

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO**



**“HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADO AL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS  
PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS  
PILLCOMARCA, HUÁNUCO – 2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EN LA SALUD**

**TESISTA:** Q.F. Elmer Riveros Agüero

**ASESOR:** Dra. Nancy Veramendi Villavicencios

**Huánuco 2019**

## DEDICATORIA

Dedicado a mí querida familia, Sara, Diego,  
Clara, mis padres y hermanos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres, por confiar y creer en mis expectativas y así consolidar una de mis metas, por sus consejos, valores y principios que me han inculcado.

Y a mis profesores por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación, quienes me han guiado con paciencia y rectitud.

## RESUMEN

**Título:** Habilidades Gerenciales y su relación con el Desarrollo Organizacional de los profesionales de salud - ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018. **Objetivo:** Determinar el tipo de relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018. **Metodología:** La población muestral estuvo conformada por 48 profesionales de salud en el área administrativa del ACLAS Pillcomarca. El Nivel de investigación fue Relacional; de tipo Prospectivo, Observacional, Transversal, y Analítico. Se utilizó dos instrumentos que fueron validados por 05 expertos y obtuvieron como resultado del Alfa de Chrombach 0,857 y 0,912 considerando a los instrumentos fiables para su aplicación. **Resultados:** El 68.8% ha obtenido un nivel alto respecto a la Habilidades Gerenciales; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 31.3% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 10,050, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue  $=0,890$  ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. **Conclusión:** Se acepta la hipótesis de investigación **Hi:** Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**Palabras claves:** Habilidades gerenciales, desarrollo gerencial, profesional de salud.

## ABSTRACT

**Title:** Management Skills and their relationship with the Organizational Development of health professionals - ACLAS Pillcomarca, Huánuco - 2018. **Objective:** To determine the type of relationship between Management Skills and Organizational Development in the health professional of ACLAS Pillcomarca, Huánuco - 2018. **Methodology:** The sample population consisted of 48 health professionals in the administrative area of the ACLAS Pillcomarca. The level of research was Relational; of Prospective, Observational, Transversal, and Analytical type. We used two instruments that were validated by 05 experts and obtained as a result of Chrombach's Alpha 0.857 and 0.912 considering the reliable instruments for its application. **Results:** 68.8% have obtained a high level with respect to Management Skills; of which, 52.1% contribute efficiently in the organizational development of the health facility. While, the 31.3% that obtained a low level, only contributed 6.3%. Considering that the study variable is ordinal, the Chi2 test statistic was chosen, with 1 degree of freedom and 5% of error alpha. The calculated Chi2 was 10.050, ( $p = 0.000$ ;  $< 0.05$ ), the coefficient of phi was  $= 0.890$  ( $> 0.08$ ), determining a high positive relationship. **Conclusion:** The Hi research hypothesis is accepted: Management Skills are significantly related to Organizational Development in the health professional of ACLAS Pillcomarca, Huánuco - 2018.

**Keywords:** Management skills, managerial development, health professional.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN...4</b>	
1.1.    Fundamentación del problema de investigación .....	4
1.2.    Justificación .....	6
1.3.    Importancia o propósito .....	6
1.4.    Limitaciones .....	7
1.5.    Formulación del problema de investigación .....	8
1.6.    Formulación del objetivo.....	8
1.6.1.    Objetivo General .....	8
1.6.2.    Objetivos Específicos .....	8
1.7.    Formulación de las hipótesis .....	9
1.8.    Variables .....	10
1.9.    Operacionalización de variables .....	11
1.10.    Definición de términos operacionales .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....13</b>	
2.1.    Antecedentes .....	13
2.1.1.    Antecedentes Internacionales .....	13
2.1.2.    Antecedentes Nacionales.....	14
2.1.3.    Antecedentes Locales .....	18
2.2.    Bases teóricas.....	19
2.2.1.    Modelos Gerenciales (Habilidades Gerenciales): .....	19
2.2.2.    Teoría del Desarrollo Organizacional: .....	21
2.3.    Bases conceptuales .....	22
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....28</b>	
3.1.    Ámbito .....	28
3.2.    Población muestral .....	29
3.3.    Nivel y tipo de estudio .....	30
3.4.    Diseño de investigación.....	31
3.5.    Técnicas e instrumentos.....	31

3.6.	Validación y confiabilidad del instrumento .....	32
3.7.	Procedimiento .....	33
3.8.	Tabulación.....	34
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>35</b>
4.1.	Análisis descriptivo .....	35
4.2.	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis .....	51
4.3.	Discusión de resultados.....	55
4.4.	Aporte de la investigación.....	58
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS .....</b>		<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>62</b>
Referencias .....		62
<b>ANEXOS .....</b>		<b>65</b>
Anexo 01: Matriz de consistencia .....		65
Anexo 02: Consentimiento informado .....		67
Anexo 03: Instrumentos.....		68
Anexo 04: Validación de los instrumentos por jueces ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>		
NOTA BIOGRÁFICA.....		67

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general • Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca , Huánuco – 2018., fue desarrollado con la finalidad de ser sustentado ante la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Gerencia en Salud.

Actualmente en un establecimiento de salud, un gerente o director debe poseer ciertas habilidades para encaminar a los empleados de alta calificación, encargándose de dirigir y gestionar los asuntos de una institución, como coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos de la organización (1). Es por ello, que las habilidades gerenciales o directivas son el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

La Organización Mundial de la Salud establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y menciona a la Universidad como la entidad responsable de formar las competencias laborales y profesionales (2), enfocándose en la toma de decisiones y solución de problemas, Pensamiento creativo y analítico, Comunicación y habilidades interpersonales y Autoconocimiento y empatía y Manejo de las emociones y el estrés.

A lo largo del tiempo, siempre se ha buscado la importancia que tiene la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades, funciones o tareas de un administrador de empresas en el círculo de la excelencia en las organizaciones; antes que nada, repasemos nuestra historia cuando el hombre primitivo existió por primera vez sobre la faz de la tierra, llamado “homo sapiens” y bajo las escrituras que existen se puede evidenciar que desde el principio siempre hay una persona con cualidades de líder que se pueden transformar en habilidades gerenciales de un administrador de empresas, los autores Jorge Yarce, Homans George y la autora Raquel Buznego, en sus diferentes libros y conferencias lo evidencian (3).

La presente tesis, comprende cuatro capítulos: el Capítulo I corresponde a la descripción del problema de investigación, la fundamentación, justificación, importancia, limitaciones, formulación del problema, formulación de objetivos, formulación de la hipótesis, variables, operacionalización de variables y definición de términos conceptuales, este capítulo nos da a conocer más a fondo el problema que aflige el objeto de estudio y lo que logramos en el presente trabajo.

El Capítulo II fue centralizado en el marco teórico, el cual comprende los antecedentes internacionales, nacionales y locales, así como la conceptualización de los términos descritos en el estudio, también mencionamos la fundamentación teórica en la cual está proyectada nuestra investigación.

El Capítulo III comprende la metodología, el ámbito de estudio, la población muestral, el nivel y tipo de estudio, diseño de investigación, las técnicas e instrumentos, validación y confiabilidad del instrumento, el procedimiento de la ejecución de la investigación, y finalmente el proceso de la tabulación de los datos recogidos.

El Capítulo IV va dirigido al resultado y discusión, el análisis descriptivo, bivariado, multivariado, inferencial y contrastación de hipótesis, la discusión de resultados y el aporte de la investigación.

En la parte final se dieron a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, anexos y la nota biográfica del autor de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Fundamentación del problema de investigación**

Las habilidades gerenciales son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros (4) así mismo, son medios con los cuales los gerentes traducen su propio estilo, herramientas, estrategias o técnicas favoritas a la práctica; forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración hace efectiva la gerencia en una institución o empresa (5). También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional. Estas están dimensionadas en Habilidades Conceptuales, Habilidades Técnicas y Habilidades Humanas.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento (6). Las cuales sus dimensiones son: Sistemas de Incentivos, Orientación a los Resultados, Orientación Sistemática y Orientación al Cambio.

En la búsqueda por lograr mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las empresas en los ejecutivos han cambiado en el tiempo según las nuevas exigencias y tendencias del

mercado global, cada vez más dinámico y competitivo; prueba de ello son las exigencias del Siglo XXI (7). Actualmente, las habilidades que las empresas requieren para sus ejecutivos son mayores; ha surgido la necesidad de nuevos perfiles para los ejecutivos de hoy que requieren contar con las habilidades que les permitan manejar mayores niveles de complejidad; las soft skills son cada vez más importantes para el desempeño de un gerente y las habilidades técnicas tienen que ir acompañadas de habilidades sociales, culturales, uso de tecnologías, manejo de equipos intergeneracionales, entre otras, para lo cual, en muchos casos, la oferta laboral peruana no está preparada (8).

El Desarrollo Organizacional verdadero está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medios de enfoques de autoayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo; siendo que, están asociadas con el éxito empresarial y organizacional; el cual, es fundamental que parecen ser las más importantes en nuestro ambiente moderno (9).

Entonces, ¿qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Si el desarrollo de las habilidades directivas es tan crucial para el éxito de una organización; es por ello que se pretende estudiar la relación que presenta las habilidades gerenciales con el desarrollo organizacional.

## **1.2. Justificación**

En el ACLAS Pillcomarca, en el área administrativa se desconoce el manejo de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional; resaltando que éstas son piezas claves para el desarrollo óptimo y sostenible de una organización; de modo que, si estas no se encuentran engranadas en conjunto, las funciones del ACLAS fracasarán. Muchos estudios confirman que estas piezas en conjunto funcionan óptimamente y son satisfactorios para las empresas o instituciones, logrando alcanzar sus objetivos y mejorando en la productividad; por lo tanto, se ve necesario estudiarlas para la mejora de la organización.

## **1.3. Importancia o propósito**

La presente investigación permitió determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el profesional de Ciencias de la Salud; específicamente en el área administrativa (manejo de la gerencia).

El resultado de esta investigación permitió aportar una valiosa información, que posteriormente sirvió para plantear medidas de solución e implementación de propuestas para una visión y resultado mejorado para el cumplimiento de las funciones de la organización, confiriendo a ésta del profesional más competente que gestionados adecuadamente; facilitó la adaptación y renovación continua de la organización para adecuarla a las demandas del mercado actual. Así mismo, los resultados del estudio están orientados a proporcionar

información a las autoridades del ACLAS Pillcomarca; así como a todo el profesional de salud que se desempeña en el área gerencial; y de esta manera contribuir al desarrollo adecuado de la organización.

Del mismo modo, sirvió en un futuro próximo como un antecedente para la investigación de “Habilidades Organizacionales” y de “Desarrollo Organizacional”, contribuyendo con la mejora de las empresas a nivel nacional e internacional, estudiando a más profundidad sobre estas variables.

#### **1.4. Limitaciones**

**Factor tiempo**, por horarios administrativos de trabajo profesional y las labores diarias, nos delimitan el desarrollo de nuestra investigación para poder buscar bibliografía; por ello se piensa contratar a profesional externo para la aplicación del instrumento.

**Factor económico**, nos encontramos con una limitación para cubrir los gastos que demandan nuestra investigación, como sala virtual, tipeos, impresiones, copias, pasajes, etc, asesor estadístico, encuestadores.

**Factor bibliográfico**, limitado acceso a la información. Poca presencia de trabajos de investigación sobre el tema de Desarrollo Gerencial.

## **1.5. Formulación del problema de investigación**

### **1.5.1. Problema General**

- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?

