

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



---

**“INFLUENCIAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO  
2019”**

---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
GERENCIA PÚBLICA**

**TESISTA: ALEX MERLO TARAZONA CHAMORRO**

**ASESORA: Mg. KATHERINE MELIZA MAXIMILIANO FRETTEL**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a Dios por la esencia de la vida, a mi familia y mi padre por el apoyo incondicional que me brindan día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

A través de estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su soporte científico y humano han colaborado en la realización de la presente investigación.

A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán por ser mi casa de estudios y a la vez por permitirme el acceso a la información requerida.

Especial mención merecen las personas cuya colaboración ha sido importante en el desarrollo del presente estudio.

Este es un momento muy especial que espero, perdure en el tiempo no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis: a ellos asimismo les agradezco con todo mí ser.

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019. La población muestral estuvo constituida de 60 personales administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Estudio correlacional, prospectivo, observacional, transversal y analítico. Las técnicas que se utilizó fueron la entrevista y encuesta; como instrumentos se utilizaron la guía de entrevista y el cuestionario. Los resultados evidenciaron que el 68.3% el personal de la UNHEVAL que tienen habilidades gerenciales tienen un buen desarrollo organizacional; asimismo según las dimensiones, el 68.3% del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades conceptuales tienen un buen desarrollo organizacional; el 68.3% del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades técnicas tienen un buen desarrollo organizacional y el 68.3% (41) del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades humanas tienen un buen desarrollo organizacional. Por lo que en conclusión el estudio demostró que Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, con un p valor de 0,000.

**Palabras claves:** habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this study was to establish the relationship between Management Skills and Organizational Development in UNHEVAL staff, Huánuco - 2019. The sample population consisted of 60 administrative personnel from the National University Hermilio Valdizán. Correlational, prospective, observational, cross-sectional and analytical study. The techniques that were used were the interview and survey; The interview guide and the questionnaire were used as instruments. The results showed that 68.3% of UNHEVAL staff who have managerial skills have a good organizational development; also according to the dimensions, 68.3% of UNHEVAL staff who have conceptual skills have a good organizational development; 68.3% of UNHEVAL staff that have technical skills have a good organizational development and 68.3% (41) of UNHEVAL staff that have human skills have a good organizational development. Therefore, in conclusion, the study showed that there is a relationship between Management Skills and Organizational Development in UNHEVAL staff, Huánuco - 2019, with a value of 0.000.

**Keywords:** managerial skills, conceptual skills, human skills, technical skills, organizational development.

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
INDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xvi

### CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema.....	1
1.2. Justificación .....	2
1.3. Importancia o propósito .....	3
1.4. Limitaciones.....	3
1.5. Formulación del problema .....	4
1.5.1. Problema general.....	4
1.5.2. Problemas específicos .....	4
1.6. Formulación de los objetivos.....	4
1.6.1. Objetivo general .....	4
1.6.2. Objetivo específico .....	4
1.7. Formulación de las hipótesis.....	5
1.7.1. Hipótesis general .....	5
1.7.2. Hipótesis específicas.....	5
1.8. Variables.....	5
1.8.1. Variable independiente.....	5
1.8.2. Variable dependiente .....	5
1.9. Operacionalización de variables .....	6
1.10. Definición de términos operacionales .....	7

### CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases teóricas .....	12
2.3. Bases conceptuales.....	14

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Ámbito .....	18
3.2. Población Muestral .....	18
3.3. Nivel y tipo de estudio.....	19
3.3.1. Nivel de estudio.....	19
3.3.2. Tipo de estudio.....	19
3.4. Diseño de investigación .....	20
3.5. Técnicas e instrumentos .....	20
a) Validación de los instrumentos.....	21
b) Confiabilidad de los instrumentos .....	21
3.6. Procedimiento.....	21
3.7. Aspectos éticos.....	22
3.8. Tabulación .....	22
3.9. Análisis de datos.....	22
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Análisis descriptivo .....	23
4.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis.....	76
4.3. Discusión de resultados.....	79
4.4. Aporte de investigación.....	81
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS .....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS .....	87
ANEXO 01. Matriz de consistencia.....	87
ANEXO 02. Consentimiento informado.....	89
ANEXO 03. Instrumentos .....	90
ANEXO 04. Formato de validación de los instrumentos por jueces de expertos .....	96
ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO	
AUTORIZACION PARA PUBLICACION DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO.	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Edad del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	23
<b>Tabla 2.</b> Sexo del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	24
<b>Tabla 3.</b> Estado civil del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	25
<b>Tabla 4.</b> Grado de instrucción del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	26
<b>Tabla 5.</b> Situación laboral – tipo de contrato del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	27
<b>Tabla 6.</b> Responsabilidad en el cumplimiento de funciones, del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	28
<b>Tabla 7.</b> Puntualidad en las funciones de la institución del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	29
<b>Tabla 8.</b> Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	30
<b>Tabla 9.</b> Ejecución de estrategias innovadoras del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	31
<b>Tabla 10.</b> Logro de objetivos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	32
<b>Tabla 11.</b> Alcanza las metas a través de los recursos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	33
<b>Tabla 12.</b> Comunicación, canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	34
<b>Tabla 13.</b> Toma de decisiones consensuadas y acertadas, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	35
<b>Tabla 14.</b> Promueve trabajo en equipo en la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	36
<b>Tabla 15.</b> Propicia la motivación en el desempeño del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	37
<b>Tabla 16.</b> Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	38

<b>Tabla 17.</b> Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	39
<b>Tabla 18.</b> Se preocupa por la institución y su funcionamiento, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	40
<b>Tabla 19.</b> Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	41
<b>Tabla 20.</b> Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	42
<b>Tabla 21.</b> Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	43
<b>Tabla 22.</b> Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	44
<b>Tabla 23.</b> Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	45
<b>Tabla 24.</b> Escucha con empatía ante un problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	46
<b>Tabla 25.</b> Participación del jefe en el trabajo en equipo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	47
<b>Tabla 26.</b> Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	48
<b>Tabla 27.</b> Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	49
<b>Tabla 28.</b> El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	50
<b>Tabla 29.</b> Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	51
<b>Tabla 30.</b> Un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	52

<b>Tabla 31.</b> El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	53
<b>Tabla 32.</b> En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	54
<b>Tabla 33.</b> El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	55
<b>Tabla 34.</b> Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	56
<b>Tabla 35.</b> Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL', según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	57
<b>Tabla 36.</b> El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	58
<b>Tabla 37.</b> El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	59
<b>Tabla 38.</b> La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	60
<b>Tabla 39.</b> La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	61
<b>Tabla 40.</b> El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	62
<b>Tabla 41.</b> La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	63
<b>Tabla 42.</b> En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	64
<b>Tabla 43.</b> Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	65
<b>Tabla 44.</b> El profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	66

<b>Tabla 45.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	67
<b>Tabla 46.</b> En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	69
<b>Tabla 47.</b> Los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	71
<b>Tabla 48.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	73
<b>Tabla 49.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional en la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	75
<b>Tabla 50.</b> Habilidades gerenciales según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	76
<b>Tabla 51.</b> Habilidades conceptuales según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	77
<b>Tabla 52.</b> Habilidades técnicas según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	78
<b>Tabla 53.</b> Habilidades humanas según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Edad del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	23
<b>Figura 2.</b> Sexo del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	24
<b>Figura 3.</b> Estado civil del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	25
<b>Figura 4.</b> Grado de instrucción del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	26
<b>Figura 5.</b> Situación laboral – tipo de contrato del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	27
<b>Figura 6.</b> Responsabilidad en el cumplimiento de funciones, del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	28
<b>Figura 7.</b> Puntualidad en las funciones de la institución del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	29
<b>Figura 8.</b> Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	30
<b>Figura 9.</b> Ejecución de estrategias innovadoras del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	31
<b>Figura 10.</b> Logro de objetivos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	32
<b>Figura 11.</b> Alcanza las metas a través de los recursos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	33
<b>Figura 12.</b> Comunicación, canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	34
<b>Figura 13.</b> Toma de decisiones consensuadas y acertadas, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	35
<b>Figura 14.</b> Promueve trabajo en equipo en la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	36
<b>Figura 15.</b> Propicia la motivación en el desempeño del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	37

<b>Figura 16.</b> Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	38
<b>Figura 17.</b> Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	39
<b>Figura 18.</b> Se preocupa por la institución y su funcionamiento, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	40
<b>Figura 19.</b> Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	41
<b>Figura 20.</b> Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	42
<b>Figura 21.</b> Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	43
<b>Figura 22.</b> Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019 .....	44
<b>Figura 23.</b> Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	45
<b>Figura 24.</b> Escucha con empatía ante un problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	46
<b>Figura 25.</b> Participación del jefe en el trabajo en equipo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	47
<b>Figura 26.</b> Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	48
<b>Figura 27.</b> Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	49

<b>Figura 28.</b> El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	50
<b>Figura 29.</b> Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	51
<b>Figura 30.</b> Un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	52
<b>Figura 31.</b> El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	53
<b>Figura 32.</b> En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	54
<b>Figura 33.</b> El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	55
<b>Figura 34.</b> Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	56
<b>Figura 35.</b> Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL', según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	57
<b>Figura 36.</b> El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	58
<b>Figura 37.</b> El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	59
<b>Figura 38.</b> La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	60

<b>Figura 39.</b> La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019...	61
<b>Figura 40.</b> El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	62
<b>Figura 41.</b> La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	63
<b>Figura 42.</b> En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	64
<b>Figura 43.</b> Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	65
<b>Figura 44.</b> El profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	66
<b>Figura 45.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	67
<b>Figura 46.</b> En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	69
<b>Figura 47.</b> Los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.....	71
<b>Figura 48.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	73
<b>Figura 49.</b> El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional en la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019. ....	75

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un esquema o plan para lograr las metas que han sido establecidas, por lo tanto, el éxito de una organización al lograr sus fines y objetivos, se debe en gran escala al trabajo gerencial de la misma. El personal o profesional que ocupa el cargo en la dirección de una institución, se denominan gerentes o directivos y son los que se comprometen a gestionar las acciones y procesos dentro de la compañía.

A nivel internacional, las organizaciones de hoy están a un ritmo acelerado, presentando muchos retos en las instituciones, observando que estas tienen modelos novísimos de tipo administrativo que hacen indispensables que estos grupos gerenciales estén conformados por individuos con grandes competencias que garanticen resultados en los procesos que lideran, para el éxito de las empresas. Pero, aunque el líder, gerente o personal a cargo llegue con excelente currículum y grados profesionales, si no cuenta con habilidades gerenciales necesarias donde plasme actividades innatas a sus funciones, no se podrá cumplir ninguna meta trazada ya que las habilidades gerenciales son capacidades y conocimientos que el emprendedor o líder debe poseer para poder realizar actividades que necesitan administración y liderazgo.

A nivel nacional, las áreas gerenciales tienen como prioridad para un buen desempeño habilidades administrativas gerenciales que generen desarrollo institucional (1).

Asimismo podemos decir que el desarrollo organizacional es la medida de la efectividad de una empresa, en otras palabras, es el grado en que la institución alcanza los objetivos trazados y está relacionado en gran medida con el desempeño gerencial (2).

Por lo tanto se puede decir que los gerentes son determinantes en organizaciones de todas dimensiones, porque logran establecer situaciones favorables para los colaboradores, calificar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad. Cuando el gerente consigue estos excelentes resultados, las personas pueden llegar a ser muy fructíferas, por lo tanto, es preciso comprobar cuáles son las habilidades que describen realmente al gerente.

La presente investigación surgió de la inquietud de saber si las habilidades gerenciales que debe poseer un líder en un cargo administrativo influye en el desarrollo organizacional de una institución, por lo que se considera trabajar en 3 dimensiones de las habilidades gerenciales, que son habilidades conceptuales, técnicas y humana ya que estas engloban las otras habilidades que pueden ser descritas por diferentes autores.

En tal sentido, el capítulo I corresponde a la descripción del problema de investigación, donde se redacta la fundamentación, justificación, importancia o propósito la formulación del problema, objetivos, hipótesis variables, operacionalización de variables, defunción de términos operacionales.

En el capítulo II, se redacta el marco teórico en el que se presentan algunos estudios relacionados con el tema, se describe con suficiencia las bases teóricas de las variables, además se exponen las definiciones conceptuales.

En el capítulo III, se da a conocer todo respecto a la metodología, redactando el ámbito, población, muestra, nivel y tipo de estudio, diseño, técnicas e instrumentos, procedimiento, aspectos éticos tabulación y el análisis de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados y discusión, los datos recogidos en forma organizada y sistematizada en tablas, figuras y sus respectivas interpretaciones. Los resultados de este trabajo de campo posibilitan la validación de las hipótesis mediante los estadísticos pertinentes.

En el segmento final se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y el anexo. Este estudio ha permitido conocer mucho de la amplísima gama de problemas que se presentan en el campo administrativo, los que requieren de dedicación y mucha fuerza de vocación a fin de resolverlos, buscando si existe o no una asociación entre estas variables muy conocidas en el campo administrativo, pero pocas veces estudiadas a profundidad.

## **CAPÍTULO I.**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Fundamentación del problema**

Las habilidades gerenciales son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros (2). Son las destrezas que caracterizan los jefes, gerentes de las instituciones, empresa para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su institución o empresa, para lograr los objetivos organizacionales. El conjunto de técnicas específicas para poder administrar eficientemente al personal (3). 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 (4). 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 (5). 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 (6). 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 (7).

El Desarrollo Organizacional 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 (8).

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 la Institución de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan Huánuco UNHEVAL, en el área administrativa se desconoce cómo es 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 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 permitirá determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el ámbito de todas las profesiones; específicamente en el área administrativa (manejo de la gerencia).

Los resultados de esta investigación permitirán aportar una valiosa información, que posteriormente servirán 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 personal más competente que gestionados adecuadamente; facilitarán 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; así como a todo el personal de la UNHEVAL que se desempeña en el área gerencial; y de esta manera contribuir al desarrollo adecuado de la organización.

Del mismo modo, servirá 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 personal y las labores diarias, nos delimitan el desarrollo de nuestra investigación para poder buscar bibliografía; por ello se piensa contratar a personal 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**

### **1.5.1. Problema general**

- ¿Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la institución de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?

### **1.5.2. Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?
- ¿Qué relación existe entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?
- ¿Qué relación existe entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?

