verticalidad y dificulta la retroalimentación ascendente. Esto puede derivar en un estilo de dirección carismático pero no sistemático, con instrucciones poco claras bajo

presión y procesos de planificación insuficientes. Para garantizar una comunicación estable, el museo necesita institucionalizar procedimientos y profesionalizar el rol gerencial sin perder su identidad religiosa y cultural, alineándose con el Código de Ética del ICOM y las recomendaciones de la Comisión Pontificia para los Bienes Culturales de la Iglesia.

B. Objetivo general

Fortalecer la comunicación organizacional interna y la gestión directiva del museo mediante la estandarización de procesos comunicativos, el desarrollo de competencias gerenciales clave y la adaptación de su modelo de liderazgo pastoral a una estructura administrativa profesional.

C. Objetivos específicos

- Separar y clarificar las funciones pastorales y gerenciales para lograr un liderazgo organizativo más participativo y funcional.
- Estandarizar los flujos de comunicación interna (ascendente, descendente y lateral), evitando la dependencia de iniciativas personales.
- Desarrollar habilidades blandas y técnicas del gerente y mandos intermedios: negociación, comunicación efectiva, adaptabilidad al cambio y gestión bajo presión.
- Crear un plan sostenido de capacitación y aprendizaje continuo para trabajadores y practicantes que mejore la cultura comunicacional y el compromiso.

D. Líneas de acción y tácticas

- Profesionalización del rol directivo con respeto a la identidad religiosa
- Redactar una carta de funciones que distinga responsabilidades pastorales y administrativas.

- Conformar un Comité de Apoyo Gerencial (administración, conservación, atención al visitante) para descentralizar decisiones operativas y mejorar la circulación de información.
 - Implementar un programa de coaching ejecutivo para líderes religiosos, enfocado en gestión del cambio y comunicación efectiva.
- E. Estandarización y formalización de la comunicación interna
- Elaborar protocolos escritos para instrucciones, reportes y anuncios de cambios, con formatos claros y canales predefinidos (correo institucional y mensajería oficial).
 - Establecer un calendario regular de reuniones: mensuales con todo el personal.
 - Implementar un sistema de feedback anónimo (Google Forms o buzón digital) para estimular comunicación ascendente segura.
 - Generar un repositorio digital de documentos clave (manuales, minutas, protocolos).
- F. Desarrollo de habilidades gerenciales deficitarias
- Talleres internos de negociación y resolución de conflictos (2 al año, con casos reales del museo).
 - Capacitaciones en comunicación efectiva y escucha activa para el gerente y el comité de apoyo.
 - Simulacros de gestión bajo presión y crisis comunicacional, aplicados dos veces al año para estandarizar respuestas y mensajes en momentos críticos.
 - Formación en gestión del cambio e innovación, incorporando dinámicas breves de aprendizaje organizacional y reflexión colectiva.

G. Programa continuo de formación del personal

- Inducción formal a practicantes y trabajadores, incluyendo cultura organizacional, canales de comunicación y misión institucional.
- Sesiones breves de microlearning sobre manejo de medios internos, atención al visitante y trabajo en equipo.
- Creación de manuales digitales y cápsulas audiovisuales para reforzar aprendizajes.
- Impulsar el uso de herramientas digitales como Google Drive, Google Forms para la gestión y delegación de tareas, y reporte de funciones, lo que permitirá a los empleados mejorar sus habilidades técnicas en el uso de plataformas de trabajo.

H. Cronograma tentativo (6 meses iniciales)

Actividad / Mes	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Definición de roles y carta de funciones	X					
Conformación del Comité de Apoyo Gerencial	X					
Diseño y aprobación de protocolos de comunicación	X	X				
Implementación de reuniones y repositorio digital		X	X			
Taller de negociación y comunicación efectiva		X		X		
Simulacro de crisis comunicacional			X			X
Programa de inducción y microlearning	X	X	X	X	X	X
Aplicación de encuestas de retroalimentación		X		X		X

I. Presupuesto referencial (S/)

Concepto	Cantidad / unidad	Costo unitario (S/)	Subtotal (S/)
Honorarios consultor-coach (liderazgo y comunicación)	2 talleres	1,500	3,000
Talleres de negociación y resolución de conflictos	2 talleres	1,200	2,400
Simulacros de crisis y guías de respuesta	2 talleres	1,000	2,000
Manuales y materiales digitales	50 kits	40	2,000
Plataforma digital y encuestas	1 anual	1,200	1,200
Microlearning y cápsulas audiovisuales	6 módulos	300	1,800

Logística y coordinación	—	—	1,500
Total estimado			13,900

(Costos referenciales; ajustables según proveedores y recursos internos.)