### **1.5.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?

## **1.6. Formulación del objetivo**

### **1.6.1. Objetivo General**

- Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

- Identificar la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.
- Identificar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

## **1.7. Formulación de las hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis General**

- **Hi:** Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.
- **Ho:** Las Habilidades Gerenciales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

### **1.7.2. Hipótesis Específicos**

- **Hi<sub>1</sub>:** Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.
- **Ho<sub>1</sub>:** Las Habilidades Conceptuales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

- **Hi<sub>2</sub>:** Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**Ho<sub>2</sub>:** Las Habilidades Técnicas no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

- **Hi<sub>3</sub>:** Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**Ho<sub>3</sub>:** Las Habilidades Humanas no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

## 1.8. Variables

### Primera Variable

Habilidades Gerenciales

Dimensiones:

 Habilidades Conceptuales

 Habilidades Técnicas

 Habilidades Humanas

### Segunda Variable

Desarrollo Organizacional

Dimensiones:

 Sistemas de incentivos

- ✚ Orientación a los resultados
- ✚ Orientación Sistemática
- ✚ Orientación al Cambio

### 1.9. Operacionalización de variables

Variable	Definición Operacional		Valor final	Escala
	Dimensión	Indicador		
<b>Primera Variable</b>				
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Habilidades Conceptuales	Responsabilidad Puntualidad Productividad Competitividad Eficacia Eficiencia	✚ Alto ✚ Bajo	Ordinal-dicotómica
	Habilidades Técnicas	Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo		
	Habilidades Humanas	Motivación Compromiso Sentido de pertenencia Sinergia Reconocimiento Empatía		
<b>Segunda Variable</b>				
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Sistemas de Incentivos	Incentivos Reconocimiento Desarrollo profesional	✚ Eficiente ✚ Deficiente	Ordinal-dicotómica
	Orientación a los Resultados	Metas organizacionales Objetivos organizacionales		
	Orientación Sistemática	Tecnología Tomas de decisiones		
	Orientación al Cambio	Solución de problemas Compromiso Organizacional Agentes de Cambio		

### 1.10. Definición de términos operacionales

- **Las Habilidades Gerenciales:** Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor

debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización (10).

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.
- **Desarrollo organizacional:** es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Eugenia Marjorie Bazán Zamora Y Karen Lisseth Paredes Palma; en su trabajo de investigación: “modelo de desarrollo organizacional y su incidencia en los procesos productivos para aplicarse a la asociación de productores agropecuarios “progresistas” de la parroquia pueblo nuevo del cantón Babahoyo, provincia de los ríos” 2014, Babahoyo, Los Ríos, Ecuador. Por medio del análisis concluyeron que el 20% de las personas encuetadas manifiestan que en la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la calidad, el 27% a mejor producción, el 31% a incrementar las ventas, el 15% el trabajo en equipo y el 7% no le interesa el tema. La práctica del liderazgo y la tecnología muestran deficiencia, causando, uno y otro, desventajas frente a algunas situaciones de la actualidad (11).

Karla Yesenia Reyes Maldonado en su trabajo de investigación "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional Quetzaltenango" 2016, México. Por medio del análisis concluyeron que de manera estadística se determinó que el 63.36% de las opciones de las preguntas son significativas ya que si se volviese a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares,

independientemente de la muestra que se tome. El 100% de las opciones son fiables, lo que indica que las preguntas realizadas miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los gerentes de las empresas hoteleras, por tanto, los resultados del cuestionario de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en general es significativo y fiable; por lo tanto existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al profesional, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad (4).

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Mónica Rocío Aparicio Valdez y Jessica Medina Caicay en su trabajo de investigación “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo” 2015, Lima, Perú. Por medio del análisis concluyeron que el estudio exploratorio busco indagar, en base a la opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., sobre cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa. Los resultados finales fueron No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel

gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial (7).

Luz Mary Muguera Vera y Mayssa Susetty Salvador Requejo en su trabajo de investigación: "Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo" 2015, Chiclayo, Perú. Por medio del análisis concluyeron que se realizaron 36 preguntas en la encuesta, agrupadas por separado, es decir de la pregunta 1 hasta la 17 están relacionadas con habilidades gerenciales cuyo promedio total es 3.64 y de la pregunta 18 a la 36 pertenecen al clima organizacional con un promedio de 3.57. Ambos promedios están en la categoría B, lo cual quiere decir que los trabajadores consideraron estar de acuerdo con las habilidades que maneja su jefe y con el clima organizacional que perciben en la empresa, lo cual es bueno. Sin embargo, el jefe de Hostal "Inti" tiene que mejorar aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría "A" para lograr su total acuerdo (12).

Jacqueline Valiente Palomino en su trabajo de investigación "Planificación estratégica y desarrollo organizacional en las

instituciones educativas RED 09 - UGEL 01” 2015, Lima, Perú. Por medio del análisis concluyeron que, en este estudio de tipo básico, de diseño no experimental, descriptivo, correlacional, transversal. Los instrumentos que se aplicaron fueron dos cuestionarios diseñados en la escala de Likert para medir las variables, en una población de 275 docentes; la muestra fue de 160 docentes, la misma que se obtuvo a través del muestreo probabilístico, cabe resaltarse que el instrumento fue validado y determinado su confiabilidad. Encontrando una relación significativa entre la planificación estratégica y desarrollo organizacional en las instituciones educativas de la Red N°09 - UGEL 01 del distrito de Nueva Esperanza (13).

Condori Condori Moisés en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de Tambopata” 2017, Madre de dios, Perú. Por medio del análisis concluyeron que existe relación significativa (82%) entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas. El diseño de investigación fue descriptivo correlacional, porque se describe, analiza e interpreta el comportamiento de las variables Habilidades Gerenciales y desempeño laboral sin manipularlos (14).

César Julián Lozano Barriga en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el profesional

de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público “2017, Lima, Perú. Por medio del análisis concluyeron que con un coeficiente Alfa de Cronbach =0.885, nos indica que los elementos del cuestionario tienen un alto grado de relación y tienen una alta consistencia interna de la escala en su conjunto. Es decir, la confiabilidad del instrumento es aceptable. El método empleado fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una correlación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal. Mediante el cuestionario a los trabajadores y la estadística, se demostró la relación directa y significativa entre estas dos variables, dentro un análisis no paramétrico. Lográndose llegar a las conclusiones, producto de las hipótesis específicas y general planteadas (15).

Maribel Elizabeth Vera Vélchez en su trabajo de tesis: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del ACLAS Pillcomarca” 2017, Lima, Perú. Por medio del análisis concluyeron que se afirma que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del ACLAS Pillcomarca; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es alta. La parte de la metodología es de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo formada por

350 enfermeras del ACLAS Pillcomarca. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. La primera variable habilidades gerenciales, medida por evaluación de dicha variable por medio de un instrumento, acoplada y enmarcada a la realidad del estudio, la variable desarrollo organizacional que es la segunda variable del estudio también tuvo el mismo trato científico (16).

Viviana Janeth Huatuco Nanzer en su trabajo de investigación; “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate” 2017, Lima, Perú. Por medio del análisis concluyeron que existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales como también sus dimensiones como son las habilidades personales, interpersonales y grupales con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016. (17).

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

No se encontraron antecedentes locales, con respecto a las variables de estudio.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Modelos Gerenciales (Habilidades Gerenciales):

Los modelos gerenciales son estrategias de gestiones operativas y organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de una empresa u organización (18), pueden ser:

- ❖ Clásico.
- ❖ Neoclásico
- ❖ Calidad
- ❖ Estrategias
- ❖ Postmodernos

🚦 **“Benchmarking” Inteligencia De Negocios:** Proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, para evaluar, entender, diagnosticar, medir y comparar las prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de las organizaciones. Consiste en compararse con los líderes o mejores del sector, en cuanto a sus procesos y estrategias. Imitar, igualar y superar.

🚦 **“Outsourcing” Subcontratación – Tercerización – Externalización:** Proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado.

- ✚ **Kaizen:** Modelo administrativo que involucra las actividades de Planear, Hacer, Revisar y Actuar en todos los procesos de la vida individual y organizacional. Implica mantenimiento, mejoramiento continuo e innovación dentro de los lineamientos de la Calidad Total.
  
- ✚ **Empowerment O Empoderamiento:** Potencializan o desarrollo de capacidades (Competencias) a través del desarrollo de la autonomía de gestión y del autoabastecimiento. A través de esta herramienta, la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.
  
- ✚ **Coaching:** Conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial). Busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

### **2.2.2. Teoría del Desarrollo Organizacional:**

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

- La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
- Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
- La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
- La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

#### **Objetivos Del Desarrollo Organizacional.**

Introducir una nueva mentalidad, abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada mucho más hacia la

administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.

- Hay que destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Dar una idea del desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de DO basados en cambios estructurales, de comportamiento, o en ambos.
- Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.
- Surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

### **2.3. Bases conceptuales**

**Habilidades Gerenciales (19):** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización. En este trabajo de investigación se está utilizando los tres grupos de las habilidades Gerenciales:

**Habilidades Gerenciales Específicas (18).**

Para ser gerente debes contar con conocimientos especializados y experiencia. Sin desconocer que las habilidades humanas son importantes para tener éxito.

Además de los conocimientos técnicos, un buen gerente debe tener habilidades de negociación. Los integrantes de la alta gerencia o dirección trabajan con personas, y en este sentido es importante conocer qué habilidades se requieren y cuáles de esas habilidades tienes para sacar lo mejor de ellas y adquirir esas habilidades que no tienes. Por ser un tema importante que te puede aportar en el desarrollo de las habilidades para ser un gerente exitoso.

- **Confianza.** Tener personas a tu cargo implica una gran responsabilidad: sobre tus hombros estarán varios proyectos, pero también el destino de los miembros de tu área en la empresa. Crear lazos de confianza con tu equipo te ayudará a tener mejor información y conocimiento sobre lo que cada uno de ellos hace. Asimismo, también te permitirá obtener un mayor compromiso, pues la gente incrementa su dedicación si confía en que los proyectos llegarán a buen puerto.
- **Franqueza.** Dicen que es mejor una verdad que duela a una mentira que mate. Ser franco con tu equipo, te ayudará a lograr la primera habilidad de negociación: la confianza. Tu equipo sabrá que le hablas con la verdad y conocerán el verdadero estado de la situación cada vez que les comuniques algo.

- **Ética laboral.** La frase “predicar con el ejemplo” debe ser fundamental en el vocabulario de un manager. Debes de ser la persona más honesta, trabajadora y comprometida de la organización. Esto te dará las bases necesarias para exigir los mismos valores a los miembros de tu equipo.
- **Buen comunicador.** Es fundamental que tengas la capacidad de hacer fluir la información correctamente, sin cuellos de botella en los canales. Saber comunicar es todo un arte. Reflexiona: ¿eres tan bueno escribiendo como hablando? ¿Cuáles son tus fortalezas y debilidades? Identifica tus áreas de oportunidad y fortalece todos tus puntos blandos.
- **Trabajar en equipo y construir una comunidad.** Un buen equipo de trabajo es como el dinero: no se puede esconder. Saber trabajar en equipo es una habilidad fundamental para un buen manager, difícilmente se puede llegar a dirigir un área en la organización si no se cuenta con este conocimiento. Sin embargo, ve más allá, aprende a construir una comunidad; descubre cómo vincular tu departamento con otros de la organización. Verás que hacer esto no sólo te dará acceso a información privilegiada, sino que volverá imprescindible a tu departamento.
- **Administración del tiempo.** El tiempo es un bien muy costoso, debido a su escasez hay que aprender a administrarlo ya te ayudará a conseguir tus metas con mayor facilidad. Sé productivo y eficiente, y enseña a tus empleados a serlo. Eso

les ayudará a eliminar las cargas muertas y elevará su eficiencia.