## **1.6. Formulación de los objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

- Establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

### **1.6.2. Objetivo específico**

- Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.
- Determinar la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.
- Determinar la relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

## 1.7. Formulación de las hipótesis

### 1.7.1. Hipótesis general

**Hi:** Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Ho:** No existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

### 1.7.2. Hipótesis específicas

**Hi<sub>1</sub>:** Existe relación entre las Habilidades conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Ho<sub>1</sub>:** No existe relación entre las Habilidades conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Hi<sub>2</sub>:** Existe relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Ho<sub>2</sub>:** No existe relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Hi<sub>3</sub>:** Existe relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

**Ho<sub>3</sub>:** No existe relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.

## 1.8. Variables

### 1.8.1. Variable independiente

- Habilidades Gerenciales

#### **Dimensiones:**

- ✓ Habilidades Conceptuales
- ✓ Habilidades Técnicas
- ✓ Habilidades Humanas

### 1.8.2. Variable dependiente

- Desarrollo Organizacional

#### **Dimensiones:**

- ✓ Sistemas de incentivos
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Orientación Sistemática
- ✓ Orientación al Cambio

## 1.9. Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Valor final	Escala
	Variable Independiente			
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Habilidades Conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Responsabilidad</li> <li>✚ Puntualidad</li> <li>✚ Productividad</li> <li>✚ Competitividad</li> <li>✚ Eficacia</li> <li>✚ Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nunca</li> <li>✚ Casi Nunca</li> <li>✚ A veces</li> <li>✚ Casi Siempre</li> <li>✚ Siempre</li> </ul>	Ordinal-Política
	Habilidades Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Comunicación</li> <li>✚ Toma de decisiones</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> </ul>		
	Habilidades Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Motivación</li> <li>✚ Compromiso</li> <li>✚ Sentido de pertenencia</li> <li>✚ Sinergia</li> <li>✚ Reconocimiento</li> <li>✚ Empatía</li> </ul>		
<b>Variable Dependiente</b>				
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Sistemas de Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incentivos</li> <li>✚ Reconocimiento</li> <li>✚ Desarrollo personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Nunca</li> <li>✚ Casi Nunca</li> <li>✚ A veces</li> <li>✚ Casi Siempre</li> <li>✚ Siempre</li> </ul>	Ordinal-Política
	Orientación a los Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Metas organizacionales</li> <li>✚ Objetivos organizacionales</li> </ul>		
	Orientación Sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tecnología</li> <li>✚ Tomas de decisiones</li> </ul>		
	Orientación al Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Solución de problemas</li> <li>✚ Compromiso Organizacional</li> <li>✚ Agentes de Cambio</li> </ul>		
<b>Interviniente</b>				
<b>Características Generales</b>	Biológico	✚ Edad	✚ Años	Escala Continua
		✚ Género	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Masculino</li> <li>✚ Femenino</li> </ul>	Nominal dicotómica
	✚ Estado Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Soltero (a)</li> <li>✚ Casado (a)</li> <li>✚ Conviviente</li> <li>✚ Divorciado (a)</li> </ul>	Nominal Politémica	
	Laboral	✚ Tiempo de servicio	✚ Años	Escala Continua
	Condición Laboral	✚ Modalidad de Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Contratada CAS</li> <li>✚ Contratada por terceros</li> <li>✚ Nombrada</li> </ul>	Nominal Politémica

### 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.
- **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**

##### **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. 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 (9).

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 personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad (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 (10).

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 (11).

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 (12).

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 (13).

César Julián Lozano Barriga en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal 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 (14).

Maribel Elizabeth Vera Vílchez en su trabajo de tesis: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño” 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 Instituto Nacional de Salud del Niño; 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 Instituto Nacional de Salud del Niño. 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 (1). 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 (15).

### **Antecedentes Locales**

En Huánuco 2018, Visag Guzmán, Carlos Alberto realizó una investigación titulada “Habilidades gerenciales y su relación con la cultura organizacional de la DIRESA Huánuco 2018” cuyo objetivo es describir a las habilidades gerenciales que posee en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Huánuco y la cultura organizacional de la institución, para tal efecto se ha aplicado un cuestionario a los

trabajadores y una entrevista a los directivos de las áreas o unidades de la DIRESA Huánuco; la metodología abarca un tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo con diseño no experimental, transaccional, correlacional simple cuyo esquema es el siguiente. El estudio demostró que más del 50% de los directivos de las unidades poseen habilidades gerenciales, y un 60% aproximadamente considera que no existe una adecuada cultura organizacional, y específicamente en los indicadores de AUSENTISMO el 65.29 % de los entrevistados considera que existe ausentismo al trabajo y un 66.12% un deficiente uso de los recursos por parte de todos los trabajadores (16).

## 2.2. Bases teóricas

### 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 (17).

✚ 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.

### **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**

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: (18).

#### **Habilidades Gerenciales Específicas**

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 comuniqués 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 (19).

### **Desarrollo Organizacional**

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” (20).

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Ámbito**

Se llevó a cabo en la Institución de la Universidad Nacional de Huánuco de la UNHEVAL que se encuentra en el distrito de Pillco Marca localizado al Sur del distrito de Huánuco, enclavado en la cuenca Alta del río Huallaga, que atraviesa de Sur a Norte. Altimétricamente establecida a 1,835 m. en la curva Huánuco-Cayhuayna y a 4,120 m. en la cumbre del cerro Altosuccro. En su extensión tiene una dimensión de 64 kilómetros cuadrados. En su localización geográfica está a 09°56'67" de Latitud Sur y 76° 31'68" de Longitud Oeste, con relación al Meridiano de Greenwich. El clima de distrito de Pillco Marca es Semi-Tropical y templado Cálido. Se encuentra en una latitud de 09°57'28" y a una longitud: 76°14'57". La circunscripción del distrito está compuesta de las altitudes: 1,835 m., en la curva de la carretera Huánuco-Cayhuayna (N); a 1,880, en la cumbre del cerro Altosuccro(S); sigue a 1,800 m. del río Huallaga hasta la altura de Vichaycoto (E) y a 4,120 m.s.n.m.

#### **3.2. Población Muestral**

Tamayo (2003), expone que "cuando en un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta" (p. 177). Dicho de otro modo, se utiliza el censo poblacional y lo conceptualiza "cuando la población se conforma por un número pequeño y poco significativo de sujetos se toma la totalidad de ella como muestra censal". (p. 178), lo que indica que la población es igual a la muestra, estamos en el caso de una población muestral.

Por lo tanto la muestra fueron los 60 personales de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en el área administrativa.

### **Tipo de muestreo**

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

#### **Criterios de Inclusión:**

- Personal de la UNHEVAL en el área administrativa de la Ley N° 276.
- Personal administrativo que voluntariamente firme el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

#### **Criterios de Exclusión:**

- Personal de la UNHEVAL que no está en el área administrativa.
- Personal administrativo que no firme voluntariamente el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

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

#### **3.3.1. Nivel de estudio**

Relacional, porque se pretende demostrar la asociación entre las dos variables de estudio, la variable dependiente con la independiente; las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional; con el fin identificar la existencia de una relación significativa.

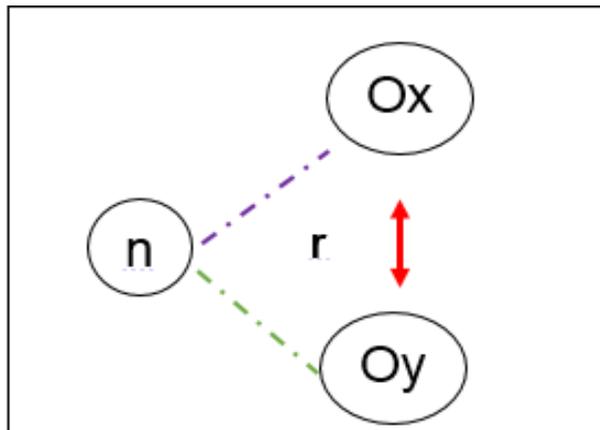
#### **3.3.2. Tipo de estudio**

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

- **Según la cantidad de Variables a estudiar:**
  - Analítico, porque son dos el número de variables a estudiar, variable dependiente y la variable independiente; Satisfacción de la carrera elegida y Habilidades Sociales.

### 3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación será de tipo relacional, el diseño que se utilizara para la investigación es el siguiente esquema:



**Donde:**

**n:** Personal de la UNHEVAL en el área

administrativa.

**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 utilizará en la presente investigación será la entrevista y la encuesta.
- **Instrumento:**  
El primer instrumento que se utilizó es la Guía de Entrevista (que nos permitirá recolectar los datos sociodemográficos de la población muestral.  
El segundo instrumento que se utilizó es el Cuestionario de Habilidades Gerenciales, que consta de 20 preguntas, que su respuesta es de la siguiente manera:

1. Nunca

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

El tercer instrumento que se utilizará es el Cuestionario de Habilidades Gerenciales, que consta de 25 preguntas, que su respuesta es de la siguiente manera:

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

#### a) Validación de los instrumentos

El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos:

- Dra. Verónica CAJAS BRAVO
- Dr. Andy Wiliam CHAMOLI FALCON
- Dr. Armando PIZARRO ALEJANDRO
- Dr. Ever URIBE UZURIAGA CESPEDES
- Dr. David Abel NIETO MODESTO

El instrumento fue sometido al coeficiente de validación de alfa Cronbach con el resultado de 0,8 que indica alta validez.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,8	60

#### b) Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento fue sometido al coeficiente de KR-20 (Kuder-Richardson), el valor calculado fue de 0.9, que indica una confiabilidad fuerte o alta.

### 3.6. Procedimiento

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se utilizó el juicio de expertos con la finalidad de validar el contenido para ello se seleccionó de manera independiente un grupo de 5 expertos en

el área, para que juzguen los ítems del instrumento en términos de relevancia del contenido de la redacción y a la claridad de este. Con la información que aportaron los expertos se harán los ajustes necesarios al instrumento y se procedió a aplicar la prueba piloto. De acuerdo con los resultados de la prueba piloto y las limitaciones durante su aplicación se modificó las preguntas necesarias.

Con el resultado de aceptación de la prueba de Crombach se procedió a aplicar el instrumento a la población seleccionada.

### **3.7. Aspectos éticos**

De acuerdo con los principios establecidos en el **Reporte de Belmont**, y en la **Resolución 008430 de Octubre 4 de 1993**: y debido que esta investigación se consideró como investigación sin riesgo y en cumplimiento con los aspectos mencionados con el Artículo 6 de la presente resolución, el presente estudio aplicó el consentimiento informado, considerando que los sujetos de investigación son tratados como seres autónomos, permitiéndoles decidir por sí mismos.

### **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 21, se empleará las frecuencias absolutas, obteniendo resultados completos según la estadística descriptiva que lo amerite; considerando el P valor aceptable  $< 0,05$  y el valor de la prueba paramétrica estadística Chi<sup>2</sup> de independencia aceptable para la hipótesis del estudio.

### **3.9. Análisis de datos**

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 llegaron a las conclusiones de la investigación y se finalizó con las recomendaciones.

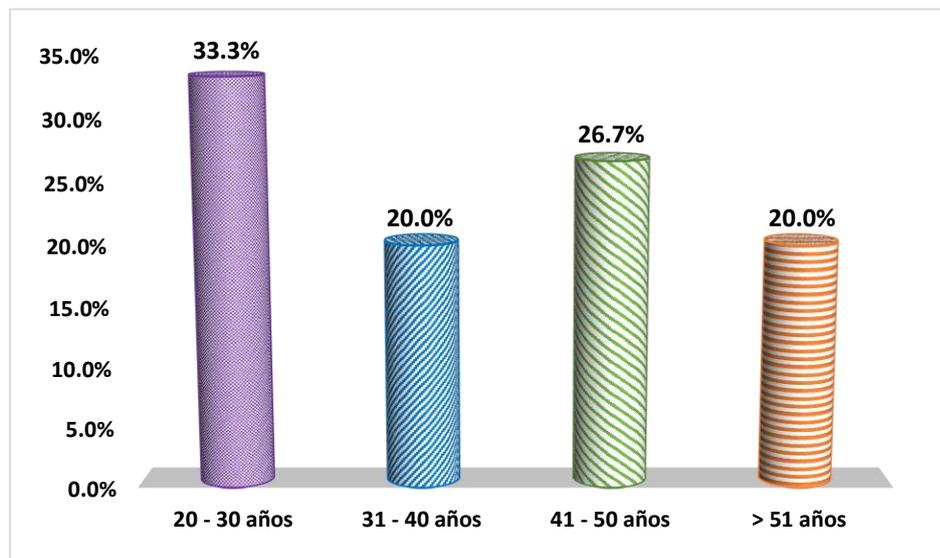
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 1.** Edad del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 - 30 años	20	33.3	33.3
31 - 40 años	12	20.0	53.3
41 - 50 años	16	26.7	80.0
> 51 años	12	20.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 1.** Edad del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

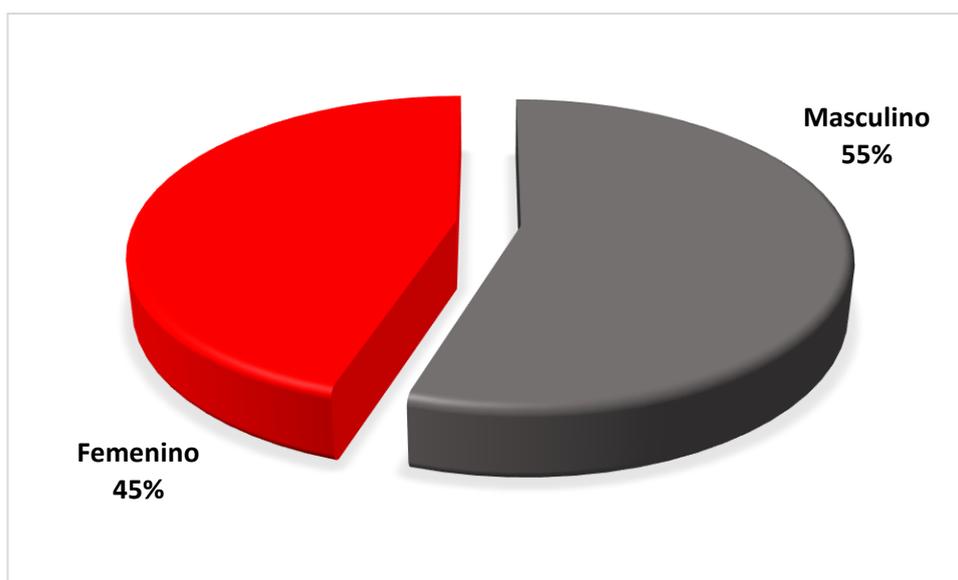
### Análisis

Del 100% (60) del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 20.0% (12) tienen edades entre los 31 a 40 años, asimismo el otro 20.0% (12) son mayores de 51 años; el 26.7% (16) se encuentran entre los 41 a 50 años y en mayor proporción se tiene al 33.3% (20) con edades entre los 20 a 30 años.