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.7 Conclusiones

1. Se determinó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco durante el año 2022. El coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.713$; $p < 0.01$) evidencia una relación moderada-alta, indicando que a mayor desarrollo y consolidación de las competencias gerenciales, mejor es la calidad de la comunicación interna. Este hallazgo confirma lo planteado por Robbins y Coulter (2014), quienes sostienen que la efectividad de la gestión organizacional depende en gran medida de la capacidad de los líderes para gestionar flujos de información claros, fomentar la colaboración y crear un entendimiento compartido de los objetivos institucionales.
2. Respecto al primer objetivo específico, se identificó que las habilidades conceptuales presentan una relación significativa con la comunicación organizacional (χ^2 y Spearman en varias subdimensiones con $p < 0.05$). Las competencias de integridad, compromiso, iniciativa y generación de conocimiento mostraron asociaciones positivas, favoreciendo mensajes más coherentes y alineados con la misión institucional. Sin embargo, se detectan brechas: solo el 32.1% de los encuestados percibe un alto nivel de integridad y el 50% considera que el gerente no demuestra suficiente adaptabilidad al cambio ni innovación, evidenciando limitaciones para comunicar una visión estratégica clara y adaptarse a nuevos retos. Esto coincide con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), quienes afirman que las habilidades conceptuales son claves para visualizar la

organización como un sistema integrado y facilitar la circulación de información relevante.

3. En cuanto al segundo objetivo específico, las habilidades humanas (comunicación interpersonal, liderazgo y negociación) no mostraron una relación globalmente significativa con la comunicación organizacional ($p > 0.05$ en la mayoría de cruces), aunque hubo tendencias lineales en el liderazgo ($p = 0.008$ en asociación lineal por lineal) que sugieren potencial de mejora. Este resultado contrasta con lo señalado por García (2013), quien sostiene que las habilidades humanas son determinantes para construir una cultura de comunicación abierta y colaborativa. En el caso del museo, la condición particular del gerente como sacerdote y la estructura jerárquica pueden haber limitado el intercambio horizontal y la retroalimentación ascendente, reduciendo el impacto directo de estas habilidades.
4. Respecto al tercer objetivo específico, se evidenció que las habilidades técnicas tienen una relación significativa con la comunicación organizacional, especialmente las de trabajo en equipo ($p = 0.019$) y productividad ($p = 0.018$). Estas competencias facilitan la coordinación efectiva y el cumplimiento de normas institucionales, reforzando canales de comunicación claros y funcionales. Sin embargo, las dimensiones de planificación y trabajo bajo presión no mostraron asociaciones significativas, lo que indica que existe margen para reforzar la supervisión constante y la claridad en la transmisión de instrucciones en situaciones de estrés operativo.
5. A partir de la identificación de brechas, se elaboró una estrategia de intervención para fortalecer el efecto de las habilidades gerenciales sobre la comunicación organizacional. Se proponen acciones como:

- Programas de capacitación continua en liderazgo y comunicación efectiva enfocados en la realidad de instituciones culturales y religiosas.
- Fortalecimiento de habilidades humanas a través de talleres de escucha activa, negociación y liderazgo participativo que compensen la verticalidad natural del rol sacerdotal.
- Incorporación y estandarización de tecnologías de comunicación interna (plataformas digitales, grupos de información estructurados, paneles informativos) para mejorar la transparencia y la retroalimentación bidireccional.
- Clarificación de roles y procesos para equilibrar la doble función pastoral y gerencial del director, garantizando límites claros en la comunicación formal y la toma de decisiones.
- Mejora del entorno físico y logístico para favorecer reuniones periódicas y espacios de intercambio entre áreas.