- Logra tus metas. Un buen manager no es aquel que “casi” logra sus objetivos, sino el que los alcanza con eficacia. En este caso, es necesario plantearse metas realistas y dar seguimiento en todo momento a los proyectos, esto te ayudará a trabajar en algo que sabes que conseguirás si mantienes tu productividad.
- Agilidad mental. Tener la capacidad de captar una idea con rapidez te puede ayudar a mantenerte al frente de tu equipo, y no permitir que los proyectos se te vayan de las manos. Mantente alerta y desarrolla la habilidad de pensar con velocidad.
- Flexibilidad. Con las exigencias actuales, quien no tenga la habilidad de ser flexible está fuera del mercado. Las situaciones cambian constantemente, poder adaptarse a estos cambios y capitalizarlos hace que sólo pocos logren permanecer en el mercado por mucho tiempo.
- Toma de decisiones. Ser un manager implica ser un tomador de decisiones. Tener la capacidad de analizar la información y actuar con base en ella disminuye el peligro de cometer errores. Sin embargo, existe numerosos teóricos que sostienen que es de las equivocaciones de lo que más se aprende, así que lo más importante es que puedas cambiar

de dirección en el momento preciso para no desperdiciar recursos. (18).

- **Desarrollo Organizacional (20):** Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:
  - ❖ Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta.
  - ❖ Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
  - ❖ Busca el cambio planificado.
  - ❖ Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos)
  - ❖ Implica una intervención a largo plazo.
  - ❖ Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.
  - ❖ Para lograrla utiliza la participación y el compromiso

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – "Organization Development" – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

- ❖ **Warren Bennis:** "Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías,

mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

- ❖ **Richard Beckhard:** “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Ámbito**

El ACLAS Pillco marca se encuentra ubicado en el Jr. San Diego Cuadra 2 S/N-Cayhuayna Huánuco - Huánuco - Pillco Marca; de categoría I – 3, sin internamiento. Es una institución pública del sector salud que busca mejorar las condiciones de salud de la población trabajando bajo la reforma del sector salud, que busca alcanzar los niveles de equidad, calidad y eficiencia en la atención del usuario. Coberturando las prestaciones preventivas y las prestaciones recuperativas según su capacidad resolutive y los programas estratégicos.

Actualmente vienen atendiendo en una infraestructura moderna ubicada en Cayhuayna construida con presupuesto del Gobierno Regional, a través del proyecto de mejoramiento de la capacidad resolutive, que fue ejecutado por la Municipalidad Distrital de Pillco Marca por encargo del Gobierno Regional, contando en la actualidad con 106 trabajadores que prestan sus servicios en el Centro de Salud Potracancha en los diferentes servicios teniendo una población asignada de 27 721 habitantes por salud.

Cuentan con 106 trabajadores actualmente para una población de 27,721 habitantes con su horario de atención de lunes a sábado de 8:00am a 8:00pm horas en sus consultorios ambulatorias y las 24 horas en caso de emergencias y los días

domingos solo emergencias.

### **3.2. Población muestral**

La población muestral estuvo conformada por el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca; en los meses de agosto a octubre del año 2018. Nuestra población es finita de tipo Población Accesible, ya que es de fácil acceso para nuestro trabajo de investigación; que se puede estudiar mediante una muestra, siendo 48 profesionales de la salud asistencial que realiza la función administrativa.

#### **Tipo de muestreo**

El muestreo que se utilizó fue de tipo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y criterios de exclusión y eliminación.

#### **Criterios de Inclusión:**

- ✚ Profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca.
- ✚ Profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca que voluntariamente firmó el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

#### **Criterios de Exclusión:**

- ✚ Profesional de salud asistencial que no realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca.

- ✚ Profesional de salud asistencial que no firmó voluntariamente el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

### **Criterios de Eliminación**

- ✚ Profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca que no rellene el 95% del instrumento.
- ✚ Profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca que abandona el puesto durante la investigación.

### **3.3. Nivel y tipo de estudio**

**Nivel de investigación:** Fue un estudio con un enfoque cuantitativo de nivel no experimental.

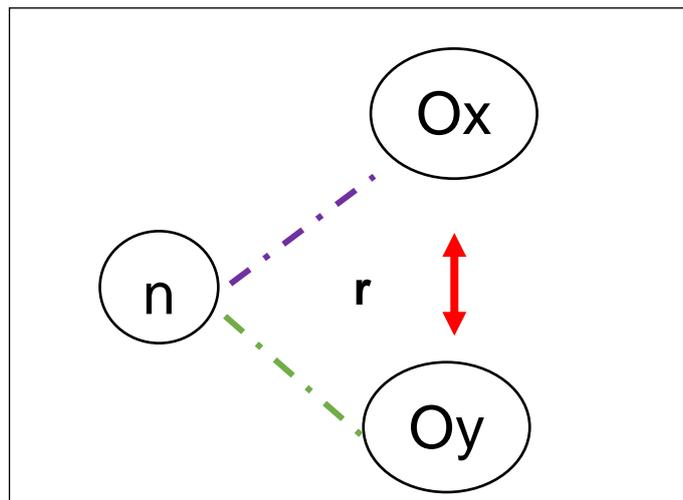
#### **Tipo de investigación:**

- Según el tiempo de Estudio:
  - Prospectivo, porque los datos fueron recolectados de una fuente primaria.
- Según participación del investigador:
  - Observacional, porque no se manipuló ninguna de las variables de estudio, sino fueron observados tal como sucedan.
- Según la cantidad de medición de las Variables:
  - Transversal, porque el instrumento se aplicó en un solo momento y las variables serán medidas solo una vez.
- Según la cantidad de Variables a estudiar:

- Analítico, porque fueron dos el número de variables a estudiar, primera y segunda variable de estudio.

### 3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue Relacional, porque se demostró la asociación entre las dos variables de estudio, la primera con la segunda variable; las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional; con el fin identificar la existencia de una relación significativa; según el siguiente esquema:



**Donde:**

**n**= Profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca.

**Ox**=Desarrollo Organizacional

**Oy**= Habilidades Gerenciales

**r**= Relación o Asociación de las variables de estudio

### 3.5. Técnicas e instrumentos

**Técnica:**

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la entrevista y la encuesta.

**Instrumento:**

El primer instrumento que se utilizó es la Guía de Entrevista (Anexo 03), que nos permitió recolectar los datos sociodemográficos de la población muestral.

El segundo instrumento que se utilizó es el Cuestionario de Habilidades Gerenciales (Anexo 03), que constó de 20 preguntas, que su respuesta fue de la siguiente manera:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Casi Siempre
5. Siempre

El tercer instrumento que se utilizó es el Cuestionario de Habilidades Gerenciales (Anexo 03), que constó de 25 preguntas, que su respuesta fue de la siguiente manera:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Casi Siempre
5. Siempre

**3.6. Validación y confiabilidad del instrumento**

Para la validez del instrumento en estudio, se tuvo que requerir el juicio de 5 expertos, donde emitieron su juicio del instrumento Consolidado de recolección de datos, cada experto validó los dos instrumentos, teniendo como indicadores la

relevancia, coherencia, suficiencia y claridad de cada ítem; determinando un promedio del 95% como resultado final; considerándose válidos. Los que validaron el instrumento fueron: Mg. María Melgarejo Figueroa, Dra. Nancy Castañeda Eugenio, Mg. Tania Fernández Ginés, Dra. Dagmara Cordero Ruiz y Mg. José Antonio Ñique De la Puente.

Así mismo los instrumentos fueron validados por la prueba estadística Alfa de Chrombach obteniendo como resultado el valor de 0,857 y 0,912 considerando a los instrumentos fiables para su aplicación.

### **3.7. Procedimiento**

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

- En primer lugar, se efectuó la validación externa de los instrumentos por 5 expertos; posteriormente se aplicó la prueba el profesional de salud en el área administrativa del ACLAS Pillcomarca.
- Luego se realizó el cálculo de la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, con un nivel de significancia de 85%. (0,85)
- Se solicitó autorización del ámbito de estudio, en coordinación con el gerente del ACLAS Pillcomarca, para intervenir y ejecutar el proyecto de investigación.
- Se procedió a la aplicación del instrumento de investigación el profesional de salud en el área administrativa del ACLAS Pillcomarca.

- Se procedió a clasificar y tabular los datos obtenidos, de acuerdo con las bases estadísticas para su efecto, mediante el programa estadístico Spss vers. 23
- Por último, se elaboró el informe de investigación para su presentación respectiva.

### **3.8. Tabulación**

Una vez obtenidos los datos, por medio de la aplicación en un solo momento de los instrumentos, se procedió a tabular los datos en una malla haciendo uso del Programa SPSS versión 23, se empleó las frecuencias absolutas, obteniendo resultados completos según la estadística descriptiva que lo amerite; considerando el Pvalor aceptable  $< 0,05$  y el valor de la prueba paramétrica estadística  $\text{Chi}^2$  de independencia aceptable para la hipótesis del estudio.

El resultado obtenido de los datos tabulados fue analizado mediante graficas estadísticas que establezcan la relación entre el nivel del desarrollo organizacional y las habilidades gerenciales; siendo interpretadas según corresponda el resultado, se discutió sobre esta y por consiguiente se llegó a las conclusiones de la investigación y se finalizó con las recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

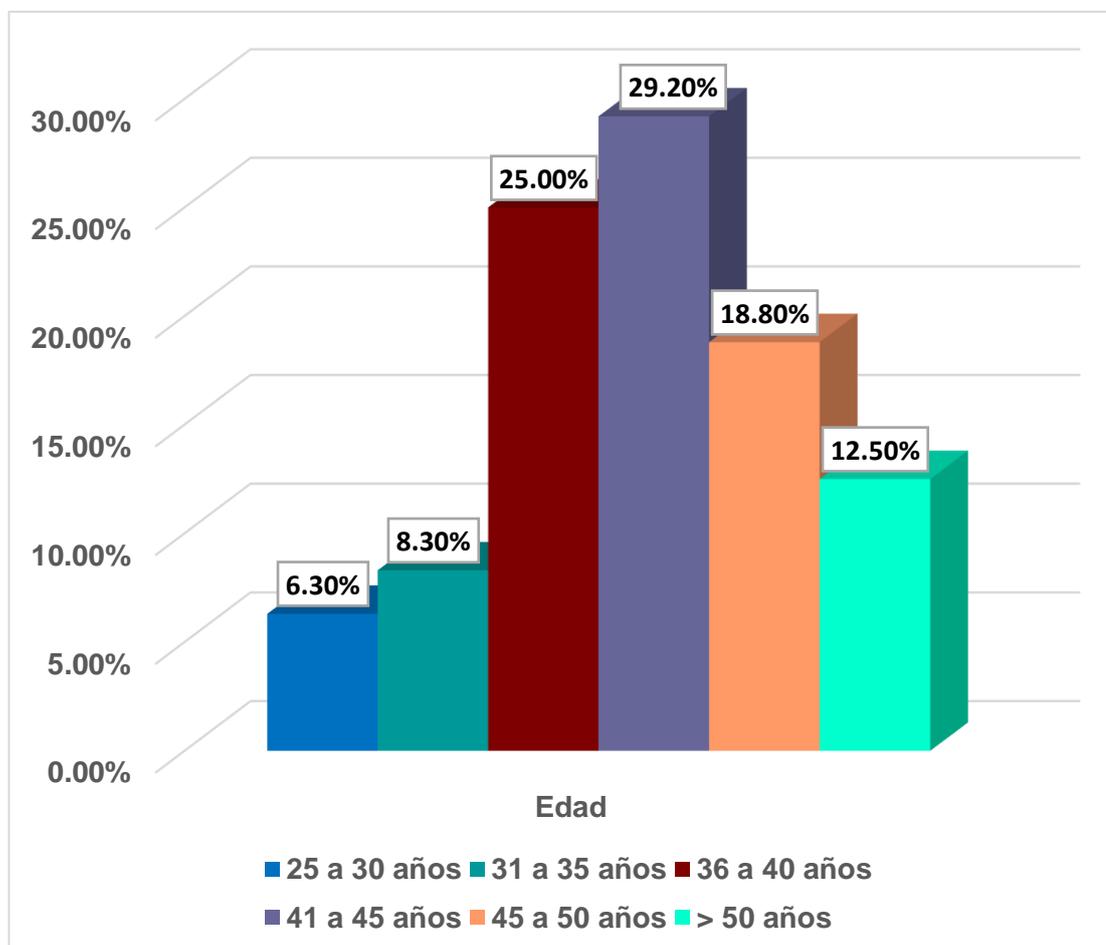
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 01:** Edad del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Edad	fi	%
25 a 30 años	3	6.3%
31 a 35 años	4	8.3%
36 a 40 años	12	25.0%
41 a 45 años	14	29.2%
45 a 50 años	9	18.8%
> 50 años	6	12.5%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Guía de Observación aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 01:** Diagrama de Barras de la Edad del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