**Tabla 2.** Sexo del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	33	55.0	55.0
Femenino	27	45.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 2.** Sexo del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

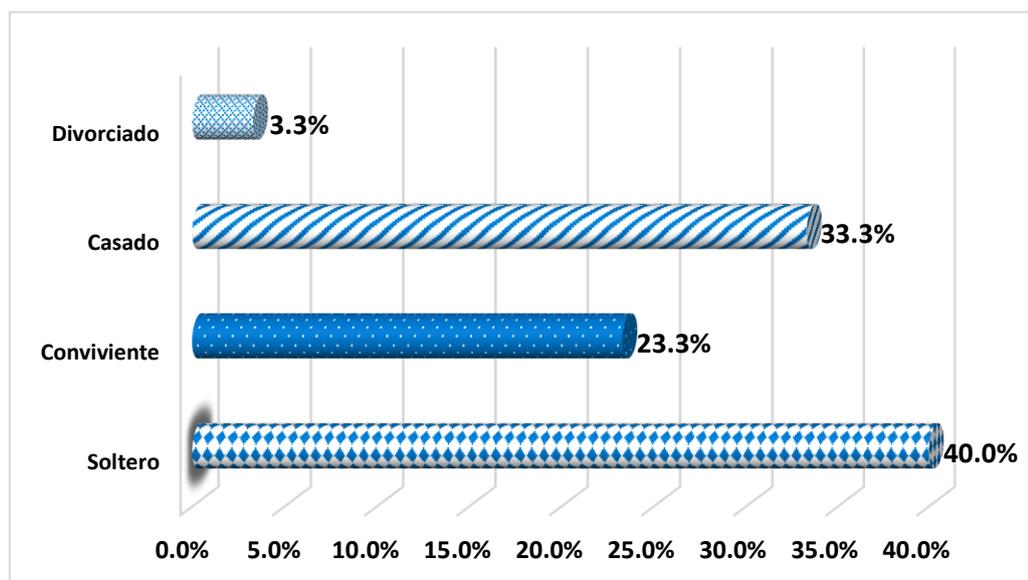
### Análisis

Del 100% (60) del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 55% (33) son del sexo masculino y el 45% (27) son del sexo femenino.

**Tabla 3.** Estado civil del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Soltero	24	40.0	40.0
Conviviente	14	23.3	63.3
Casado	20	33.3	96.7
Divorciado	2	3.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 3.** Estado civil del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

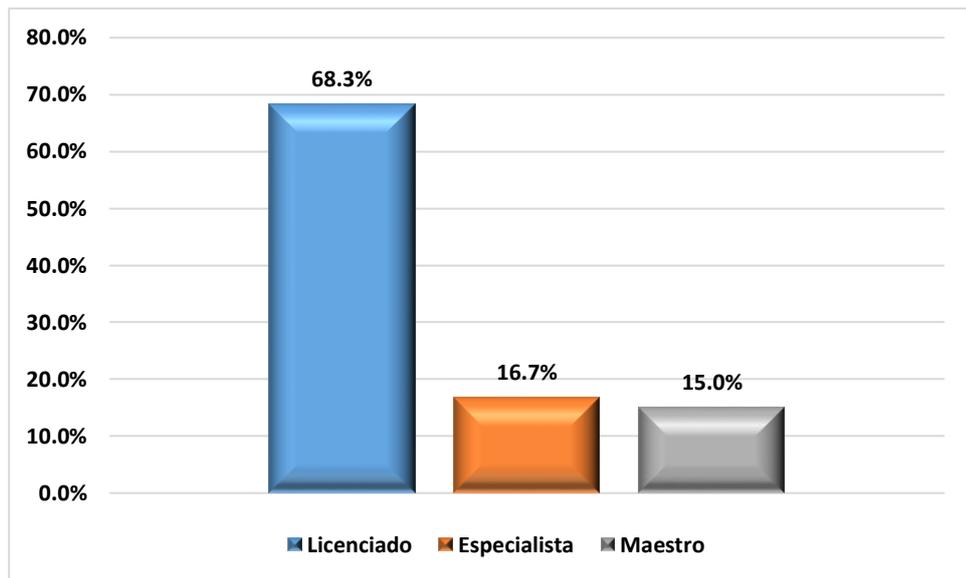
### Análisis

Del 100% (60) del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio; donde el 40% (24) son solteros, el 33.3% (20) son casados, el 23.3% (14) son convivientes y solo el 3.3% (2) son divorciados.

**Tabla 4.** Grado de instrucción del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Licenciado	41	68.3	68.3
Especialista	10	16.7	85.0
Maestro	9	15.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 4.** Grado de instrucción del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

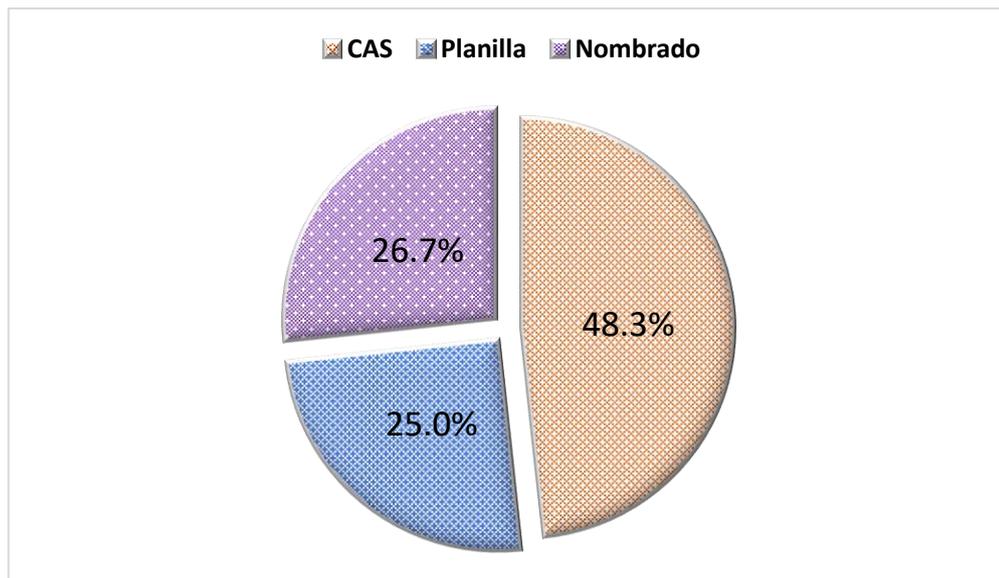
### Análisis

Del 100% (60) del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio; el 68.3% (41) son licenciados, el 16.7% (10) son especialistas y el 15% (9) tienen el grado de maestro.

**Tabla 5.** Situación laboral – tipo de contrato del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Situación laboral - tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
CAS	29	48.3	48.3
Planilla	15	25.0	73.3
Nombrado	16	26.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 5.** Situación laboral – tipo de contrato del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

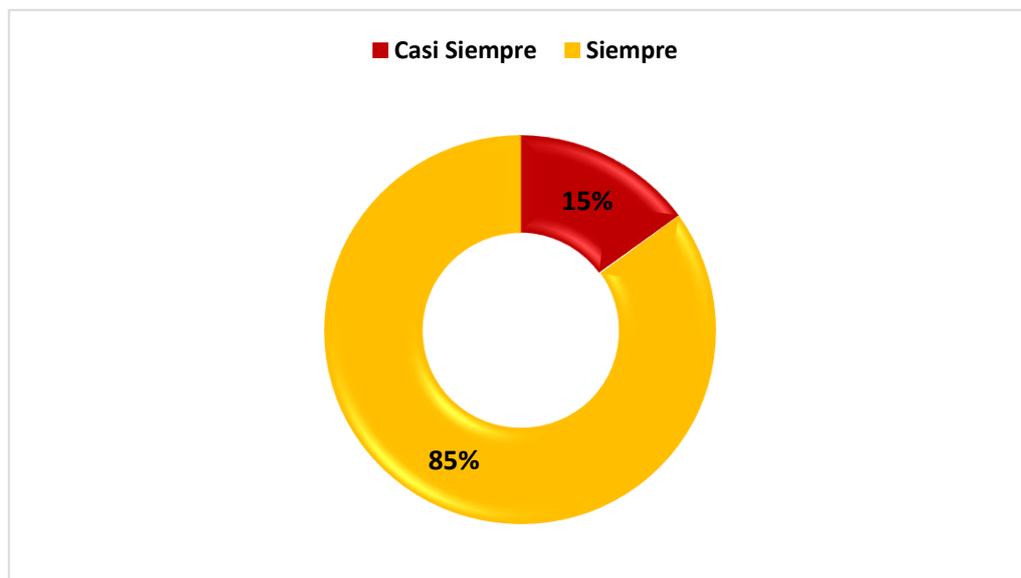
### Análisis

Del 100% (60) del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio; el 48.3% (29) tienen contrato por CAS, el 26.7% (16) son nombrados y el 25% (15) son trabajadores con contrato por planilla.

**Tabla 6.** Responsabilidad en el cumplimiento de funciones, del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Responsabilidad en el cumplimiento de funciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	9	15.0	15.0
Siempre	51	85.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 6.** Responsabilidad en el cumplimiento de funciones, del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

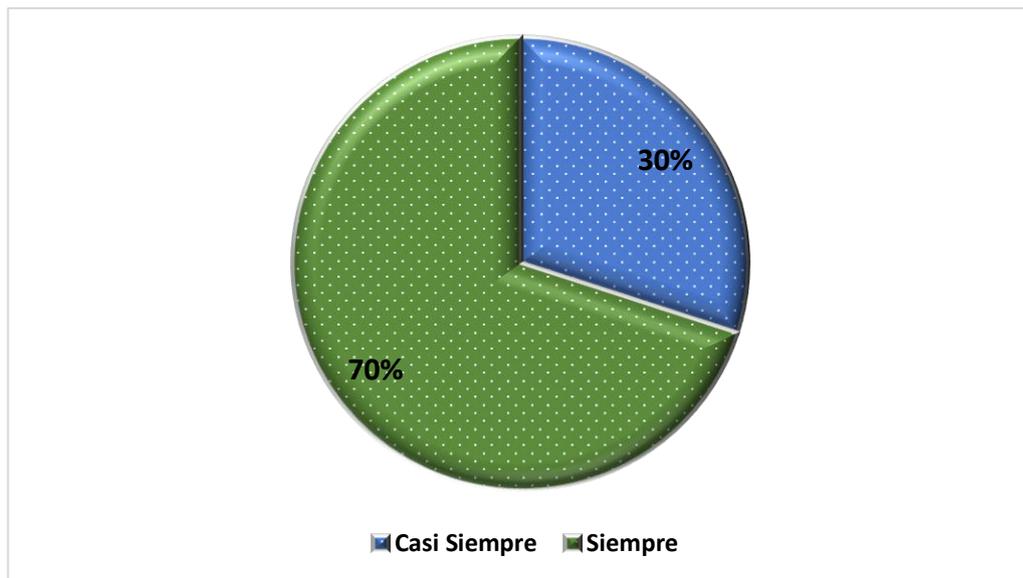
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 85% (51) siempre han mostrado responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y el 15% (9) casi siempre han cumplido con responsabilidad sus funciones.

**Tabla 7.** Puntualidad en las funciones de la institución del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Puntualidad en las funciones de la institución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	18	30.0	30.0
Siempre	42	70.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 7.** Puntualidad en las funciones de la institución del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

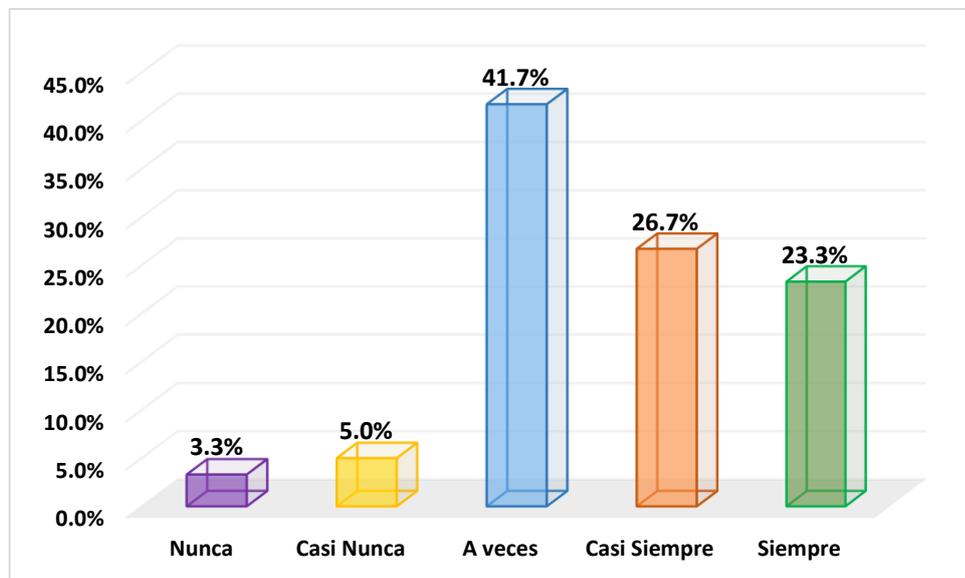
### Análisis

En la tabla y figura se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 70% (42) siempre han sido puntuales en las funciones de la institución y el 30% (18) casi siempre han mostrado puntualidad en sus funciones.

**Tabla 8.** Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	3	5.0	8.3
A veces	25	41.7	50.0
Casi Siempre	16	26.7	76.7
Siempre	14	23.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 8.** Elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

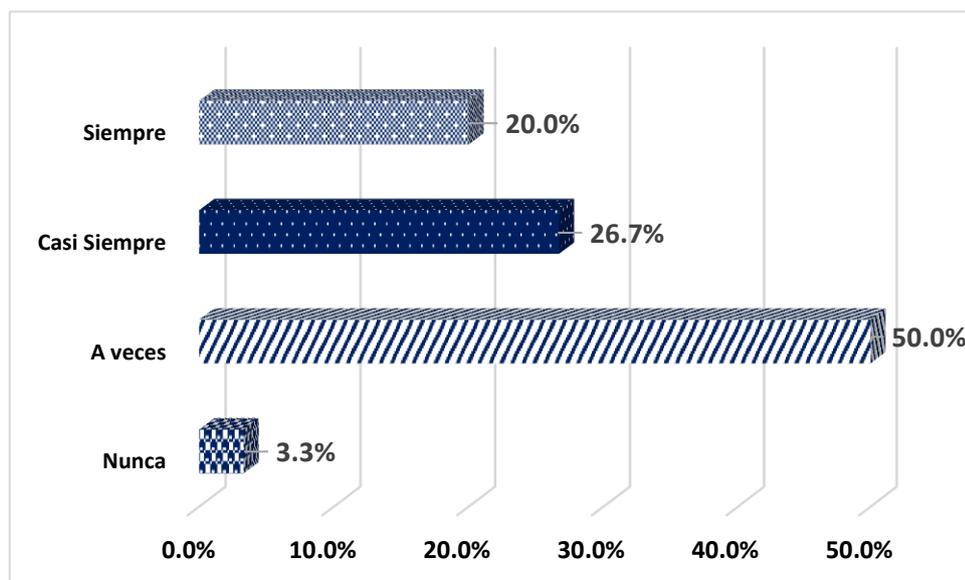
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 41.7% (25) a veces han elaborado planes de proyectos para el logro de sus objetivos organizacionales, el 26.7% (16) casi siempre han elaborado los planes de proyectos, el 23.3% (14) siempre han elaborado planes de proyectos, el 5% (3) casi nunca elaboraron planes de proyectos y solo el 3.3% (2) nunca elaboraron planes de proyectos para el logro de sus objetivos organizacionales.