3.8 Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación están dirigidas a la Provincia Franciscana de los Doce Apóstoles del Perú, y a quienes corresponda en su calidad de entidades supervisoras y colaboradoras del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Su propósito es fortalecer las habilidades gerenciales y optimizar la comunicación organizacional, en coherencia con la misión cultural y religiosa de la institución:

1. Fortalecer la comunicación ascendente y participativa

Acciones sugeridas:

- Implementar espacios formales de diálogo y escucha activa institucionalizada, a través de reuniones periódicas entre el gerente-sacerdote, el administrador y los colaboradores (trabajadores y practicantes).
- Crear un calendario anual de encuentros con agendas definidas, actas de acuerdos y seguimiento de compromisos.

Justificación: Los resultados mostraron que la comunicación ascendente es limitada; establecer mecanismos permanentes permite reducir la rigidez jerárquica sin perder el orden propio de una institución religiosa.

Impacto esperado: Mayor involucramiento del personal, retroalimentación fluida y cultura de corresponsabilidad organizacional (Robbins & Coulter, 2014).

2. Formalizar y modernizar los canales de comunicación interna

Acciones sugeridas:

- Diseñar un manual interno de comunicación organizacional, validado por la autoridad franciscana, que defina protocolos, responsables y tiempos de respuesta.
- Implementar canales digitales oficiales (por ejemplo, grupos segmentados en aplicaciones como WhatsApp Business o plataformas colaborativas como Google Drive, Google Forms y Google Teams), complementados con paneles informativos físicos en áreas comunes.
- Capacitar al personal en el uso responsable y ético de estas herramientas.

Justificación: La falta de claridad y estandarización en la comunicación fue identificada como una brecha que afecta la productividad y el flujo de información.

Impacto esperado: Reducción de duplicidad de funciones, mayor transparencia y trazabilidad de la comunicación interna (Mazzei, 2014).

3. Implementar un programa de formación gerencial y de liderazgo ético

Acciones sugeridas:

- Desarrollar talleres de habilidades conceptuales (visión estratégica, adaptabilidad, innovación) y habilidades técnicas (trabajo en equipo, productividad y planificación).
- Incorporar módulos de liderazgo ético y pastoral, considerando el rol sacerdotal del gerente, para equilibrar autoridad espiritual con dirección administrativa.
- Incluir sesiones prácticas con casos propios de instituciones culturales y patrimoniales.

Justificación: Las pruebas estadísticas revelaron que las habilidades conceptuales y técnicas tienen una relación significativa con la comunicación, pero requieren fortalecimiento para un liderazgo integral.

Impacto esperado: Gerencia con visión sistémica, mayor coherencia en la toma de decisiones y alineamiento del equipo con los objetivos institucionales (Mintzberg et al., 2010).

4. Fomentar identidad institucional y clima laboral positivo

Acciones sugeridas:

- Organizar jornadas de integración y reflexión franciscana, encuentros de confraternidad, celebraciones culturales internas y reconocimientos al esfuerzo del personal.
- Crear un programa anual de valores franciscanos, incorporando espacios de espiritualidad, misión institucional y trabajo colaborativo.

Justificación: El estudio detectó brechas en habilidades humanas y sentido de pertenencia; promover cohesión interna ayuda a superar barreras jerárquicas y mejora la motivación.

Impacto esperado: Cultura organizacional sólida, clima laboral favorable y comunicación informal más constructiva (Chávez-Ojeda, 2024).

5. Adecuar el entorno físico y funcional a la comunicación y el trabajo colaborativo

Acciones sugeridas:

- Rediseñar espacios clave (salas de reuniones, áreas administrativas y puntos de encuentro) considerando ergonomía, funcionalidad y respeto por el patrimonio arquitectónico.
- Implementar puntos visibles de información y áreas para reuniones rápidas.

Justificación: Las dificultades en la comunicación operativa también derivan de limitaciones físicas del entorno patrimonial.

Impacto esperado: Flujo de comunicación más eficiente, trabajo coordinado y reducción de fricciones operativas (Page, 2009; Kotler et al., 2017).

6. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento continuo

Acciones sugeridas:

- Diseñar indicadores medibles para evaluar el impacto de las capacitaciones, la efectividad de los canales de comunicación y el clima laboral.
- Realizar evaluaciones semestrales con reportes internos y retroalimentación anónima de los colaboradores.

Justificación: Garantiza que las mejoras propuestas no se diluyan y puedan ser ajustadas según resultados.