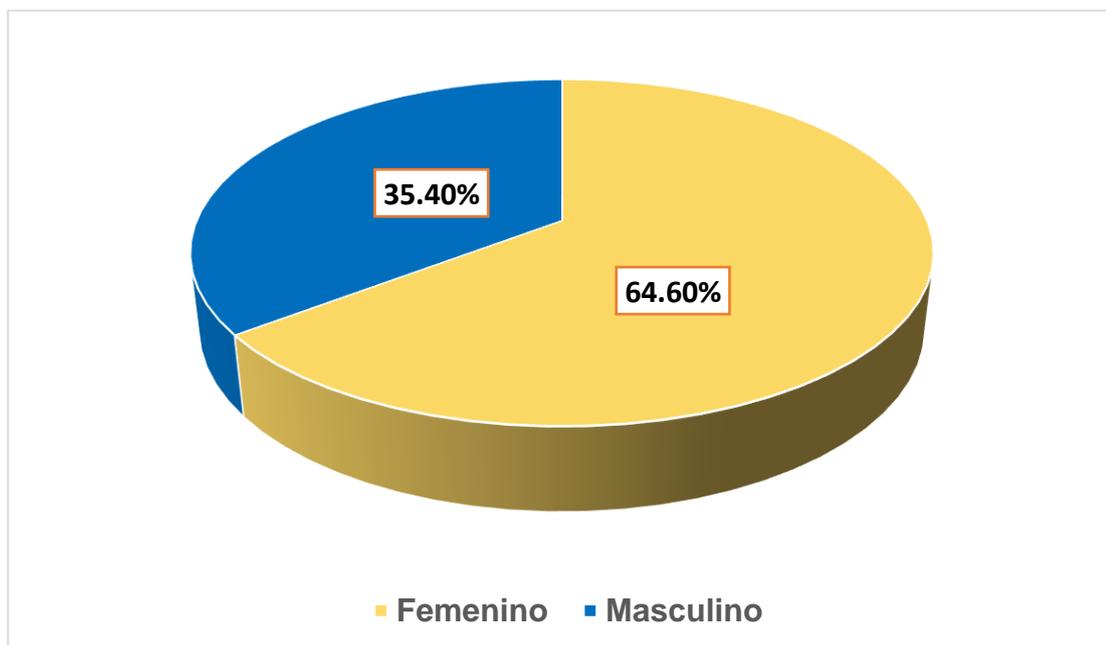
**Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 6.3% tiene entre los 25 a 30 años de edad, el 25.0% tiene entre los 36 a 40 años de edad, el 29.2% tienen entre los 41 a 45 años de edad, el 8.3% tiene entre los 31 a 36 años de edad, el 18.8% tiene entre los 45 a 50 años de edad, y sólo un 12.5% tienen más de 50 años de edad.

**Tabla 02:** Sexo del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Sexo	fi	%
Femenino	31	64.6%
Masculino	17	35.4%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Guía de Observación aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 02:** Diagrama de Sectores del Sexo del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

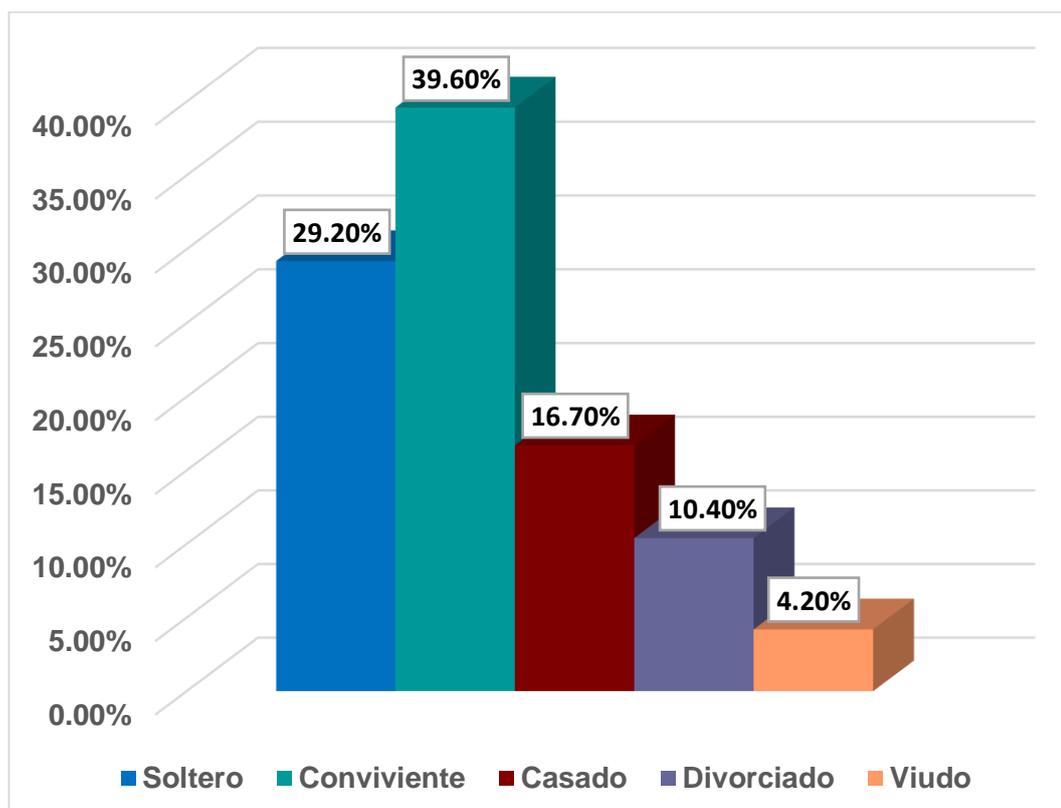
### Análisis

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 64.6% son de sexo femenino y sólo un 35.4% son de sexo masculino.

**Tabla 03:** Estado Civil del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Estado Civil	fi	%
Soltero	14	29.2%
Conviviente	19	39.6%
Casado	8	16.7%
Divorciado	5	10.4%
Viudo	2	4.2%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Guía de Observación aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 03:** Diagrama de Barras del Estado Civil del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

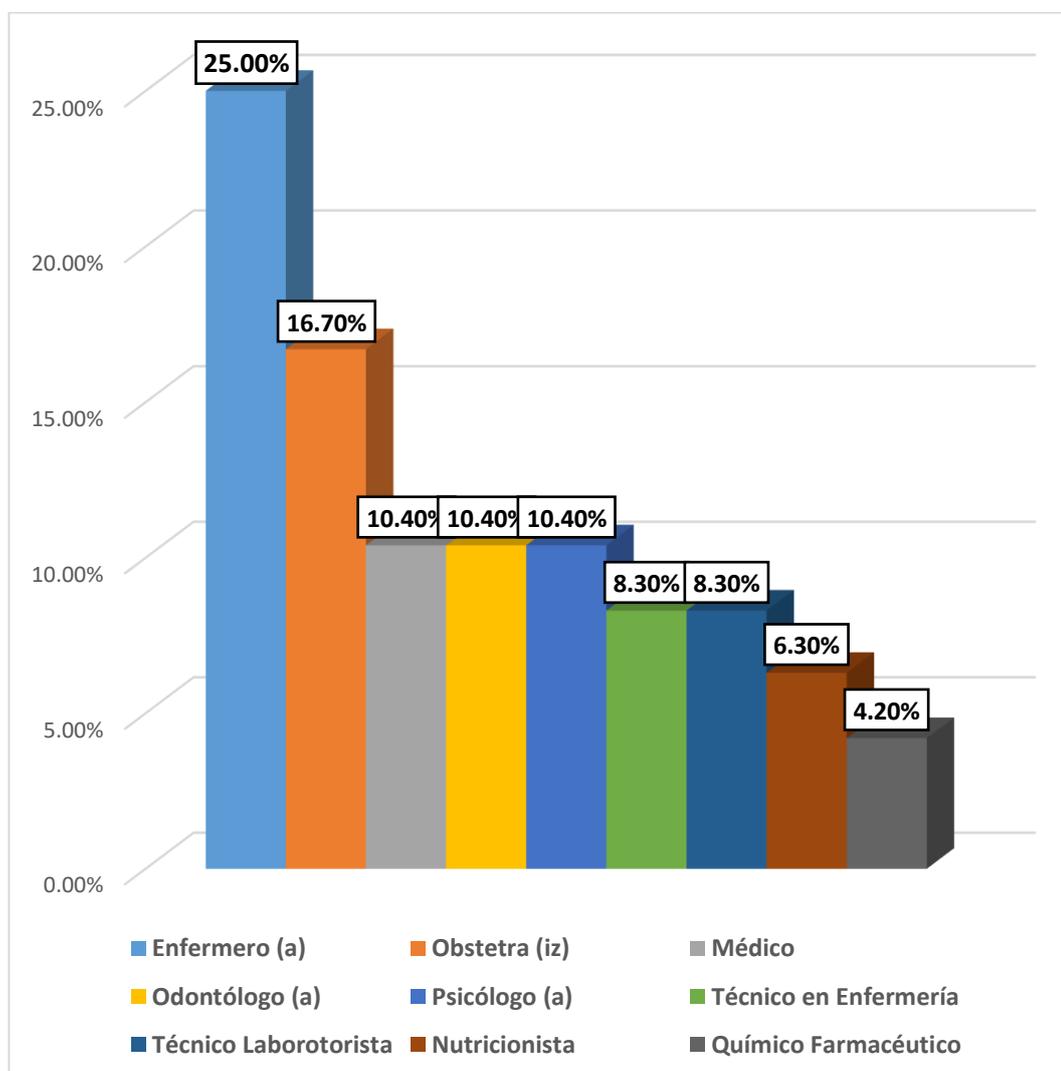
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 39.6% son conviviente con su pareja actual, el 29.2% son solteros, el 16.7% son casados, el 10.4% son divorciados y sólo un 4.2% son viudos.