**Tabla 9.** Ejecución de estrategias innovadoras del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Ejecuta estrategias innovadoras	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
A veces	30	50.0	53.3
Casi Siempre	16	26.7	80.0
Siempre	12	20.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 9.** Ejecución de estrategias innovadoras del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

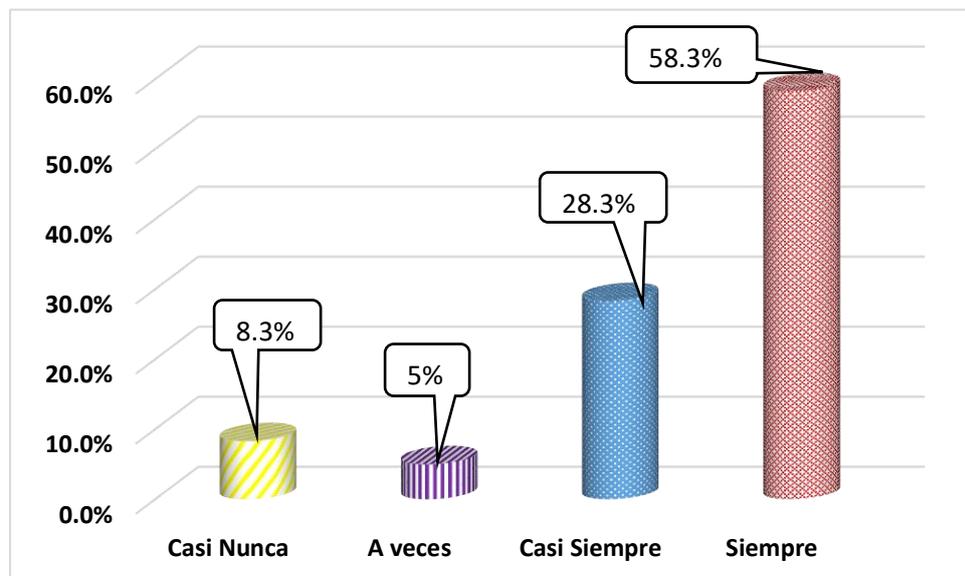
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 50% (30) a veces ejecutaron estrategias innovadoras, el 26.7% (16) casi siempre ejecutan estrategias innovadoras, el 20% (12) siempre ejecutaron estrategias innovadoras y solo el 3.3% (2) nunca ejecutaron estrategias innovadoras.

**Tabla 10.** Logro de objetivos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Logra los objetivos institucionales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	5	8.3	8.3
A veces	3	5.0	13.3
Casi Siempre	17	28.3	41.7
Siempre	35	58.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 10.** Logro de objetivos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

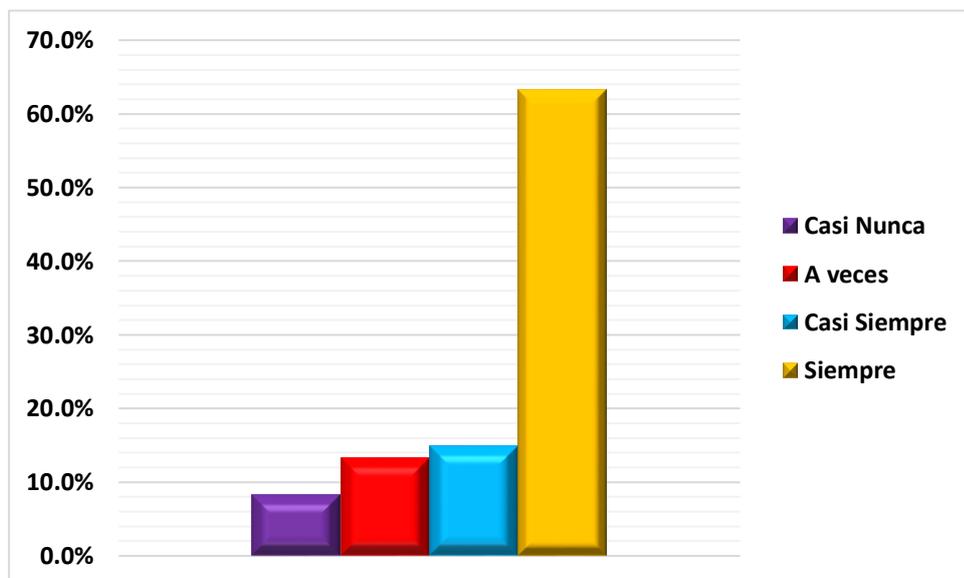
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 58.3% (35) siempre logran sus objetivos institucionales, el 28.3% (17) casi siempre logran sus objetivos institucionales, el 8.3% (5) casi nunca logran sus objetivos institucionales y solo el 5% (3) a veces logaron sus objetivos institucionales.

**Tabla 11.** Alcanza las metas a través de los recursos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	5	8.3	8.3
A veces	8	13.3	21.7
Casi Siempre	9	15.0	36.7
Siempre	38	63.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 11.** Alcanza las metas a través de los recursos institucionales del personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

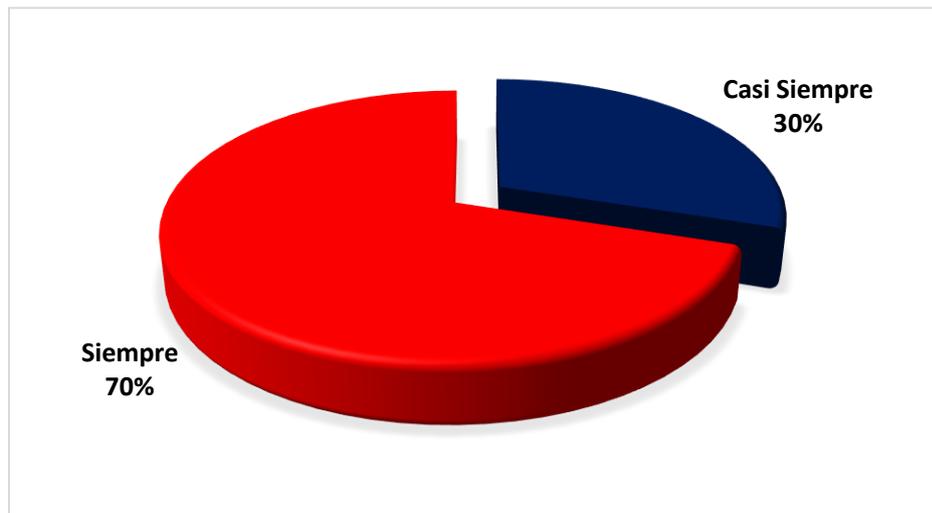
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 63.3% (38) siempre alcanzan las metas a través de los recursos institucionales mientras que el 8.3% (5) casi nunca alcanzan las metas institucionales.

**Tabla 12.** Comunicación, canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	18	30.0	30.0
Siempre	42	70.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 12.** Comunicación, canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

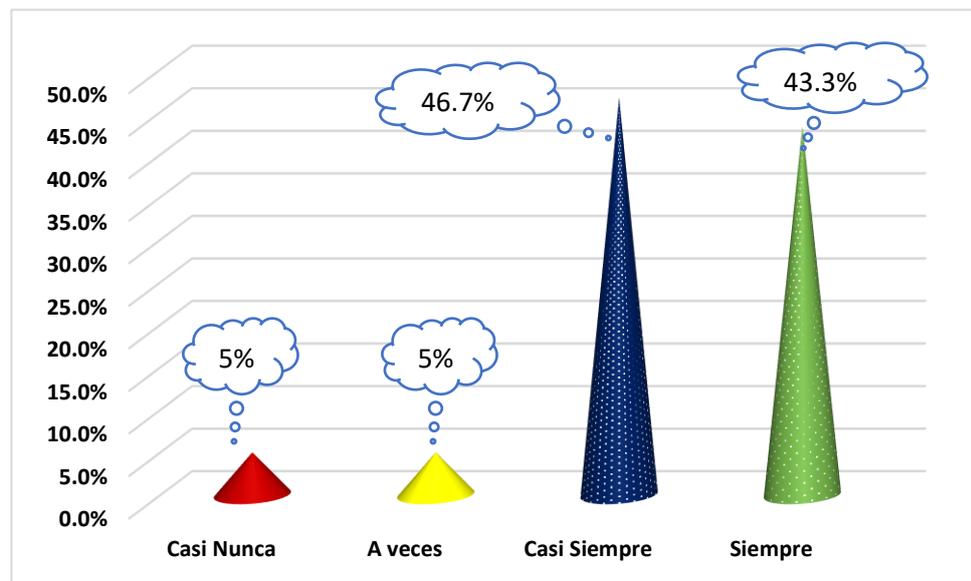
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 70% (42) siempre utilizan la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores y el 30% (18) casi siempre utilizan la comunicación canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores.

**Tabla 13.** Toma de decisiones consensuadas y acertadas, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Toma decisiones consensuadas y acertadas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	3	5.0	5.0
A veces	3	5.0	10.0
Casi Siempre	28	46.7	56.7
Siempre	26	43.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 13.** Toma de decisiones consensuadas y acertadas, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

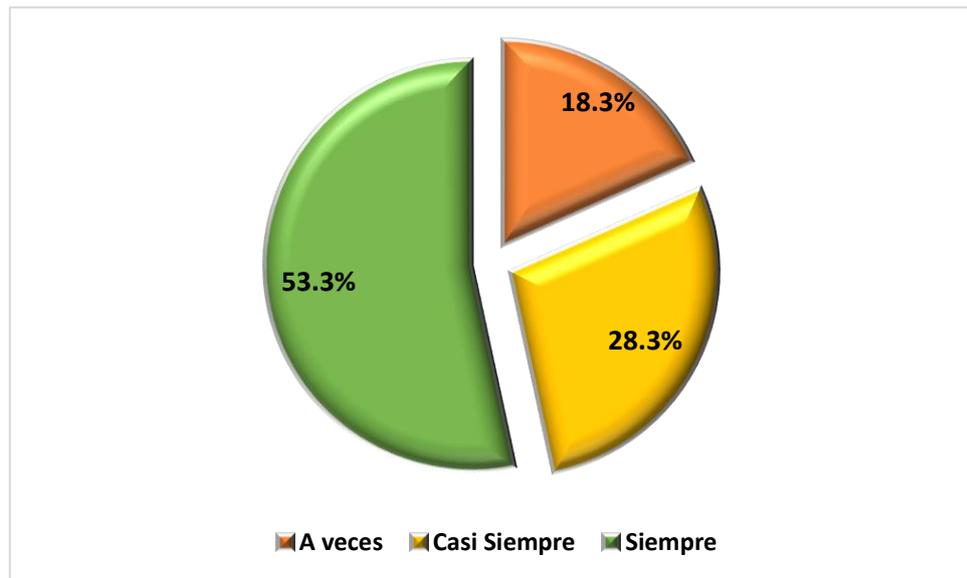
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 46.7% (28) casi siempre toman decisiones consensuadas y acertadas, el 43.3% (26) siempre toman decisiones consensuadas y acertadas, el 5% (3) casi nunca toman decisiones consensuadas y acertadas, asimismo el 5% (3) a veces tomaran decisiones consensuadas y acertadas.

**Tabla 14.** Promueve trabajo en equipo en la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	11	18.3	18.3
Casi Siempre	17	28.3	46.7
Siempre	32	53.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 14.** Promueve trabajo en equipo en la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

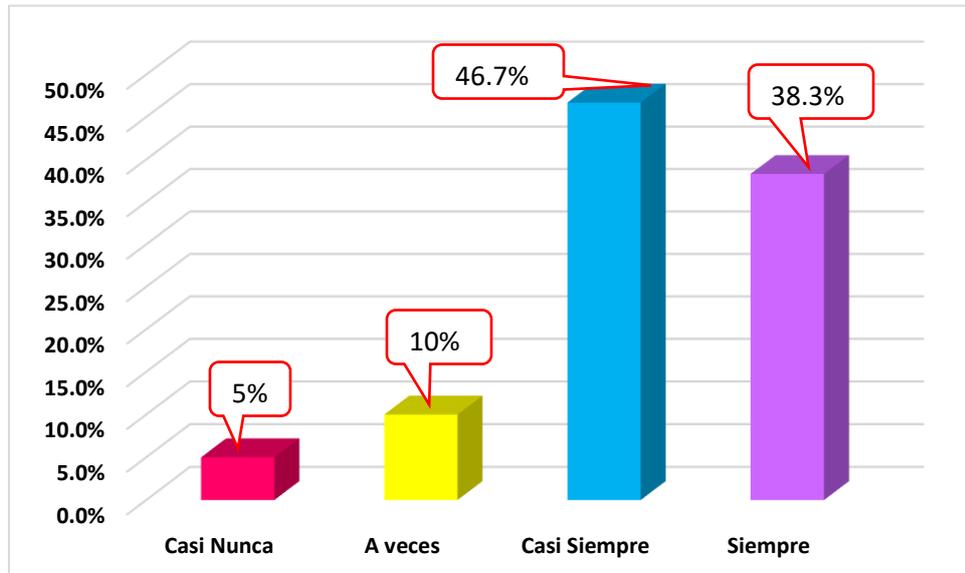
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 53.3% (32) siempre promovieron trabajo en equipo, el 28.3% (17) casi siempre promovieron trabajo en equipo y el 18.3% (11) promovieron trabajo en equipo en la institución.

**Tabla 15.** Propicia la motivación en el desempeño del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Propicia la motivación en el desempeño del profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	3	5.0	5.0
A veces	6	10.0	15.0
Casi Siempre	28	46.7	61.7
Siempre	23	38.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 15.** Propicia la motivación en el desempeño del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

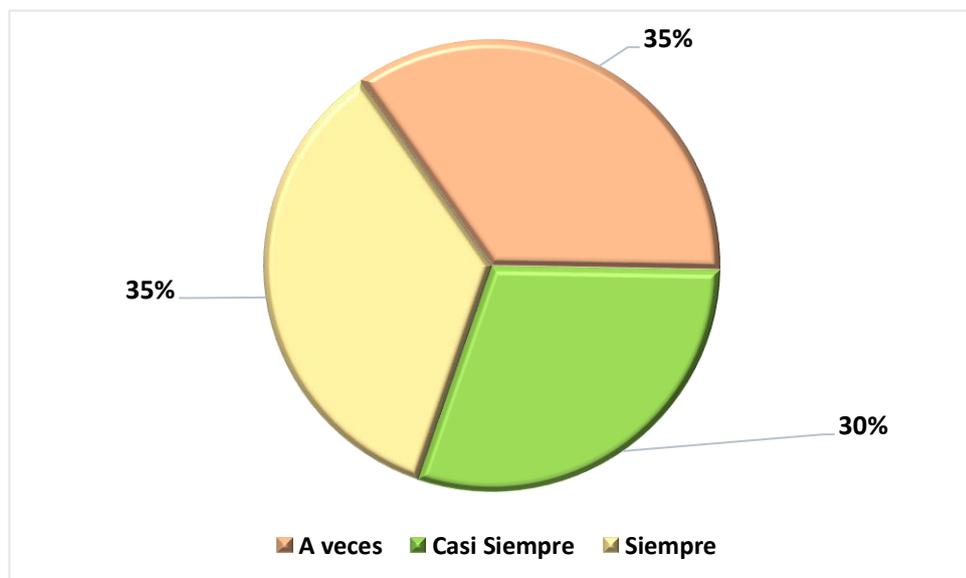
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 46.7% (28) casi siempre propicia la motivación en el desempeño del profesional, el 38.3% (23) siempre propiciaron la motivación en el desempeño, el 10% (6) a veces propician la motivación en el desempeño del profesional y el 5% (3) casi nunca propiciaron la motivación en el desempeño del profesional.