Impacto esperado: Mejora continua, datos objetivos para la toma de decisiones y fortalecimiento institucional sostenible (Hernández Sampieri et al., 2014).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agresti, A. (2018). *Statistical methods for the social sciences* (5th ed.). Pearson.
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. 2da edición.
- Álvarez, M. (2002). *El poder de la comunicación interna*. Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación.
- Anderson Puyen, C. E. (2018). Estrategia de competencias gerenciales y comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid: Nestbiblo S.L.
- Aportela Rodríguez, I. (2007). *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización*.
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research*. Wadsworth. Obtenido de <https://tecnicasmasseroni.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/babbie-fundamentos-de-la-investigacion-social.pdf>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigacion* (7ma edicion).
- Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M., & Tekkie, E. (2005). *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Cacciatolo, K. (2015). *Defining Organizational Communication*.
- Castro. (2012). *La Comunicación Organizacional*. Madrid: La Muralla S.A.
- CENFOTUR. (2023). *La crisis del turismo en el Perú*. Obtenido de <https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-1-2023/la-crisis-del-turismo-en-el-peru-2/>
- Charles, W., Lamb, J., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing 11ava edición*. CENGAGE learning.
- Chávez-Ojeda, M. Z. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en organización educativa en contextos desafiantes. 15–21.
- Christians, C. (2020). *Iglesia, Comunicacion y Cultura*.

- Cortés, R., & Tanoira, F. (2015). *Competencias Directivas de Gerentes de Restaurantes Turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. Estudios y Perspectivas en Turismo.*
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.*
- Cruzado Haro, R. C. (2023). Comunicación organizacional y habilidades gerenciales en la oficina general de administración y finanzas de una municipalidad, Lima, 2022.
- Cubas, A. I. (2017). *Control interno en la gestión administrativa de la Dirección de Economía y Finanzas de la Policía Nacional del Perú Lima 2017.*
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology.*
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comunicación organizacional.* México D.F: Thomson.
- ESAN. (2023). *Los desafíos del sector turismo en el Perú para el segundo semestre del 2023.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-desafios-del-sector-turismo-en-el-peru-para-el-segundo-semester-del-2023>
- EVE museos. (2023). *Museologia.* Obtenido de <https://evemuseografia.com/2023/06/13/que-es-museologia-comunitaria/>
- Fernández Carranza, M. E. (2018). Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018.
- García, R. (2013). *Las habilidades gerenciales.* México D.F: Interamericana Editores.
- Gibbons-Wood, D., & Lange, T. (2000). *Desarrollando Habilidades Básicas: Lecciones de Alemania y Suecia.*
- Griffin, R. (2007). *Management: Principles and practices (9th ed.).* Houghton Mifflin.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases (7th ed.).* Pearson Prentice Hall.
- Johansson, H., & Simonsson, C. (2005). *Communication and Organizational Change: Toward a Conceptual Framework for Understanding Change Communication.*
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism.*
- Madrigal, B. (2012). *Las habilidades gerenciales.* Malaga: EUMED.

- Marín Cabrera, F. M. (2018). HABILIDADES GERENCIALES Y HABILIDADES COMUNICATIVAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA EN REVISTAS DE LA BASE REDALYC.
- Matos, L. (2009). *Adaptación de dos cuestionarios de motivación: Autorregulación del Aprendizaje y Clima de Aprendizaje*.
- Mazzei, A. (2014). *Comunicación interna para la capacitación de los empleados: Estrategias en empresas americanas e italianas*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Management? It's not what you think!*
- Morales, F. (2000). *La Comunicacion Interna. En Master DCEI. (eds) Direccion de Comunicacion Organizacional e Institucional*. Barcelona.
- Morales, W. (2018). *Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú*.
- Moreno, L. G. (1996). *¿Qué es un museo?* New York: ENAH/INAH.
- Mumby, D. (2013). *Comunicación organizacional: una aproximación crítica*.
- Muñoz, H. (2021). *Estrategia de liderazgo directivo para mejorar las habilidades gerenciales en un instituto tecnológico de Lima, 2020*.
- Northouse. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Ortega, López, & Alavez. (2010). *Las habilidades sociales*. Madrid: ESIC.
- Page, S. (2009). *Tourism Management: An Introduction*.
- Patil, M., Gupta, A., & Nayak, P. (2018). *Design, development and performance evaluation of minor millet de-husker. International Journal of Farm Sciences, 8(1), 63-69. Society for Advancement of Human and Nature (SADHNA)*.
- Putnam, L. (2009). *The Handbook of Communication and Organizational Practices*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración Decimo Segunda Edición*.
- Saladrigas Medina, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*.
- Sanchez, L. (2017). *Comunicación organizacional y gestión administrativa en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016*.
- Sheskin, D. J. (2020). *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures (5th ed.)*. CRC Press.

- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). *Conectando la gestion de recursos humanos y la gestion del conocimiento*.
- Tito, P., & Acuña, P. (2015). *Impacto De La Motivación En Laproductividad Empresarial: Caso Gerencia De Infraestructura En Telefónica Del Perú. Gestión En El Tercer Milenio*.
- Tonidandel, S., Braddy, P., & Fleenor, J. (2012). *Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness*.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). *La creación de sentido y la distorsión de la comunicación ascendente crítica en las organizaciones*.
- Traylor, A., Tannenbaum, S., Thomas, E., & Salas, E. (2023). *Teamwork in organizations: Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management*.
- UNESCO. (2023). *Patrimonio Mundial*. Obtenido de <https://www.unesco.org/es/world-heritage>
- Urquijo, & Bonilla. (2008). *Habilidades gerenciales*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Varner, I. (2000). *La base teórica de la comunicación empresarial intercultural: un modelo conceptual*.
- Villavicencio Jimenez, C. E. (2024). *Habilidades directivas y comunicación organizacional en los docentes de un instituto pedagógico de Sullana 2024*.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidade directivas*. Prentice Hall.

ANEXOS Anexo 1:

Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Metodología
Problema general ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco, para el año 2022? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco? ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco? ¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco? ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar el efecto de las habilidades gerenciales en la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de la ciudad del Cusco?	Objetivo general Determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco, para el año 2022. Objetivos específicos Determinar qué relación existe entre las habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Determinar qué relación existe entre las habilidades humanas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Determinar qué relación existe entre las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Plantear estrategias para mejorar el efecto que tienen las habilidades gerenciales en la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.	Hipótesis General En el museo existe una relación directa y predominantemente positiva entre la variable de habilidades gerenciales y la variable comunicación organizacional. Hipótesis Específicas Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades conceptuales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Existe una relación positiva pero parcialmente significativa entre las habilidades humanas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades técnicas y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco. La implementación de una estrategia adecuada permite mejorar el efecto de las habilidades gerenciales sobre la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco.	Habilidades Gerenciales Comunicación organizacional	Las habilidades gerenciales se dividen en: a. habilidades técnicas: las cuales se pueden definir como el conocimiento especializado del trabajo y las técnicas requeridas para desempeñar eficazmente las responsabilidades laborales; b. habilidades humanas: las cuales implican la capacidad de colaborar efectivamente con otras personas, tanto de manera individual como en equipo; y c. habilidades conceptuales: se definen como la habilidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. (Robbins & Coulter, 2014) La comunicación organizacional es el conjunto estructurado de patrones, redes y sistemas formales e informales que facilitan el intercambio de información, ideas y significados entre los miembros de una organización. Este proceso es esencial para coordinar actividades, influir en el comportamiento, fortalecer la cultura organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos. La comunicación eficaz permite que los líderes dirijan, los equipos colaboren y las decisiones se ejecuten de forma coherente dentro de la estructura organizativa. (Robbins & Coulter, 2014)	Habilidades Conceptuales Habilidades Humanas Habilidades Técnicas Comunicación formal e informal. Dirección del flujo de la comunicación Redes de comunicación organizacional. Diseño del lugar de trabajo y comunicación	Alcance del estudio Descriptivo - Correlacional, propositivo Diseño de la investigación No experimental – Transversal Población Trabajadores y practicantes del Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asís de la ciudad del Cusco durante el año 2022.

Anexo 2: Ubicación del Área de estudio

Nota: Ubicación geográfica: PL. San Francisco s/n, Cusco. Coordenadas: 13°31'06.6"S 71°58'54.5"W



Anexo 3: Instrumentos de recolección de información

Esta encuesta está dirigida a los trabajadores y practicantes del museo, para la realización de un estudio para la tesis intitulada: **“HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO DE SAN FRANCISCO DE ASIS, CUSCO, 2022”**, siendo esta la encuesta referente a la comunicación organizacional y deseamos contar con su participación.

PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Considera que existe una comunicación adecuada que le permite comprender mejor la cultura empresarial?				
2. ¿Siente que su relación con la empresa contribuye al logro de los objetivos organizacionales?				
3. ¿Su relación con los empleados de otras áreas le proporciona información para desempeñar sus actividades?				
4. ¿La comunicación interna facilita una coordinación efectiva dentro de la organización?				
5. ¿Existe un ambiente de trabajo armonioso entre los compañeros, con relaciones saludables?				
6. ¿La comunicación organizacional ayuda a mejorar las actitudes de todos los colaboradores?				
7. ¿El lenguaje empleado por la gerencia para impartir instrucciones es apropiado?				
8. ¿Se identifica usted con la empresa en la que trabaja?				

9. ¿Considera que los medios de comunicación interna disponibles en la empresa son utilizados frecuentemente de manera efectiva?				
10. ¿La gerencia atiende las necesidades, inquietudes o problemas de sus empleados dentro de la organización?				
11. ¿Recibe usted capacitaciones acerca de los diversos tipos de comunicación interna que se emplean en el Museo?				
12. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones personales entre los trabajadores de la empresa?				
13. ¿La gerencia comunica de manera efectiva los objetivos que busca alcanzar?				
14. ¿La comunicación interna fomenta un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa?				
15. ¿La comunicación organizacional contribuye a mejorar la productividad en diferentes áreas de la empresa?				
16. ¿Cumple usted, como empleado, con las normativas y reglamentos institucionales?				
17. ¿Los procesos empresariales se ejecutan de manera eficiente y oportuna?				

18. Según su experiencia, ¿qué sugerencias podría brindar para mejorar las habilidades gerenciales y la comunicación organizacional en el Museo y Catacumbas del Convento de San Francisco de Asis?

Esta encuesta está dirigida a los trabajadores y practicantes del museo, para la realización de un estudio para la tesis intitulada: **“HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO DE SAN FRANCISCO DE ASIS, CUSCO, 2022”**, siendo esta la encuesta referente a las habilidades gerenciales y deseamos contar con su participación.

INTEGRIDAD	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. ¿Considera usted que el gerente comparte su opinión de forma abierta, lo cual tiene un impacto positivo en el manejo institucional del museo?				
COMPROMISO				
2. ¿Cree usted que el gerente comprende los objetivos de la organización y contribuye a alcanzarlos?				
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE				
3. ¿Opina usted que el gerente esta predispuesto a compartir conocimientos para beneficiar a la organización?				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				
4. ¿Cree usted que el gerente impulsa activamente cambios planificados con el fin de lograr mejoras significativas?				
VISIÓN EMPRENDEDORA				
5. ¿Cree usted que la tenacidad y persistencia del gerente son adecuadas para alcanzar sus metas?				
INICIATIVA				

6. ¿Cree usted que el gerente adopta una mentalidad de solución ante los problemas interactuando de manera efectiva con el equipo?				
FLEXIBILIDAD	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
7. ¿Podría indicar si el gerente tiene la capacidad para ajustar su comportamiento en busca de mejores resultados?				
INNOVACIÓN				
8. ¿Considera usted que el gerente innova al probar nuevas ideas y enfoques para los problemas generando un sentido de identidad en los trabajadores?				
EMPUJE				
9. ¿Cree usted que el gerente aprovecha las oportunidades presentadas por el entorno comunicando efectivamente los nuevos enfoques con los miembros de la organización?				
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS				
10. ¿Considera que el gerente busca incrementar el capital intelectual de la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y experiencias de los empleados?				
COMUNICACIÓN				
11. ¿Cree usted que el gerente se comunica eficazmente en todos los niveles de la organización?				
LIDERAZGO				

12. ¿Podría el gerente propone soluciones para resolver problemas o para fortalecer al equipo?				
NEGOCIACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
13. ¿El gerente tiene claros los principales objetivos de la organización durante las negociaciones?				
TRABAJO EN EQUIPO				
14. ¿Piensa que el gerente motiva a los miembros del equipo a comprometerse tanto con el éxito del equipo como con el éxito personal?				
PRODUCTIVIDAD				
15. ¿Considera usted que el gerente implementa acciones de mejora continua que impactan en los resultados?				
CALIDAD EN EL TRABAJO				
16. ¿Con que frecuencia el gerente supervisa el buen desempeño de las funciones de los trabajadores?				
TRABAJO BAJO PRESIÓN				
17. ¿Considera usted que el gerente ofrece soluciones creativas incluso bajo presión?				