**Tabla 04:** Tipo de Profesional del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Estado Civil	fi	%
Enfermero (a)	12	25.0%
Obstetra (iz)	8	16.7%
Médico	5	10.4%
Odontólogo (a)	5	10.4%
Psicólogo (a)	5	10.4%
Técnico en Enfermería	4	8.3%
Técnico Laboratorista	4	8.3%
Nutricionista	3	6.3%
Químico Farmacéutico	2	4.2%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Guía de Observación aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 04:** Diagrama de Barras del Tipo de Profesional del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

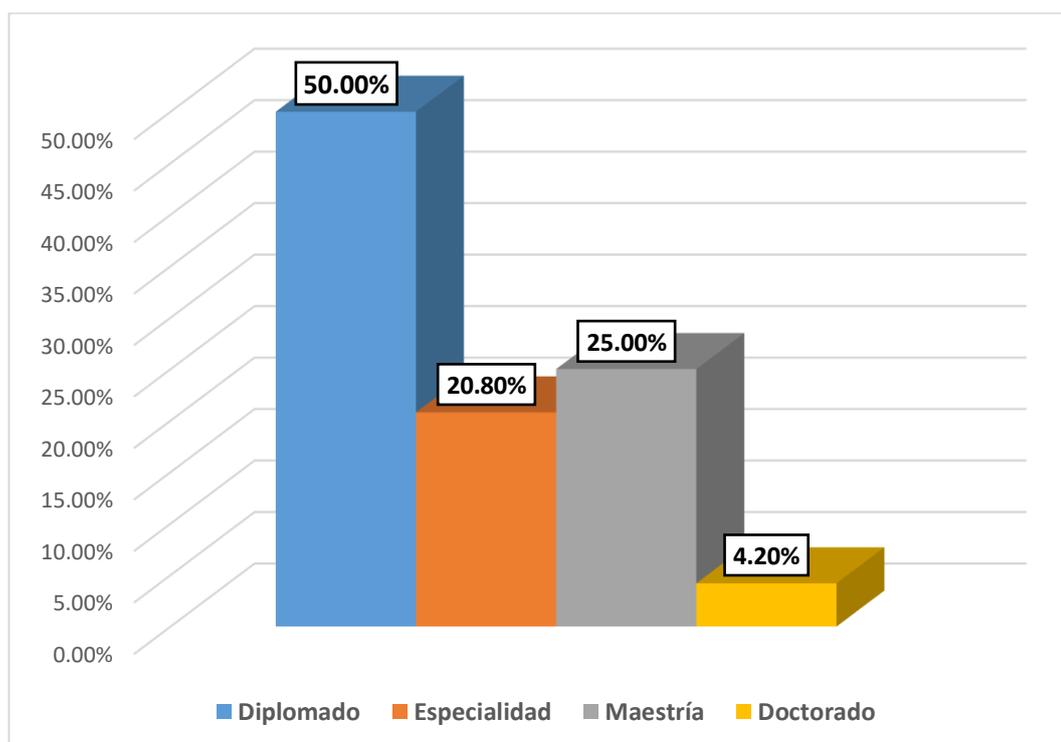
**Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 25.0% son licenciados en Enfermería, el 16.7% son Obstetras, mientras que el 10.4% son Médicos, Odontólogos, y Psicólogos. Por el contrario, el 8.3% son Técnicos en Enfermería y Técnicos Laboratoristas, el 6.3% es nutricionista y sólo un 4.2% es Químico Farmacéutico.

**Tabla 05:** Estudios Académicos del Profesional del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Estado Civil	fi	%
Diplomado	24	50.0%
Especialidad	10	20.8%
Maestría	12	25.0%
Doctorado	2	4.2%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Guía de Observación aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 05:** Diagrama de Barras de los Estudios Académicos del Profesional del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

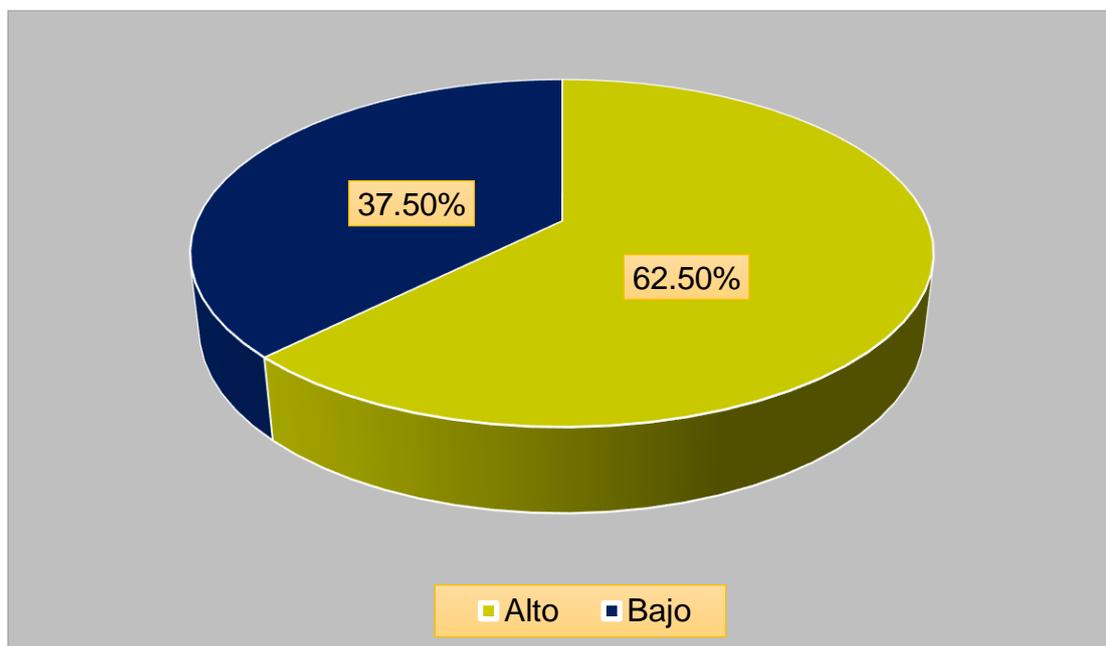
### Análisis:

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 50.0% refiere que ha realizado estudios de Diplomado; mientras que, el 25.0% ha cursado los estudios de la Maestría, el 20.8% los estudios de primera y segunda especialidad y sólo un 4.2% estudios de posgrado de Doctorado.

**Tabla 06:** Dimensión Habilidades Gerenciales Conceptuales, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales Conceptuales	fi	%
Alto	30	62.5%
Bajo	18	37.5%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 06:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Habilidades Gerenciales Conceptuales, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

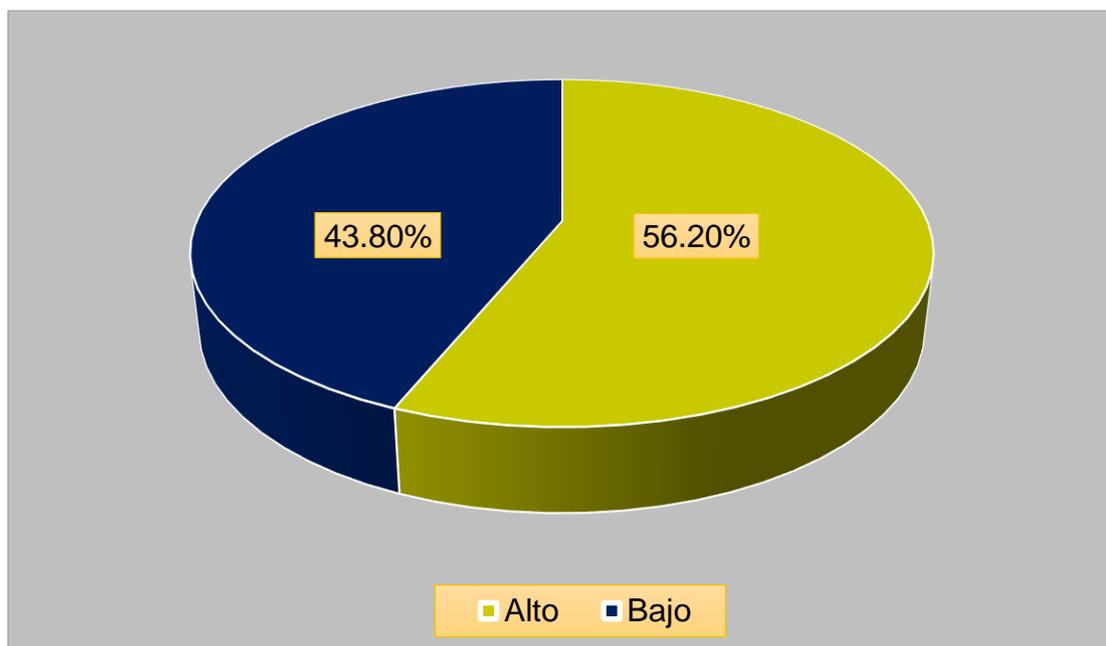
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 62.5% han obtenido un nivel alto respecto a la Dimensión Habilidades Gerenciales Conceptuales; es decir existe responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad, eficacia, eficiencia por parte del profesional de la salud; mientras que, sólo un 37.5% ha obtenido un nivel bajo.

**Tabla 07:** Dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales Técnicas	fi	%
Alto	27	56.2%
Bajo	21	43.8%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 07:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

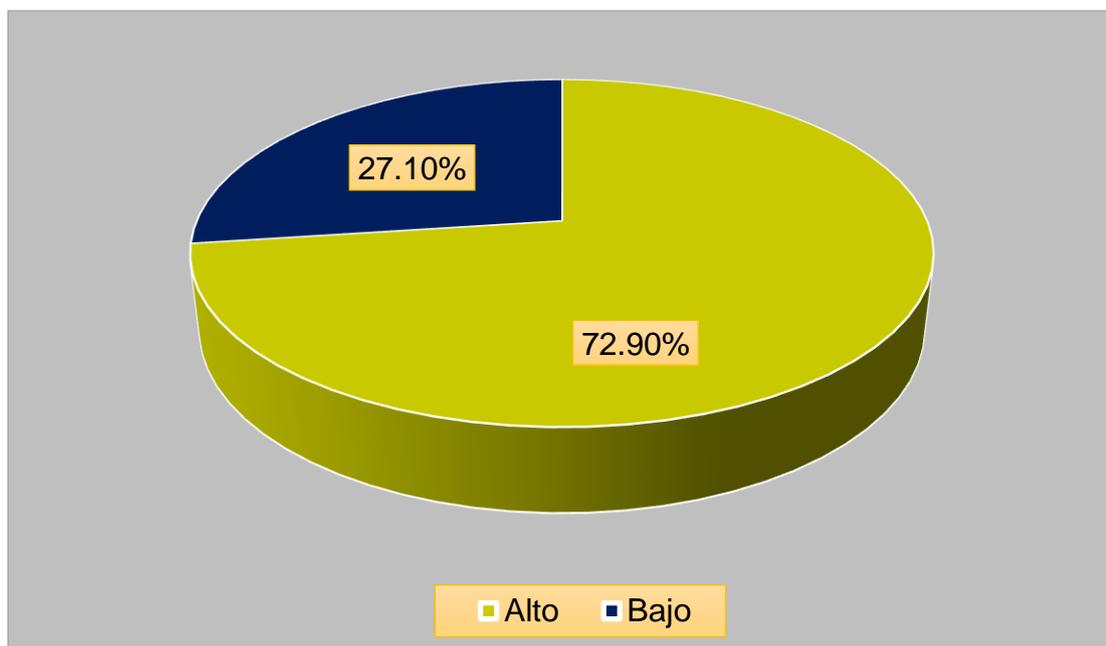
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 56.2% han obtenido un nivel alto respecto a la Dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas; es decir existe la comunicación para la toma de decisiones con un enfoque de trabajo en equipo por parte del profesional de la salud; así mismo, un 43.8% ha obtenido un nivel bajo.