**Tabla 16.** Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	21	35.0	35.0
Casi Siempre	18	30.0	65.0
Siempre	21	35.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 16.** Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

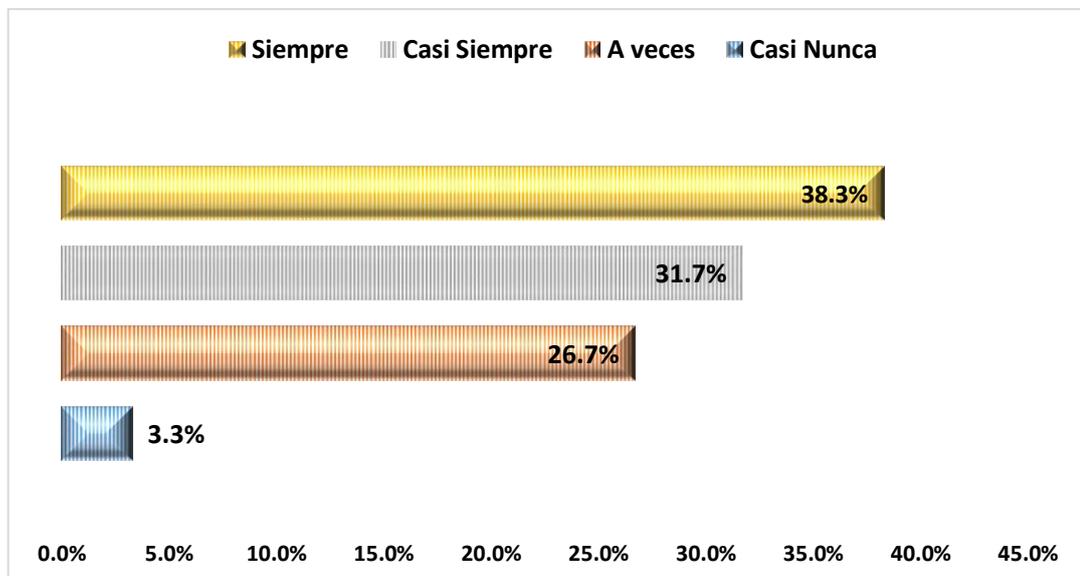
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 35% (21) a veces propician estrategias emocionales, el 35% (21) siempre propician estrategias emocionales y el 30% (18) casi siempre propician estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución en donde laboran.

**Tabla 17.** Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.3	3.3
A veces	16	26.7	30.0
Casi Siempre	19	31.7	61.7
Siempre	23	38.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 17.** Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

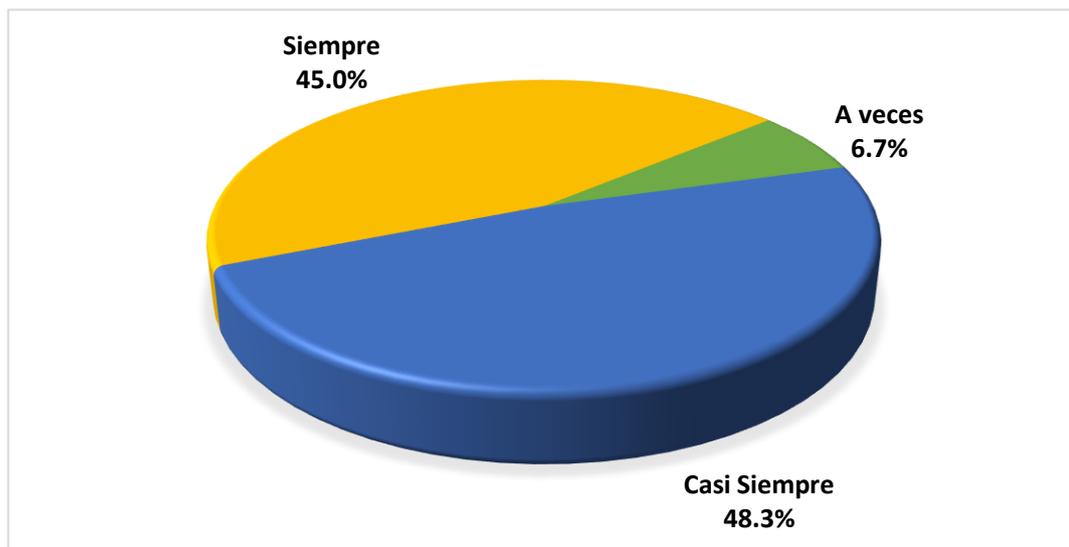
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, 38.3% (23) siempre promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo y solo el 3.3% (2) casi nunca Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo.

**Tabla 18.** Se preocupa por la institución y su funcionamiento, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Se preocupa por la institución y su funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	4	6.7	6.7
Casi Siempre	29	48.3	55.0
Siempre	27	45.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 18.** Se preocupa por la institución y su funcionamiento, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

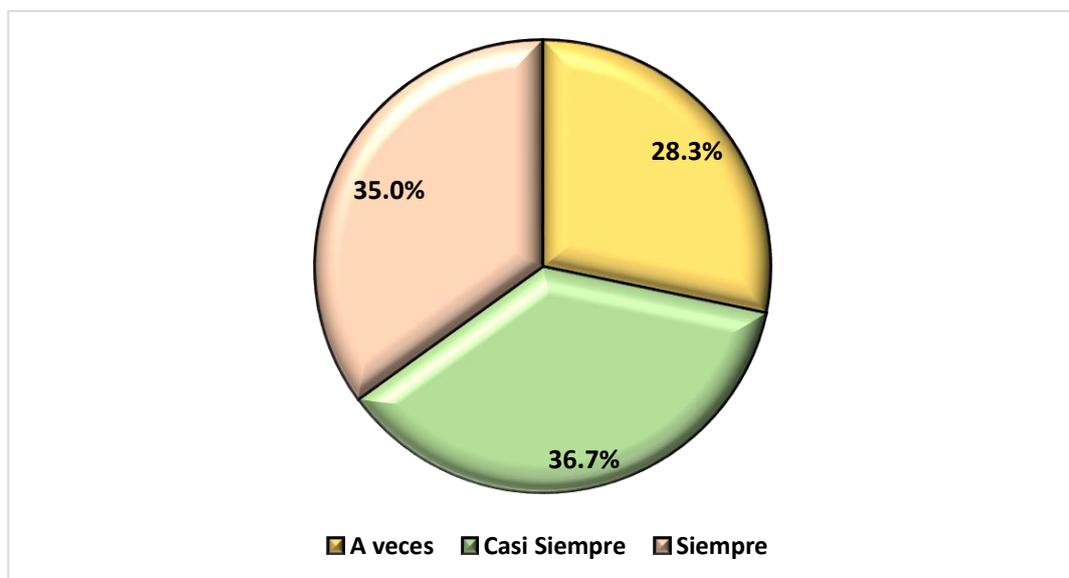
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, 48.3% (29) casi siempre se preocupan por la institución y su funcionamiento, el 45% (27) siempre se preocupan por la institución y su funcionamiento y solo el 6.7% (4) a veces se preocupan por el funcionamiento de la institución.

**Tabla 19.** Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	17	28.3	28.3
Casi Siempre	22	36.7	65.0
Siempre	21	35.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 19.** Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

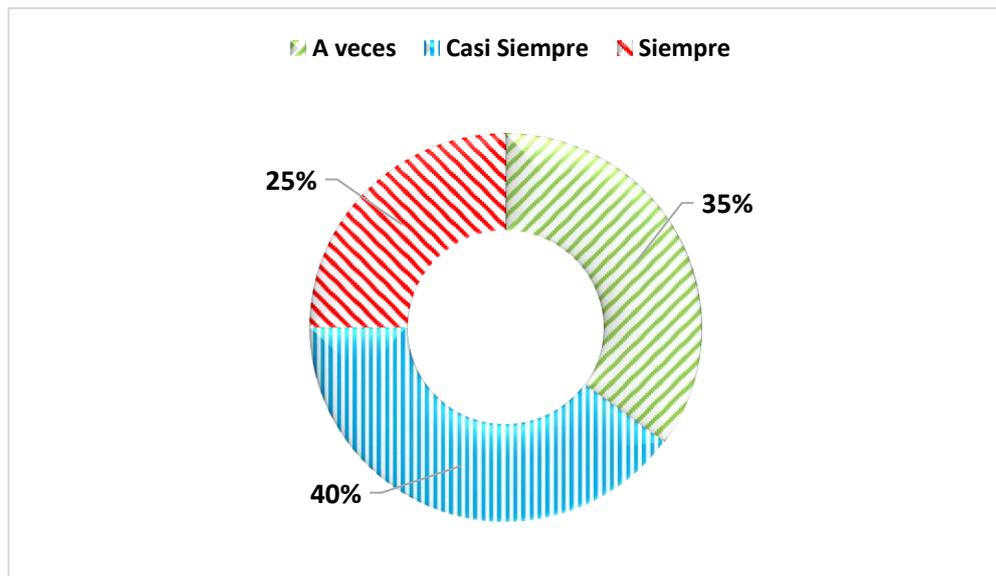
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 36.7% (22) casi siempre reconocen públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores, el 35% (21) siempre reconocen públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores y solo el 28.3% (17) siempre reconocen públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores.

**Tabla 20.** Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	21	35.0	35.0
Casi Siempre	24	40.0	75.0
Siempre	15	25.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 20.** Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

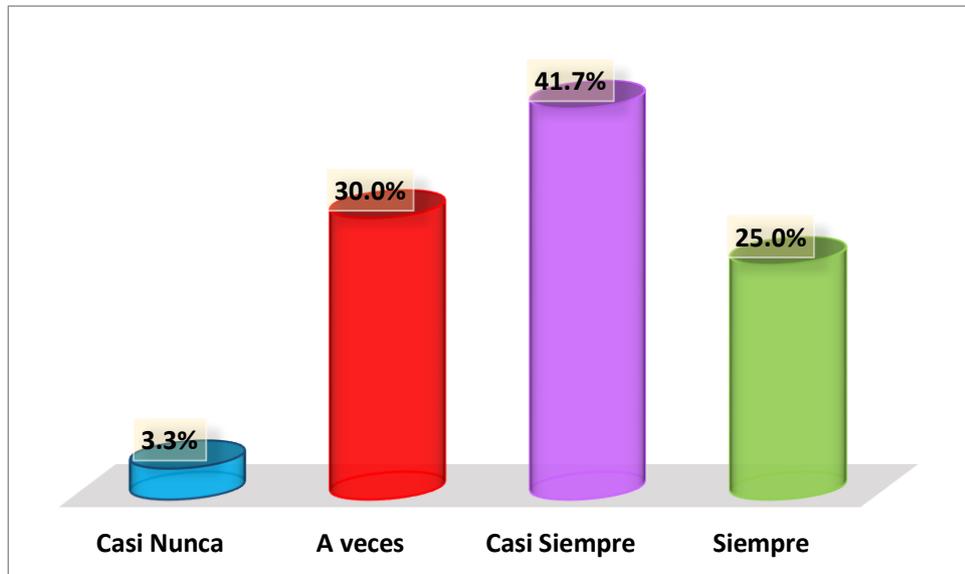
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 40% (24) casi siempre estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, el 35% (21) a veces estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo, el 25% (15) siempre estimulan la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo.

**Tabla 21.** Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.3	3.3
A veces	18	30.0	33.3
Casi Siempre	25	41.7	75.0
Siempre	15	25.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 21.** Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

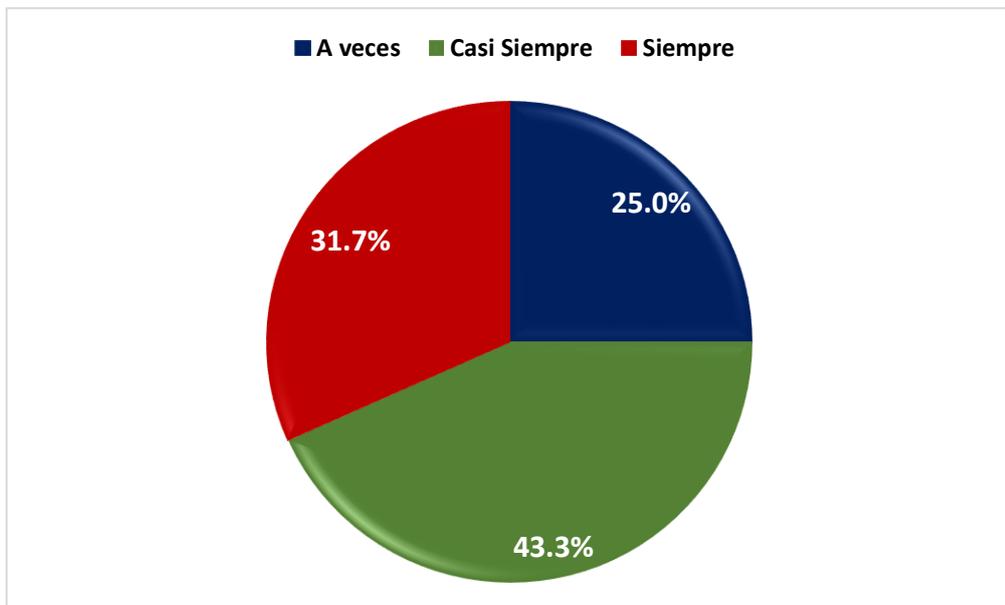
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 41.7% (25) casi siempre comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, el 30% (18) a veces comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, el 25% (15) siempre comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros y el 3.3% (2) casi nunca comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros.