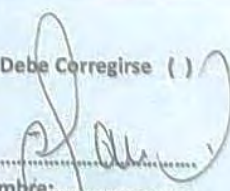
Anexo 3.1: Juicio de expertos

JUICIO DE EXPERTOS

- DATOS GENERALES:**
 - Título del trabajo de investigación: "PLANEAMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO DE SAN FRANCISCO, CUSCO, 2022"
- DATOS DEL EXPERTO:**
 - Nombres y Apellidos: JORGE W. PACHECO DEL CASTILLO
 - Especialidad: ING. EN TURISMO
 - Lugar y Fecha: CUSCO, 02 DE JULIO
 - Cargo e institución donde labora: E.P. TURISMO - UNSAAC

Comp.	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción				✓		
	2. Claridad				✓		
	3. Objetividad				✓		
Contenido	4. Actualidad					✓	
	5. Suficiencia				✓		
	6. Intencionalidad				✓		
Estructura	7. Organización			✓			
	8. Consistencia				✓		
	9. Coherencia				✓		
	10. Metodología				✓		

- Opinión de aplicabilidad:
- Promedio de Valoración:
- Luego de revisado el instrumento: ☒ Procede a su aplicación ☐ Debe Corregirse ()


 Nombre: JORGE W. PACHECO DEL CASTILLO
 E.P. TURISMO - UNSAAC

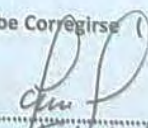
Anexo 3.2: Juicio de expertos

JUICIO DE EXPERTOS

- DATOS GENERALES:**
 - Título del trabajo de investigación: "PLANEAMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO DE SAN FRANCISCO, CUSCO, 2022"
- DATOS DEL EXPERTO:**
 - Nombres y Apellidos: Dr. Federico Mascoso Ordoñez
 - Especialidad: Administración y Gestión Pública
 - Lugar y Fecha: C-26-06-24
 - Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UNSAAC

Comp.	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. Redacción				✓		
	2. Claridad				✓		
	3. Objetividad				✓		
Contenido	4. Actualidad				✓		
	5. Suficiencia				✓		
	6. Intencionalidad				✓		
Estructura	7. Organización				✓		
	8. Consistencia				✓		
	9. Coherencia				✓		
	10. Metodología				✓		

- Opinión de aplicabilidad:
- Promedio de Valoración:
- Luego de revisado el instrumento: ☒ Procede a su aplicación ☐ Debe Corregirse ☐


 Nombre: Federico Mascoso Ordoñez
 C.I.: 72824412

Anexo 4: Visitantes 2022

TOTAL ANUAL DE VISITANTES - 2022

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL N° DE PASAJEROS
ADULTO EXTRANJERO	175	156	180	440	618	638	750	676	638	848	692	230	6041
ADULTO NACIONAL	401	307	271	207	248	351	480	492	339	467	325	221	4109
CUSQUEÑO	379	339	240	235	264	339	332	397	307	377	317	389	3915
NIÑO NACIONAL	91	30	11	14	26	17	66	94	21	94	54	13	531
CAMPANARIO	158	135	103	176	245	252	295	307	156	256	194	134	2411
UNIVERSITARIO			28			60	58	89	75	14	116	25	465
NIÑO CUSQUEÑO	61	47	6	21	31	31	29	62	147	42	155	26	658
AGENCIA/EVENTOS													
TOTAL	1265	1014	839	1093	1432	1688	2010	2117	1683	2098	1853	1038	18130

Anexo 5: Pruebas fotográficas

Figura 2

Ingreso de pasajeros



Figura 3

Encuesta al Personal del Museo



Figura 4

Sala Capitular



Figura 5

Cripta Mayor



Figura 6

Cripta de los hermanos Salcedo



Figura 7

Cripta de los Frailes



Figura 8

Esculturas de San Francisco



Figura 9

Trabajo de artesanado en el techo de la Sala de Profundis



Figura 10

Sala de profundis



Figura 11

Pintura del Jardín de María



Figura 12

La biblioteca del museo



Figura 13

La torre del Campanario



Figura 14

El Coro



Figura 15

Encuesta al Personal del Museo



Figura 16

El epílogo de toda la Orden Franciscana



Figura 17

Encuesta al Personal del Museo