**Tabla 08:** Dimensión Habilidades Gerenciales Humanas, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales Humanas	fi	%
Alto	35	72.9%
Bajo	13	27.1%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 08:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Habilidades Gerenciales Humanas, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

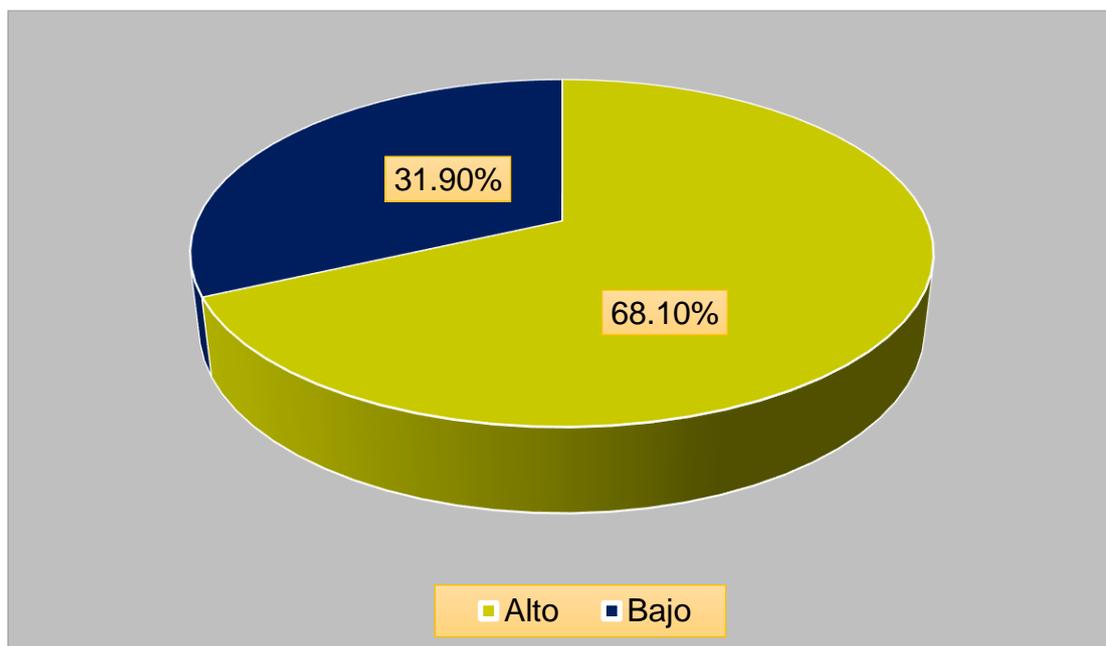
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 72.9% han obtenido un nivel alto respecto a la Dimensión Habilidades Gerenciales Humanas; es decir existe motivación para demostrar el compromiso, así como también el sentido de pertenencia, sinergia y empatía por parte del profesional de la salud; mientras que, un 27.1% ha obtenido un nivel bajo, sobre todo en el reconocimiento del trabajo arduo del profesional del salud por el Ministerio de Salud.

**Tabla 09:** Habilidades Gerenciales, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales	fi	%
Alto	33	68.1%
Bajo	15	31.9%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 09:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Habilidades Gerenciales, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

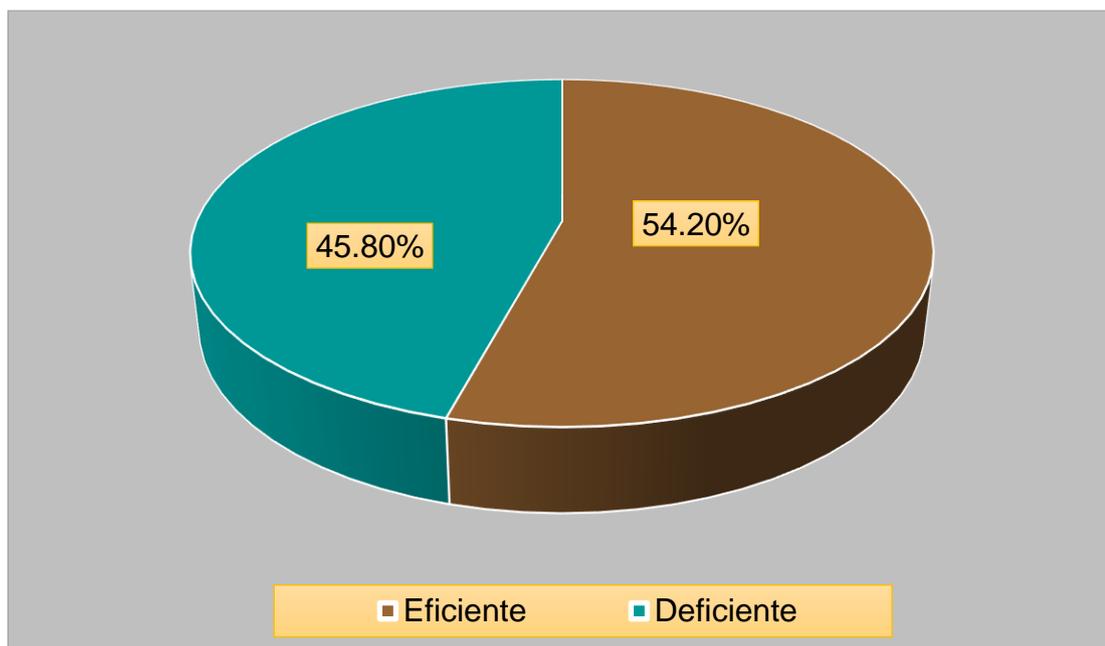
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 68.1% han obtenido un nivel alto en las Habilidades Gerenciales; es decir en sus tres dimensiones conceptuales, técnicas y humanas; mientras que, el 31.9% ha obtenido un nivel bajo.

**Tabla 10:** Dimensión Sistemas de Incentivos del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Sistemas de Incentivos	fi	%
Eficiente	26	54.2%
Deficiente	22	45.8%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 10:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Sistemas de Incentivos del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

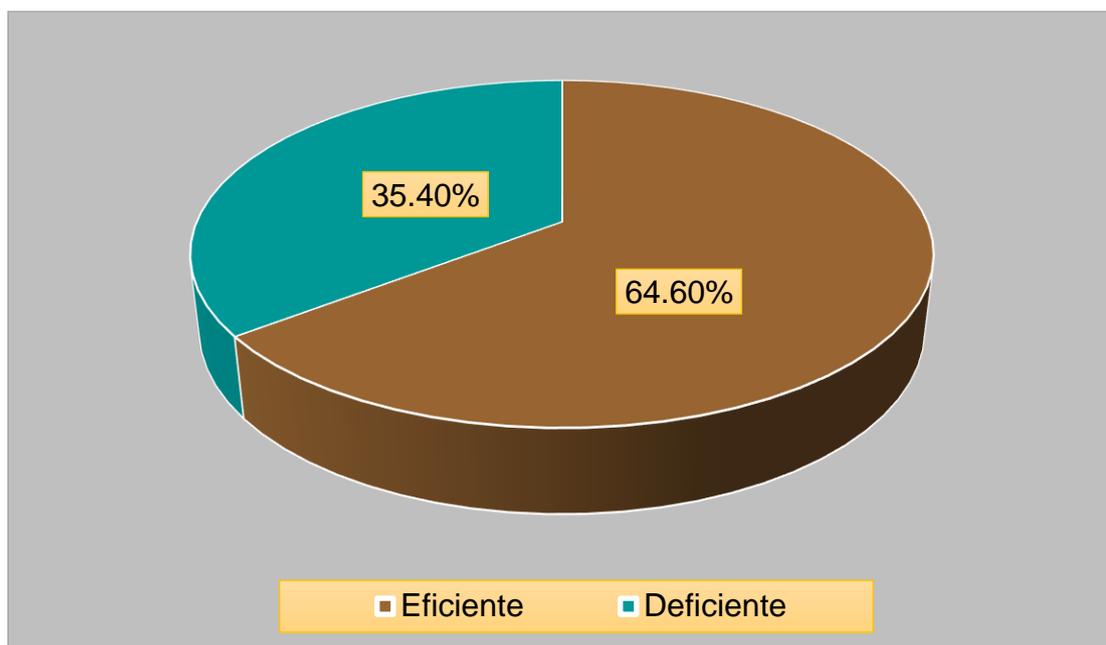
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 54.2% han evidenciado eficiencia respecto a la Dimensión Sistemas de Incentivos del Desarrollo Organizacional; es decir, se ha visto el desarrollo personal de cada trabajador; mientras que, un 45.8% ha evidenciado ineficiencia en el reconocimiento e incentivos.

**Tabla 11:** Dimensión Orientación a los Resultados del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Orientación a los Resultados	fi	%
Eficiente	31	64.6%
Deficiente	17	35.4%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 11:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Orientación a los Resultados del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

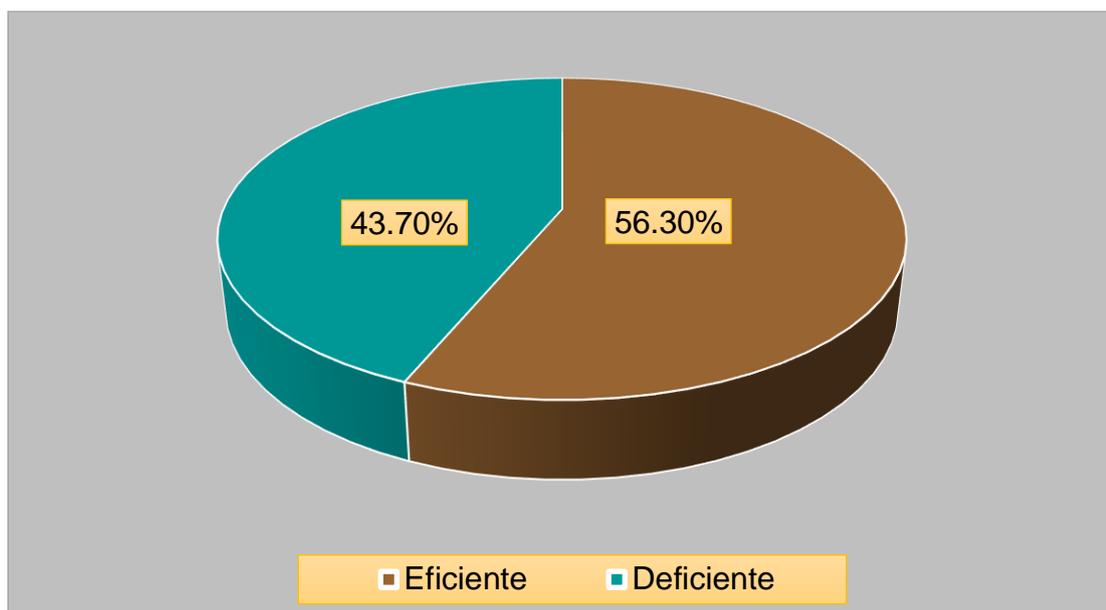
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 64.2% han evidenciado eficiencia respecto a la Dimensión Orientación a los Resultados del Desarrollo Organizacional; es decir, que todos están enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales; mientras que, un 35.4% ha evidenciado ineficiencia.