**Tabla 22.** Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	15	25.0	25.0
Casi Siempre	26	43.3	68.3
Siempre	19	31.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 22.** Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019

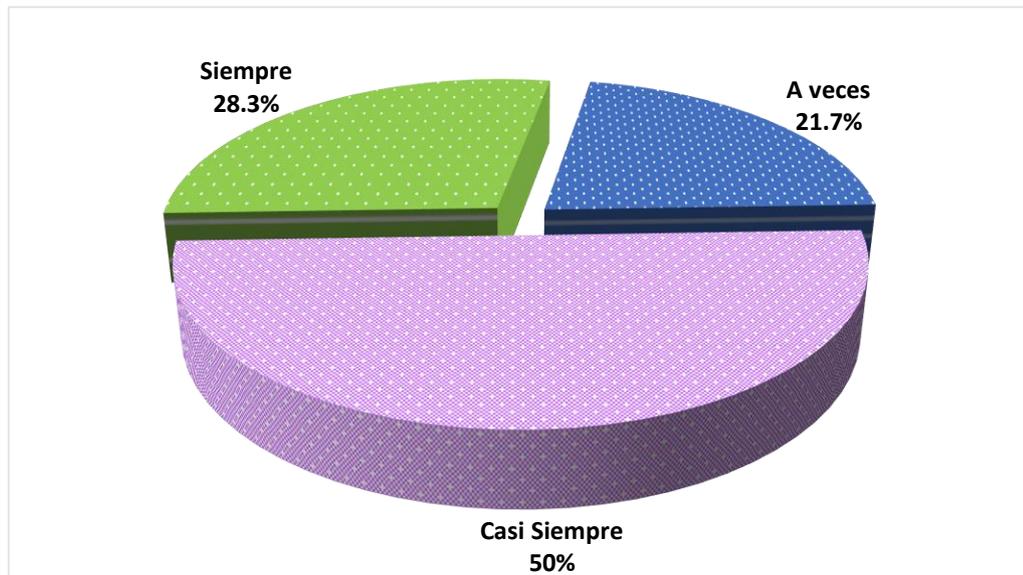
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 43.3% (26) casi siempre ejecutan actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, el 31.7% (19) siempre ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad y solo el 25% (15) a veces ejecutan actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.

**Tabla 23.** Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	13	21.7	21.7
Casi Siempre	30	50.0	71.7
Siempre	17	28.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 23.** Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

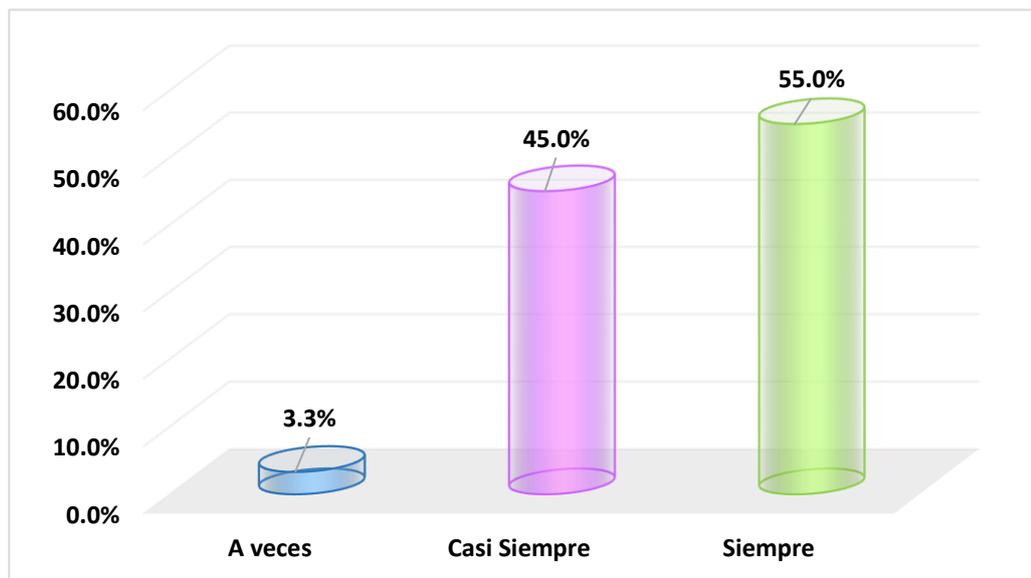
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 50% (30) demuestran receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores, el 28.3% (17) siempre demuestran receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores y solo el 21.7% (13) demuestran receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores.

**Tabla 24.** Escucha con empatía ante un problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Escucha con empatía ante un problema	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	2	3.3	3.3
Casi Siempre	25	41.7	45.0
Siempre	33	55.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 24.** Escucha con empatía ante un problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

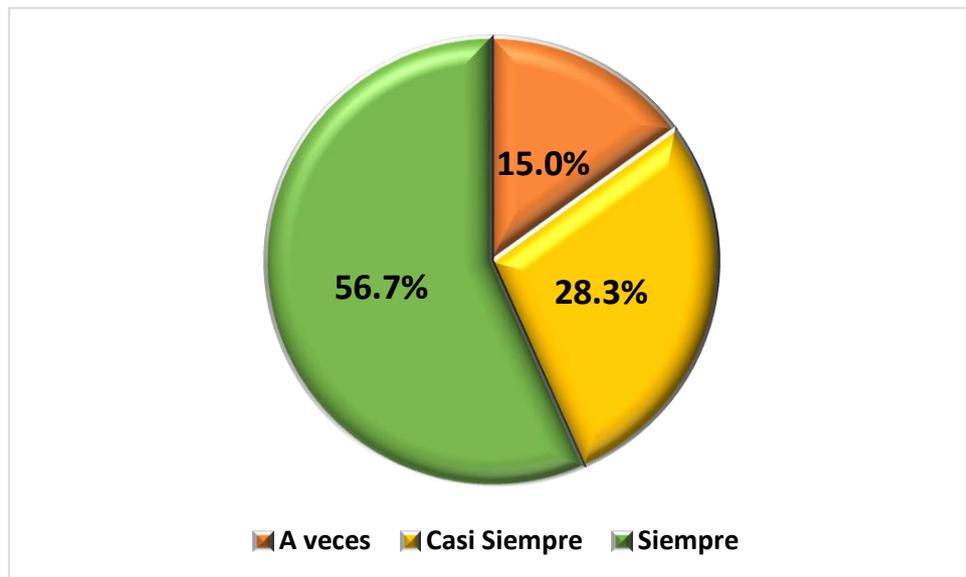
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 55% (33) siempre escuchan con empatía ante un problema, el 45% (25) casi siempre escuchan con empatía ante un problema y solo el 3.3% (2) escuchan con empatía ante un problema en el trabajo.

**Tabla 25.** Participación del jefe en el trabajo en equipo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Participa su jefe el trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	9	15.0	15.0
Casi Siempre	17	28.3	43.3
Siempre	34	56.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 25.** Participación del jefe en el trabajo en equipo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

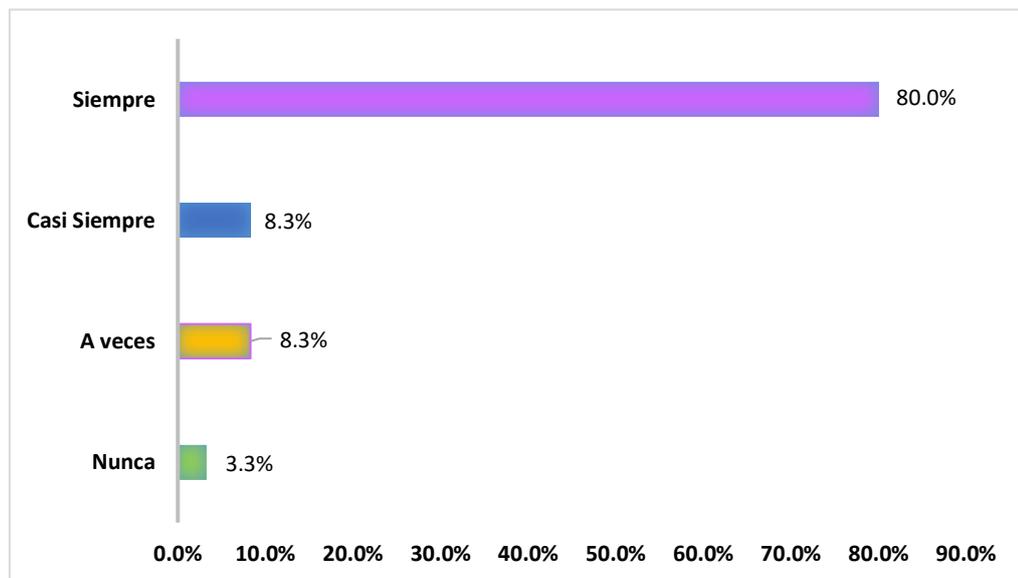
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 56.7% (34) siempre hay participación del jefe en el trabajo en equipo, el 28.3% (17) casi siempre hay participación del jefe en el trabajo en equipo y solo el 15% (9) a veces hay participación del jefe en el trabajo en equipo.

**Tabla 26.** Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
A veces	5	8.3	11.7
Casi Siempre	5	8.3	20.0
Siempre	48	80.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 26.** Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

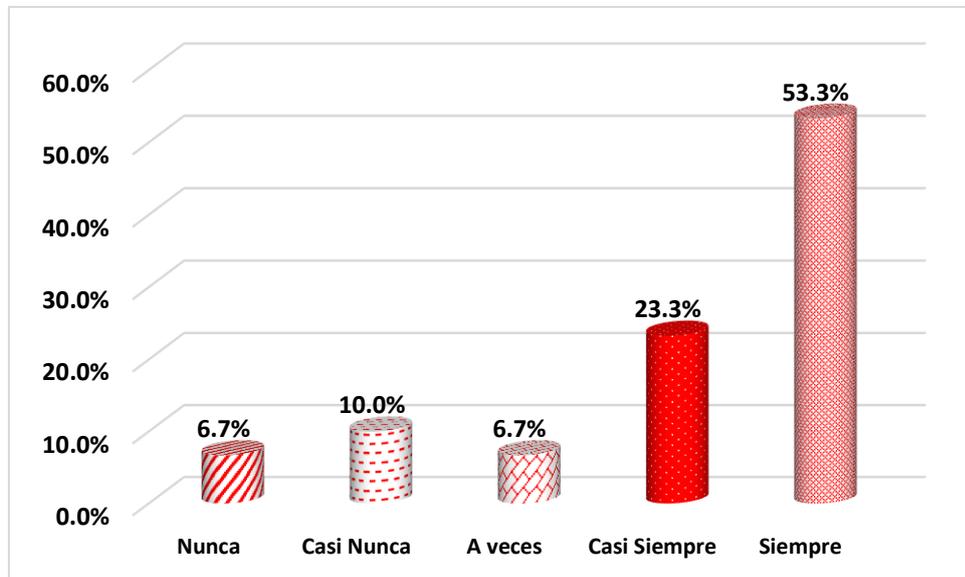
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 80% (48) siempre necesitaron que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, mientras que el 3.3% (2) nunca han necesitado que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos.

**Tabla 27.** Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	6.7	6.7
Casi Nunca	6	10.0	16.7
A veces	4	6.7	23.3
Casi Siempre	14	23.3	46.7
Siempre	32	53.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 27.** Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

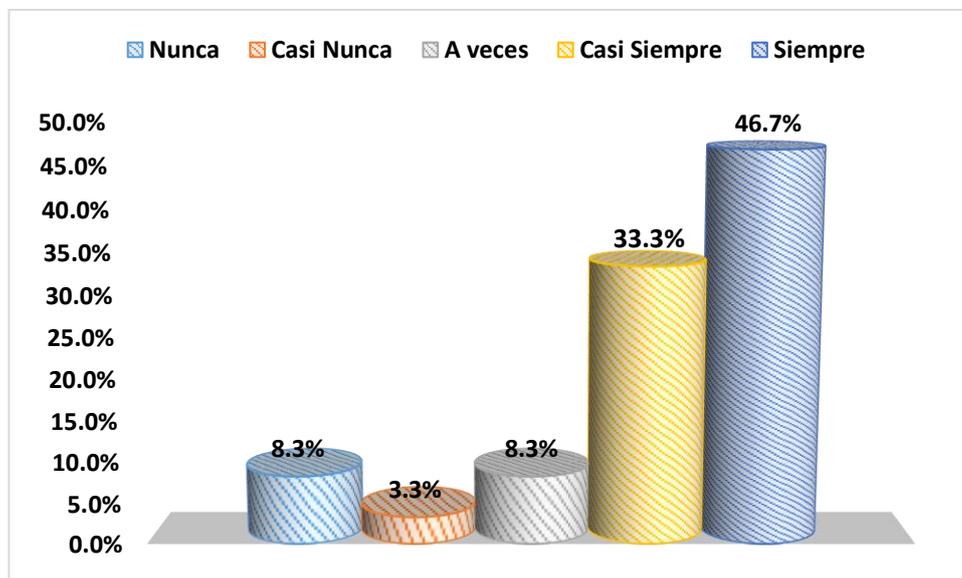
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 53.3% (32) creen que el Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL, mientras que el 6.7% (4) nunca han creído que el Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 28.** El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8.3	8.3
Casi Nunca	2	3.3	11.7
A veces	5	8.3	20.0
Casi Siempre	20	33.3	53.3
Siempre	28	46.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 28.** El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

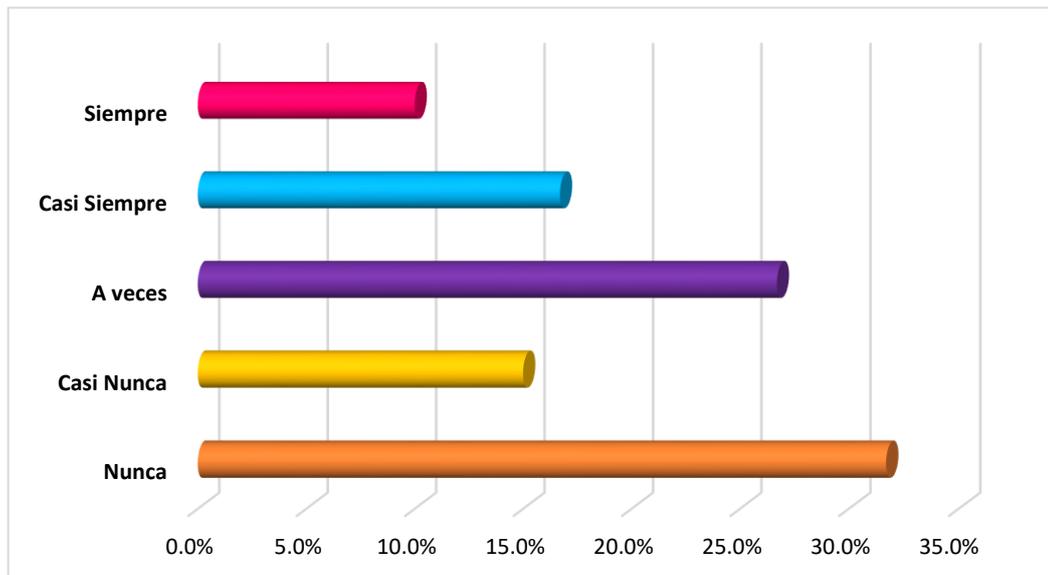
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, 46.7% (28) afirman que el sistema de premios por méritos siempre permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL, mientras que el 8.3% (5) afirman que el sistema de premios por méritos nunca permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 29.** Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	19	31.7	31.7
Casi Nunca	9	15.0	46.7
A veces	16	26.7	73.3
Casi Siempre	10	16.7	90.0
Siempre	6	10.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 29.** Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

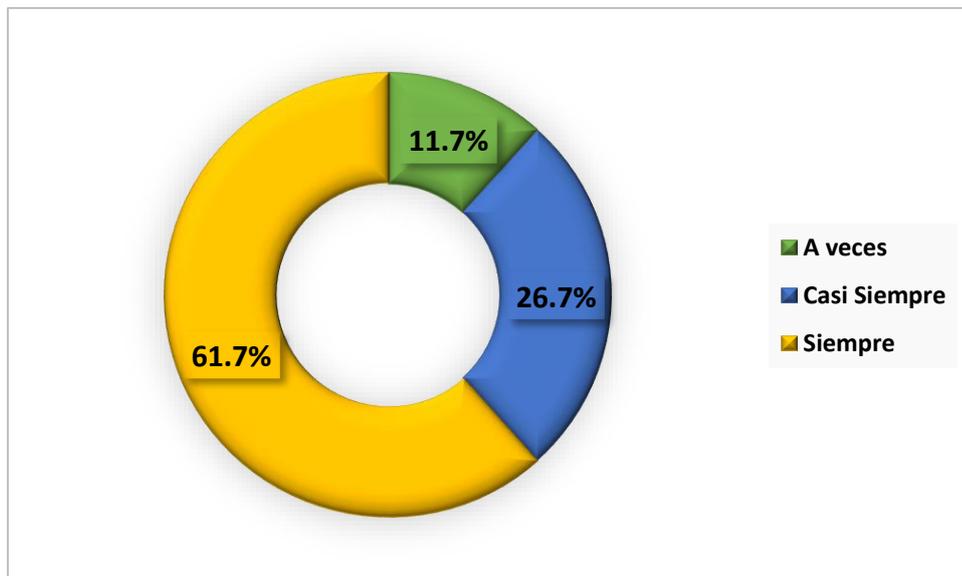
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 26.7% (16) a veces tienen reconocimiento por el desempeño laboral, mientras que el 31.7% (19) nunca han tenido reconocimiento por el desempeño laboral.

**Tabla 30.** Un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	11.7	11.7
Casi Siempre	16	26.7	38.3
Siempre	37	61.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 30.** Un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

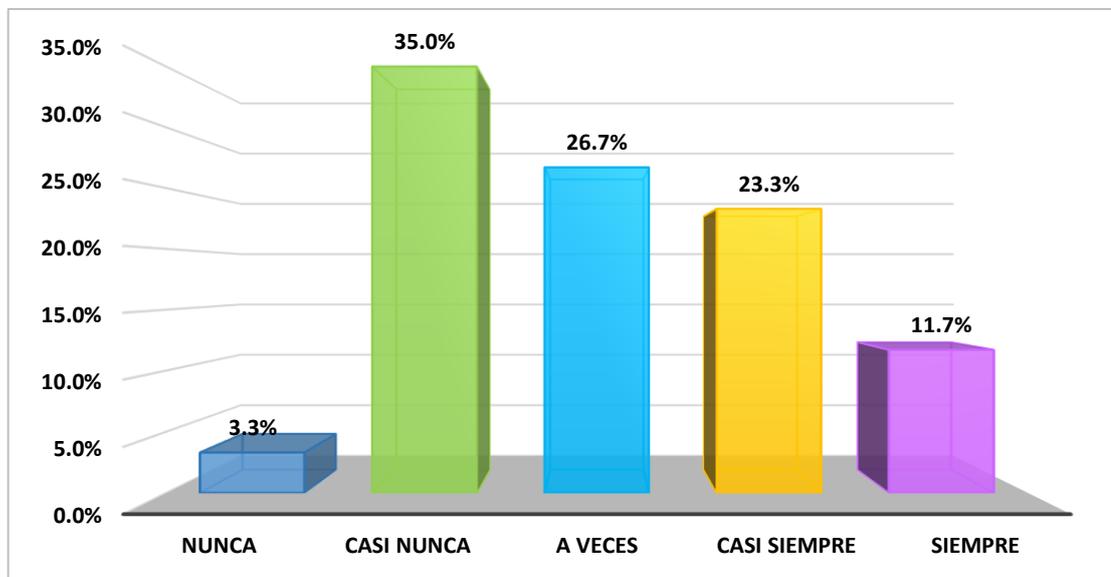
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 61.7% (37) mencionan que un adecuado ambiente organizacional siempre mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL, mientras que el 11.7% (7) afirman que un adecuado ambiente organizacional siempre mejora la productividad del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 31.** El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	21	35.0	38.3
A veces	16	26.7	65.0
Casi Siempre	14	23.3	88.3
Siempre	7	11.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 31.** El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

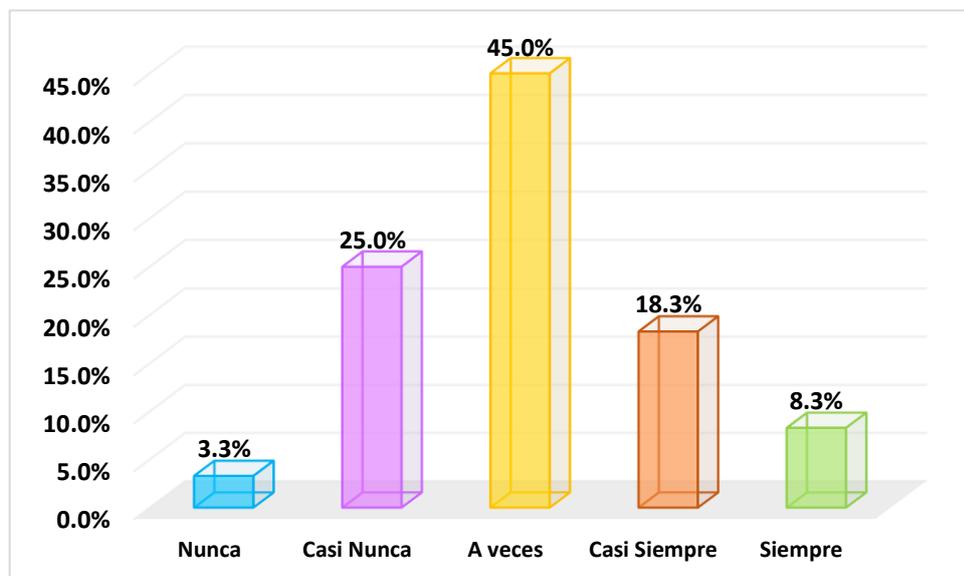
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 35% (21) casi nunca el trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional, el 26.7% (16) a veces el trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional y el 23.3% (14) casi siempre trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional.

**Tabla 32.** En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	15	25.0	28.3
A veces	27	45.0	73.3
Casi Siempre	11	18.3	91.7
Siempre	5	8.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 32.** En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

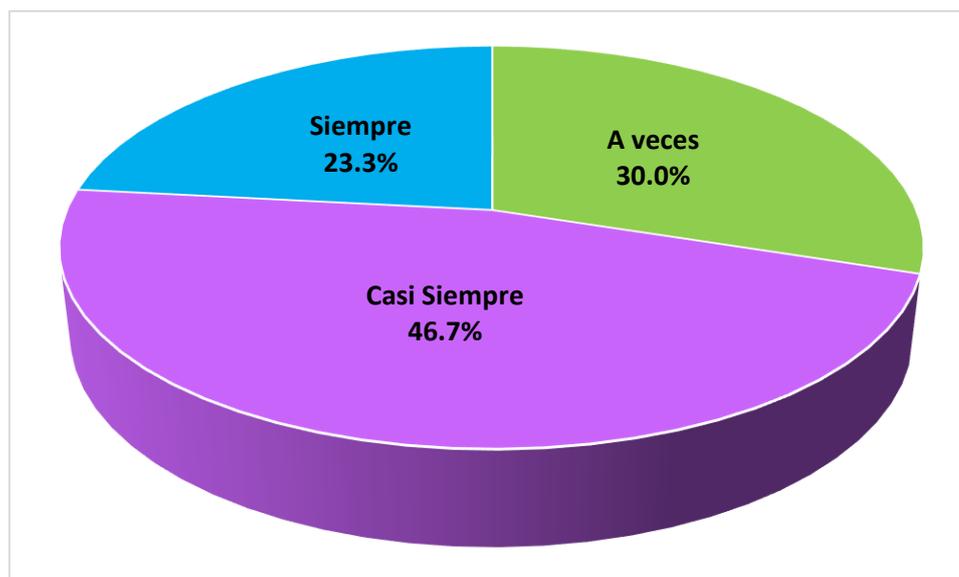
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 45% (27) afirman que a veces en la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, el 25% (15) menciona que casi nunca en la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, el 18.3% (11) casi siempre en la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional, el 8.3% (5) siempre en la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional y solo el 3.3% (2) nunca en la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional.

**Tabla 33.** El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	18	30.0	30.0
Casi Siempre	28	46.7	76.7
Siempre	14	23.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 33.** El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

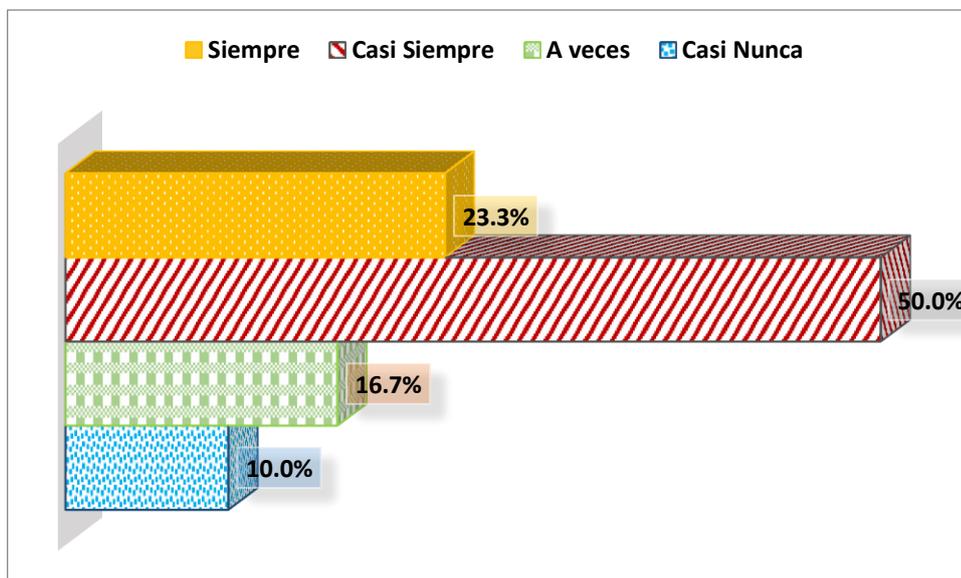
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 46.7% (28) casi siempre el establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL, el 30% (18) a veces el establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL y el 23.3% (14) siempre el establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 34.** Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	6	10.0	10.0
A veces	10	16.7	26.7
Casi Siempre	30	50.0	76.7
Siempre	14	23.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 34.** Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

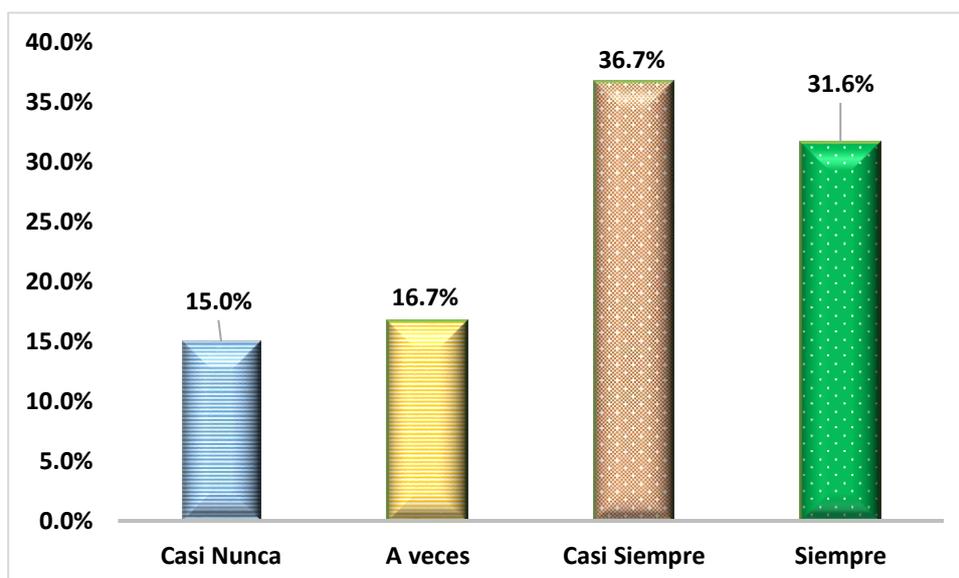
### Análisis

Se muestra que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 50% (30) afirman que casi siempre Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, el 23.3% (14) siempre Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL, EL 16.7% (10) a veces Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL y solo el 10% (6) casi nunca Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 35.** Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL', según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL'	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	9	15.0	15.0
A veces	10	16.7	31.7
Casi Siempre	22	36.7	68.3
Siempre	19	31.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 35.** Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL', según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

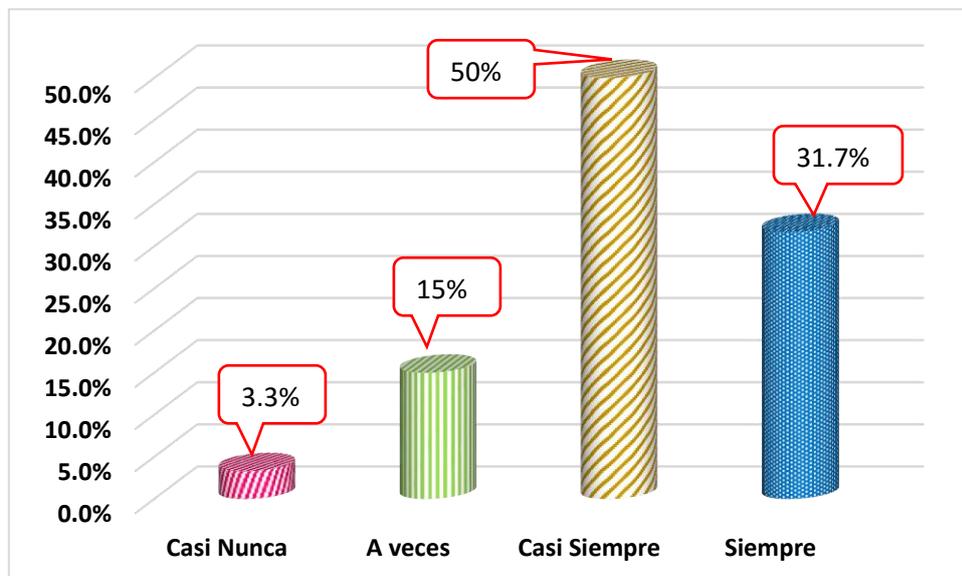
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 36.7% (22) mencionan que casi siempre una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional, el 31.7% (19) siempre una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional, el 16.7% (10) a veces una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional y solo el 15% (9) casi nunca una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional.