**Tabla 12:** Dimensión Orientación Sistemática del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Orientación Sistemática	fi	%
Eficiente	27	56.3%
Deficiente	21	43.7%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 12:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Orientación Sistemática del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

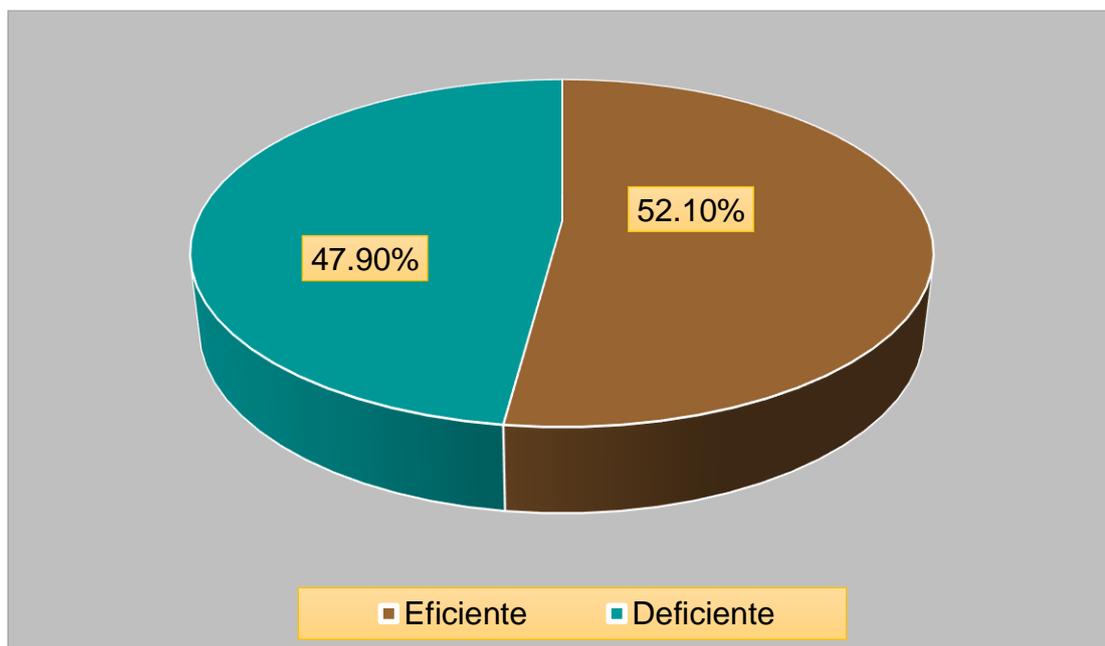
### Análisis:

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 56.3% han evidenciado eficiencia respecto a la Dimensión Orientación Sistemática del Desarrollo Organizacional; es decir, son participes en la toma de decisiones en el establecimiento de salud; mientras que, un 43.7% ha evidenciado ineficiencia, sobre todo en la implementación de la tecnología para acortar procesos en la administración de un establecimiento de salud.

**Tabla 13:** Dimensión Orientación al Cambio del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Orientación al Cambio	fi	%
Eficiente	25	52.1%
Deficiente	23	47.9%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 13:** Diagrama de Sectores de la Dimensión Orientación al Cambio del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

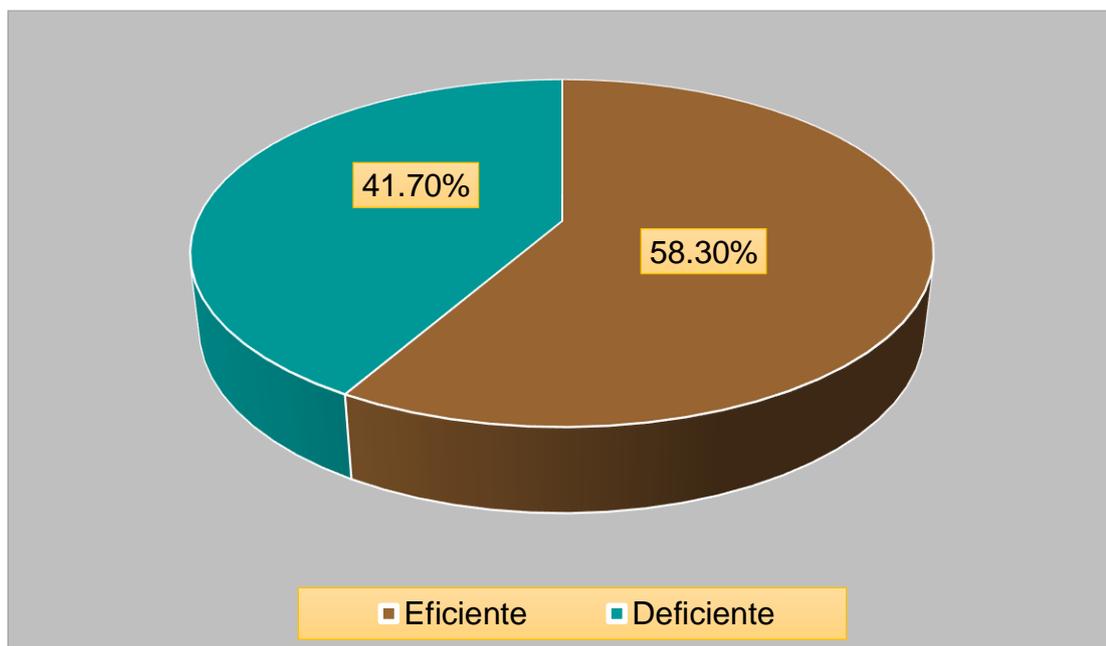
#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 52.1% han evidenciado eficiencia respecto a la Dimensión Orientación al Cambio del Desarrollo Organizacional; es decir, que cada profesional propone una solución de problemas que afecta al establecimiento de salud, conllevando al compromiso organizacional como agentes de cambio; mientras que, un 47.9% ha evidenciado ineficiencia.

**Tabla 14:** Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Desarrollo Organizacional	fi	%
Eficiente	28	58.3%
Deficiente	20	41.7%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.



**Figura 14:** Diagrama de Sectores del Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

#### **Análisis:**

Del 100.00% (48) del profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018, Huánuco; el 58.3% han evidenciado eficiencia respecto al Desarrollo Organizacional; es decir, que el profesional de la salud está orientado en las dimensiones: sistemas de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática y orientación al cambio; mientras que, un 41.7% ha evidenciado ineficiencia.

#### 4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

**Tabla 15:** Relación entre la Dimensión Habilidades Gerenciales Conceptuales en Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales Conceptuales		Desarrollo Organizacional		Total	Chi 2	Coef. Phi	GL	P valor
		Eficiente	Deficiente					
Alto	fi	24	6	30	10,03	0,88	1	0,00
	%	50.0%	12.5%	62.5%				
Bajo	fi	4	14	18				
	%	8.3%	29.2%	37.5%				
Total	fi	28	20	48				
	%	58.3%	41.7%	100.0%				

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

#### Análisis

Después de la tabulación de datos y ser procesados mediante el SPS ver. 23, se obtuvo como resultado que, el 50.0% profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018 contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 37.5% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 8.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 10,030, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue  $=0,880$  ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

**Tabla 16:** Relación entre la Dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas en Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco.

Habilidades Gerenciales Técnicas	Desarrollo Organizacional			Total	Chi 2	Coef. Phi	GL	P valor
	Eficiente	Deficiente						
Alto	fi	19	8	27	8,06	0,81	1	0,00
	%	39.6%	16.7%	56.3%				
Bajo	fi	9	12	21				
	%	18.8%	25.0%	43.8%				
Total	fi	28	20	48				
	%	58.3%	41.7%	100.0%				

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

### Análisis

Después de la tabulación de datos y ser procesados mediante el SPS ver. 23, se obtuvo como resultado que; el 56.3% profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018 ha obtenido un nivel alto en la dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas; de los cuales, el 39.6% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 43.8% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 18.8%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 8,060, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue =0,810 ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

**Tabla 17:** Relación entre la Dimensión Habilidades Gerenciales Humanas en Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco

Habilidades Gerenciales Humanas		Desarrollo Organizacional		Total	Chi 2	Coef. Phi	GL	P valor
		Eficiente	Deficiente					
Alto	fi	25	10	35	11,21	0,90	1	0,00
	%	52.1%	20.8%	72.9%				
Bajo	fi	3	10	13				
	%	6.3%	20.8%	27.1%				
Total	fi	28	20	48				
	%	58.3%	41.7%	100.0%				

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

### Análisis

Después de la tabulación de datos y ser procesados mediante el SPS ver. 23, se obtuvo como resultado que, el 72.9% profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018 ha obtenido un nivel alto en la dimensión Habilidades Gerenciales Humanas; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 27.1% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 11,210, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue =0,900 ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

**Tabla 18:** Relación entre las Habilidades Gerenciales Humanas en Desarrollo Organizacional, según el profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca en el periodo 2018, Huánuco

Habilidades Gerenciales		Desarrollo Organizacional		Total	Chi 2	Coef. Phi	GL	P valor
		Eficiente	Deficiente					
Alto	fi	25	8	33				
	%	52.1%	16.7%	68.8%				
Bajo	fi	3	12	15	10,05	0,89	1	0,00
	%	6.3%	25.0%	31.3%				
Total	fi	28	20	48				
	%	58.3%	41.7%	100.0%				

**Fuente:** Cuestionario de Habilidades Gerenciales y Cuestionario de Desarrollo Organizacional aplicado al profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

### Análisis

Después de la tabulación de datos y ser procesados mediante el SPS ver. 23, se obtuvo como resultado que; el 68.8% profesional de salud asistencial que realiza la función administrativa en el ACLAS Pillcomarca durante el periodo 2018ha obtenido un nivel alto respecto a la Habilidades Gerenciales; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 31.3% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 10,050, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue =0,890 ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la hipótesis general de investigación.

### 4.3. Discusión de resultados

El presente estudio ha permitido determinar el tipo de relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

En base a los resultados obtenidos, se pudo observar que, el 68.8% ha obtenido un nivel alto respecto a la Habilidades Gerenciales; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 31.3% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 10,050, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue  $=0,890$  ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la hipótesis general de investigación; dato que han coincidido con Karla Yesenia Reyes Maldonado en su trabajo de investigación "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional Quetzaltenango" 2016, México; en el que concluyeron que *"existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al profesional, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad"* (4).

Así mismo, concuerdan con Luz Mary Muguera Vera y Mayssa Susetty Salvador Requejo en su trabajo de investigación: “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo” 2015, Chiclayo, Perú; refieren que: *“los trabajadores consideraron estar de acuerdo con las habilidades que maneja su jefe y con el clima organizacional que perciben en la empresa, lo cual es bueno. Sin embargo, el jefe de Hostal “Inti” tiene que mejorar aspectos que haga que la percepción de los trabajadores cambie a la categoría “A” para lograr su total acuerdo”* (12).

Del mismo modo concuerda con Jacqueline Valiente Palomino en su trabajo de investigación “Planificación estratégica y desarrollo organizacional en las instituciones educativas RED 09 - UGEL 01” 2015, Lima, Perú; concluyendo que: *“encontrando una relación significativa entre la planificación estratégica y desarrollo organizacional en las instituciones educativas de la Red N°09 - UGEL 01 del distrito de Nueva Esperanza”* (13).

También concuerda con Condori Condori Moisés en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de Tambopata” 2017, Madre de dios, Perú; en el cual, concluyeron que: *“existe relación significativa (82%) entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la Gerencia*

*de Administración y Finanzas. El diseño de investigación fue descriptivo correlacional, porque se describe, analiza e interpreta el comportamiento de las variables Habilidades Gerenciales y desempeño laboral sin manipularlos” (14).*

Por el contrario no coinciden con el estudio de Mónica Rocío Aparicio Valdez y Jessica Medina Caicay en su trabajo de investigación “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo” 2015, Lima, Perú; en el cual sostiene: *“No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial” (7).*

#### **4.4. Aporte de la investigación**

En un ambiente competitivo y exigente como el que se desarrolla en la actualidad es fundamental para un directivo desarrollar y potencializar las habilidades gerenciales. Estas le permitirán llevar a su empresa a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio. Por otro lado también le aportaran herramientas fundamentales para afrontar a una demanda exigente la cual se presenta en cualquier sector empresarial y laboral.

Con los resultados de la investigación se identificó las diferentes habilidades que debe desarrollar un gerente para lograr optimizar todo su potencial como directivo. Como alto directivo es fundamental manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, la asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden contribuir con el desarrollo de una gerencia exitosa. Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores.

Dar a conocer estos resultados va a permitir a los profesionales de la salud del ACLAS Pillcomarca tomar decisiones frente a la realidad contextual en el que se encuentra en establecimiento de salud.

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que, el 62.5% ha obtenido un nivel alto en la dimensión Habilidades Gerenciales Conceptuales; de los cuales, el 50.0% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 37.5% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 8.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 10,030, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue  $=0,880$  ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la primera hipótesis específica de investigación.
2. Se ha determinado que, el 56.3% ha obtenido un nivel alto en la dimensión Habilidades Gerenciales Técnicas; de los cuales, el 39.6% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 43.8% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 18.8%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 8,060, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue  $=0,810$  ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.
3. Se ha determinado que, el 72.9% ha obtenido un nivel alto en la

dimensión Habilidades Gerenciales Humanas; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 27.1% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 11,210, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue =0,900 ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

4. Se ha determinado que, el 68.8% ha obtenido un nivel alto respecto a la Habilidades Gerenciales; de los cuales, el 52.1% contribuye eficientemente en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud. Mientras que, el 31.3% que obtuvo un nivel bajo, sólo ha contribuido un 6.3%. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 1 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 10,050, ( $p=0,000$ ;  $<0.05$ ), el coeficiente de phi fue =0,890 ( $>0,08$ ), determinando una relación positiva alta. En conclusión, se acepta la hipótesis general de investigación.

## **RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS**

### **Al director del ACLAS Pillcomarca**

- Fortalecer la dimensión con debilidades de las habilidades gerenciales para el desarrollo organizacional del establecimiento de salud.
- Incentivar al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en el profesional de la salud, gestionando en el incremento de los incentivos para conmemorar el trabajo que realiza eficientemente.
- Estimular al profesional de salud que realiza la función administrativa a capacitarse continuamente para mejorar su desempeño en los procesos administrativos.
- Promover el reconocimiento a los profesionales de la salud que gestionan eficientemente procesos administrativos en el ACLAS Pillcomarca.

### **Al Jefe de Enfermeros del ACLAS Pillco Marca**

- Conmemorar y felicitar al profesional de salud que labora en el área administrativa que en las evaluaciones periódicas obtiene un eficiente desempeño laboral.
- Motivar al profesional de salud que labora en el área administrativa con en la preparación de las Habilidades Gerenciales.
- Incentivar al profesional de salud que labora en el área administrativa a continuar con las relaciones interpersonales saludables para contribuir con un clima organizacional adecuado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Milenio. Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional. 2015.  
<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-estudio-desarrollo-organizacional>.
2. Organización Mundial de la Salud. Habilidades Gerenciales a nivel profesional. 2008..
3. Riaño E. "El por qué de las Habilidades Gerenciales en un administrador de Empresas". 2015..
4. Reyes Maldonado KY. "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional Quetzaltenango". 2016..
5. Aquino Ureña PM. Master Executive en Administración y Dirección de empresas. [Online].; 2013 [cited 2018 Julio 09. Available from: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>.
6. Serralde S A. Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos. 2015..
7. Aparicio Valdez MR, Medina Caicay J. "Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo". 2015..

8. Escalante Á. «Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos. Perú : análisis y conclusiones».. 2013..
9. David A. W, Kim S. C. Desarrollo de Habilidades Directivas. 2015..
10. PYME E. emprendepyme.net. [Online]. [cited 2018 Julio 09. Available from: <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>.
11. Onofre Zapata R, Bazán Zamora EM, Paredes Palma KL. “Modelo de desarrollo organizacional y su incidencia en los procesos productivos para aplicarse a la asociación de productores agropecuarios “progresistas” de la parroquia pueblo nuevo del cantón Babahoyo,2014”. 2014..
12. Muguerza Vera LM, Salvador Requejo MS. “Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”. 2015..
13. Jacqueline VP. “Planificación estratégica y desarrollo organizacional en las instituciones educativas RED 09 - UGEL 01”. 2015..
14. Condori Condori M. “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de Tambopata”. 2017..

15. Lozano Barriga CJ. "Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público ". 2017..
16. Vera Vílchez ME. "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño". 2017..
17. Huatuco Nanzer VJ. "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate". 2017..
18. Galvis F. Federicogalvis's Blog. [Online].; 2016 [cited 2018 Julio 11. Available from: <https://federicogalvis.wordpress.com/herramientas-y-habilidades-gerenciales/>.
19. emprendepyme. emprendepyme.net. [Online].; 2018 [cited 2018 Julio 11. Available from: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>.
20. Administrativas T. Teorias Administrativas. [Online].; 2016 [cited 2018 Julio 11. Available from: <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>.

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar el tipo de relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p><b>Hi:</b> Las Habilidades Gerenciales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p><b>Ho:</b> Las Habilidades Gerenciales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p>	<p><b>Primera Variable</b></p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Habilidades Conceptuales</li> <li> Habilidades Técnicas</li> <li> Habilidades Humanas</li> </ul>	<p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Relacional</p> <p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Prospectivo, Observacional, Transversal, Analítico,</p> <p>La población muestral estuvo conformada por 48 profesionales de la salud en el área administrativa.</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre las Habilidades Conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el tipo de relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p><b>Hi<sub>1</sub>:</b> Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p>	<p><b>Segunda Variable</b></p> <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>Dimensiones:</p>	

<p>profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?</p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?</p> <p>¿Qué tipo de relación existe entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018?</p>	<p>profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p>Identificar el tipo de relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p>Identificar el tipo de relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p>	<p><b>Ho<sub>1</sub>:</b> Las Habilidades Conceptuales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p><b>Hi<sub>2</sub>:</b> Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p><b>Ho<sub>2</sub>:</b> Las Habilidades Técnicas no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p><b>Hi<sub>3</sub>:</b> Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p> <p><b>Ho<sub>3</sub>:</b> Las Habilidades Humanas no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Sistemas de incentivos</li> <li> Orientación a los resultados</li> <li> Orientación Sistemática</li> <li> Orientación al Cambio</li> </ul>	
---	---	---	--	--



## Anexo 02: Consentimiento informado



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS PILLCOMARCA, HUÁNUCO – 2018”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**INVESTIGADOR:** Elmer Riveros Agüero

- **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita



Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_

Huánuco, 2018



## Anexo 03: Instrumentos

### GUÍA DE ENTREVISTA



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS PILLCOMARCA, HUÁNUCO – 2018”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**INVESTIGADOR:** Elmer Riveros Agüero

**INSTRUCCIONES:** A continuación, complete sus datos generales, que serán confidenciales para el presente estudio. Para lo cual le pediremos que conteste a todos los enunciados. Debemos comunicarle que no hay respuesta buena ni mala, sólo interesa su respuesta franca y sincera.

#### **Características generales:**

##### **Datos Generales**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo:
  - a. Masculino
  - b. Femenino
3. Estado Civil:
  - a. Soltero (a)
  - b. Conviviente
  - c. Casado (a)
  - d. Divorciado (a)
  - e. Viudo (a)



## CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES



ID: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS PILLCOMARCA, HUÁNUCO – 2018”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**INVESTIGADOR:** Elmer Riveros Agüero

**INSTRUCCIONES:** Este es un cuestionario que tiene como objetivo recoger información sobre las HABILIDADES GERENCIALES, Para lo cual le pediremos que conteste a todos los enunciados. Debemos comunicarle que no hay respuesta buena ni mala, sólo interesa su respuesta franca y sincera; todas estas son confidenciales y anónimas.

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Casi Siempre
5. Siempre

Para lo cual escriba un aspa (X) dentro del casillero de acuerdo con su respuesta:

N°	Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
3	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
4	Ejecuta estrategias innovadoras					
5	Logra los objetivos institucionales					
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					

7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los profesionales de la salud.					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución					
10	Propicia la motivación en el desempeño del profesional					
11	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución					
12	Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento					
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el profesional de la salud.					
15	Estimula la integración entre el profesional que labora en el Institución y el Directivo					
16	Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros					
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos del profesional de la salud					
19	Escucha con empatía cuando el profesional le comunica algún problema					
20	Participa su jefe con usted en el Trabajo en Equipo					



**CUESTIONARIO DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**ID:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS PILLCOMARCA, HUÁNUCO – 2018”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el profesional de salud del ACLAS Pillcomarca, Huánuco – 2018.

**INVESTIGADOR:** Elmer Riveros Agüero

**INSTRUCCIONES:** Este es un cuestionario que tiene como objetivo recoger información sobre el DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Para lo cual le pediremos que conteste a todos los enunciados. Debemos comunicarle que no hay respuesta buena ni mala, sólo interesa su respuesta franca y sincera; todas estas son confidenciales y anónimas.

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente respecto del tipo de respuesta que va a dar:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. A veces
4. Casi Siempre
5. Siempre

Para lo cual escriba un aspa (X) dentro del casillero de acuerdo con su respuesta:

N°	Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	¿Considera Ud. que es necesario que la Dirección del ACLAS Pillcomarca cuente con un sistema de incentivos?					
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales inciden en la productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar					

	la productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el ACLAS Pillcomarca?					
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
6	¿Considera Ud. que, en el ACLAS Pillcomarca, el profesional tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno profesional?					
7	¿Considera Ud. que en el ACLAS Pillcomarca se aplica la evaluación de desempeño en el profesional con el fin de propiciar el desarrollo profesional?					
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en profesional del ACLAS Pillcomarca, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
13	¿Considera Ud. que el ACLAS Pillcomarca, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el ACLAS Pillcomarca está centralizada?					
15	¿Considera Ud. que, en el ACLAS Pillcomarca, el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					

16	¿Considera Ud. el ACLAS PILLCOMARCA tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera Ud. que, en el ACLAS Pillcomarca, el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución de problemas?					
18	¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional del ACLAS Pillcomarca?					
19	¿Considera Ud. que, en el ACLAS Pillcomarca, el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución?					
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
21	¿Considera Ud. que, en el ACLAS Pillcomarca, el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del ACLAS PILLCOMARCA se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional del ACLAS Pillcomarca?					
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del profesional del ACLAS Pillcomarca?					

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Elmer Riveros Agüero, nace en la ciudad de Ayacucho el 29 de julio de 1975, cursó sus estudios de nivel primario en la Escuela Estatal “Gustavo Castro Pantoja” - Ayacucho (1981 – 1986); sus estudios de nivel secundario en el Colegio Nacional “Mariscal Cáceres” – Ayacucho (1987 – 1991) ha representado a su alma mater en los distintos concursos de la región de Ayacucho, como: Matemática, química y física, en el año 1993 ingreso a la Universidad Nacional “San Cristóbal de Huamanga” en la Facultad de Ciencias Biológicas, Escuela de Formación Profesional de Farmacia y Bioquímica – Ayacucho, sobresaliendo por tres años consecutivos en el tercio superior; egresa el año 1998, obteniendo el grado de Bachiller en Farmacia y Bioquímica en el mes de setiembre del 2000; así como también el título Profesional de Químico Farmacéutico en el mes de noviembre del 2000. En el mes de enero del 2019 egresó de la maestría en Administración y Gerencia en Salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las 17:00h, del día miércoles 20 DE MARZO DE 2019 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Enit VILLAR CARBAJAL	Presidenta
Dra. Irene DEZA Y FALCON	Secretaria
Mg. Victor FLORES AYALA	Vocal

Asesora de Tesis: Dra. Nancy VERAMENDI VILLAVICENCIOS (Resolución N° 01757-2018-UNHEVALEPG-O)

El aspirante al Grado de Maestro en Administración y Gerencia en Salud, Don, Elmer RIVEROS AGÜERO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DE SALUD - ACLAS PILLCOMARCA, HUÁNUCO - 2018".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de DIECISIETE (17)  
Equivalente a MUY BUENO, por lo que se declara APROBADO  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 6:25 horas del 20 de marzo de 2019.

 SECRETARIA DNI N° <u>22427699</u>	 PRESIDENTA DNI N° <u>22408296</u>	 VOCAL DNI N° <u>22461263</u>
---	---	--