**Tabla 36.** El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.3	3.3
A veces	9	15.0	18.3
Casi Siempre	30	50.0	68.3
Siempre	19	31.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 36.** El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

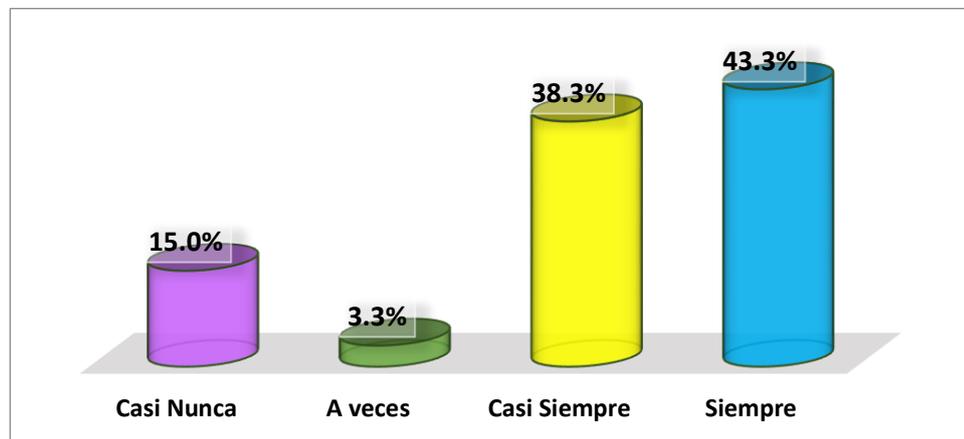
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 50% (30) afirman que casi siempre el establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional, el 31.7% (19) siempre el establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional, el 15% (9) a veces el establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional y solo el 3.3% (2) casi nunca el establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL.

**Tabla 37.** El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	9	15.0	15.0
A veces	2	3.3	18.3
Casi Siempre	23	38.3	56.7
Siempre	26	43.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 37.** El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

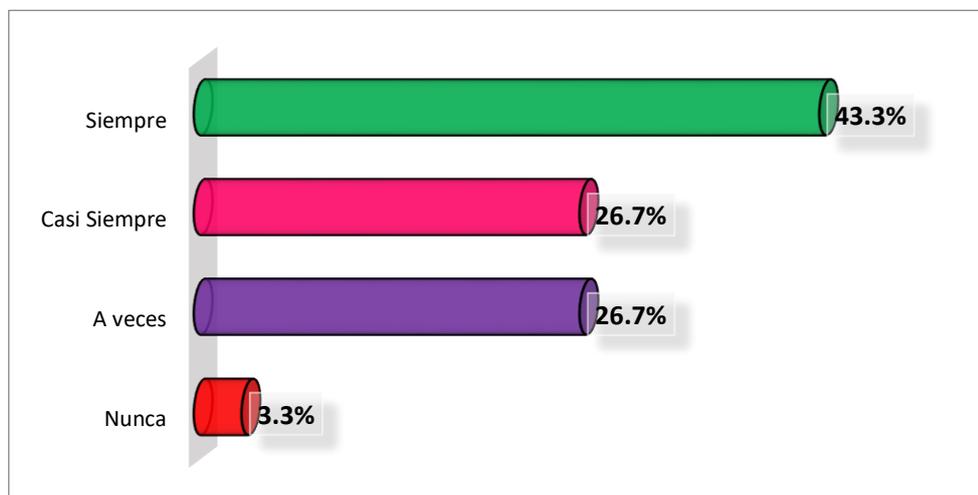
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 43.3% (26) siempre el establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, el 38.3% (23) casi siempre el establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional, el 15% (9) casi nunca el establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional y solo el 3.3% (2) a veces el establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional.

**Tabla 38.** La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
A veces	16	26.7	30.0
Casi Siempre	16	26.7	56.7
Siempre	26	43.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 38.** La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

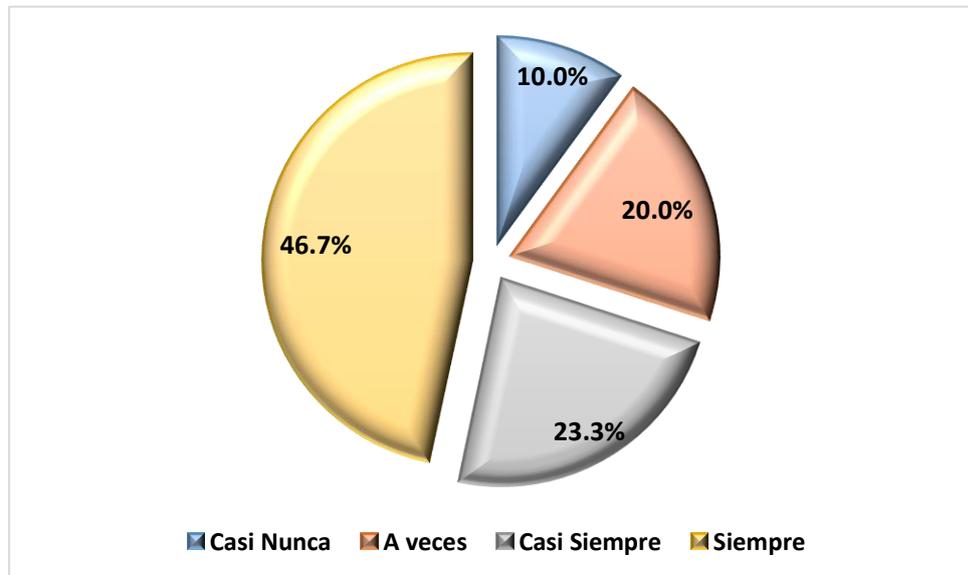
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 43.3% (26) siempre UNHEVAL está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, el 26.7% (16) casi siempre UNHEVAL está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, asimismo el otro 26.7% (16) a veces la UNHEVAL está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización y solo el 3.3% (2) afirman que nunca la UNHEVAL está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización.

**Tabla 39.** La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	6	10.0	10.0
A veces	12	20.0	30.0
Casi Siempre	14	23.3	53.3
Siempre	28	46.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente; instrumento 2019



**Figura 39.** La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

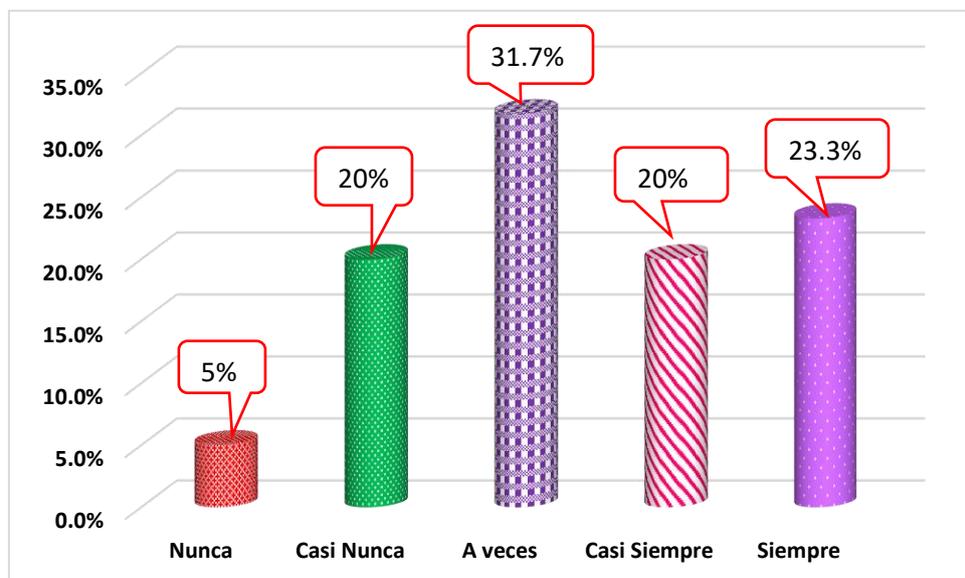
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 46.7% (28) afirman que en la UNHEVAL siempre la toma de decisiones está centralizada, mientras que el 10% (6) afirman que casi nunca la toma de decisiones de la UNHEVAL está centralizada.

**Tabla 40.** El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	5.0	5.0
Casi Nunca	12	20.0	25.0
A veces	19	31.7	56.7
Casi Siempre	12	20.0	76.7
Siempre	14	23.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 40.** El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

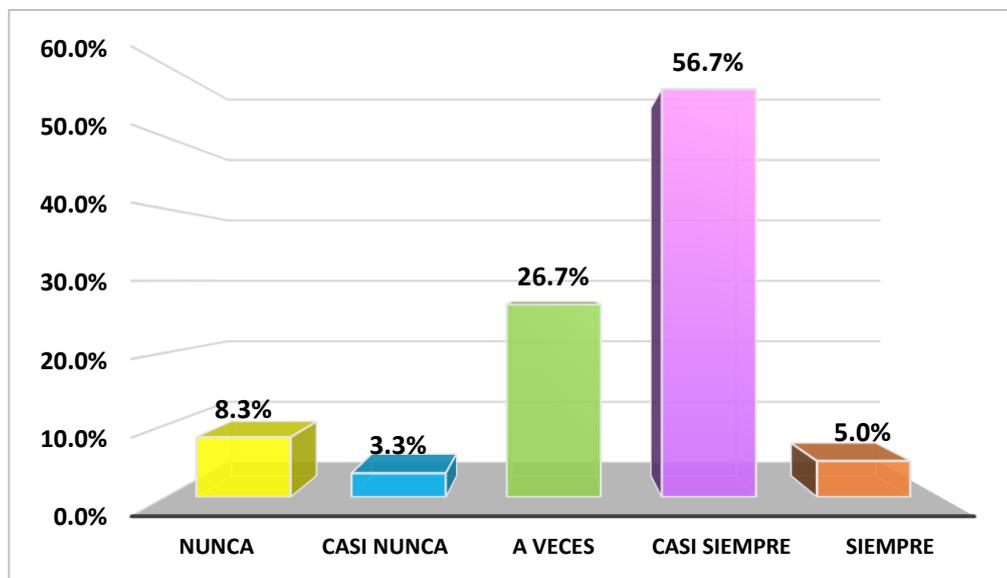
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 31.7% (19) a veces el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, el 23.3% (14) siempre el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones, mientras que el 5% (3) nunca el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones.

**Tabla 41.** La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	8.3	8.3
Casi Nunca	2	3.3	11.7
A veces	16	26.7	38.3
Casi Siempre	34	56.7	95.0
Siempre	3	5.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 41.** La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

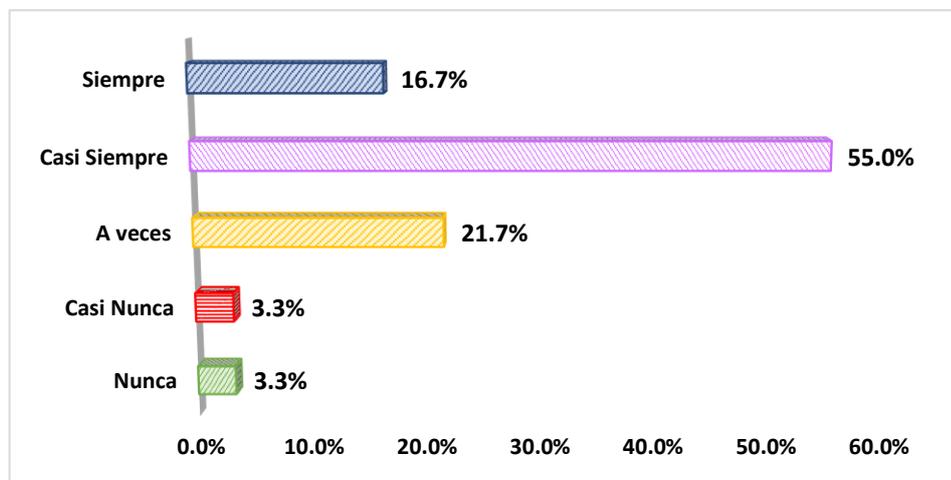
### Análisis

Se observa que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 56.7% (34) casi siempre la UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema, el 26.7% (16) a veces la UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problemas, mientras que el 8.3% (5) afirman que nunca la UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema.

**Tabla 42.** En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	2	3.3	6.7
A veces	13	21.7	28.3
Casi Siempre	33	55.0	83.3
Siempre	10	16.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 42.** En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

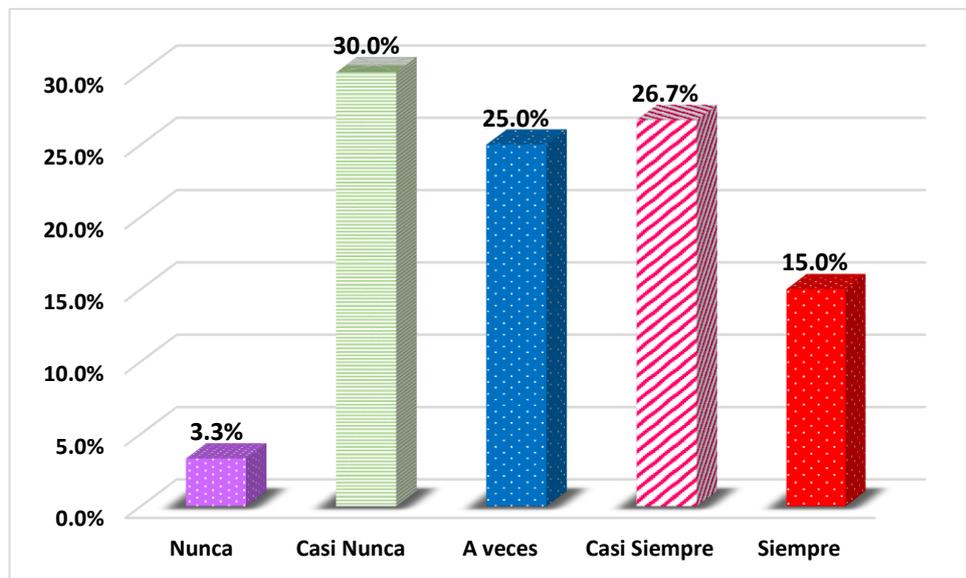
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 55% (33) casi siempre en la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, el 21.7% (13) a veces en la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, el 16.7% (10) siempre en la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema, el 3.3% (2) casi nunca en la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema asimismo el otro 3.3% (2) casi nunca la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema.

**Tabla 43.** Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	18	30.0	33.3
A veces	15	25.0	58.3
Casi Siempre	16	26.7	85.0
Siempre	9	15.0	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 43.** Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

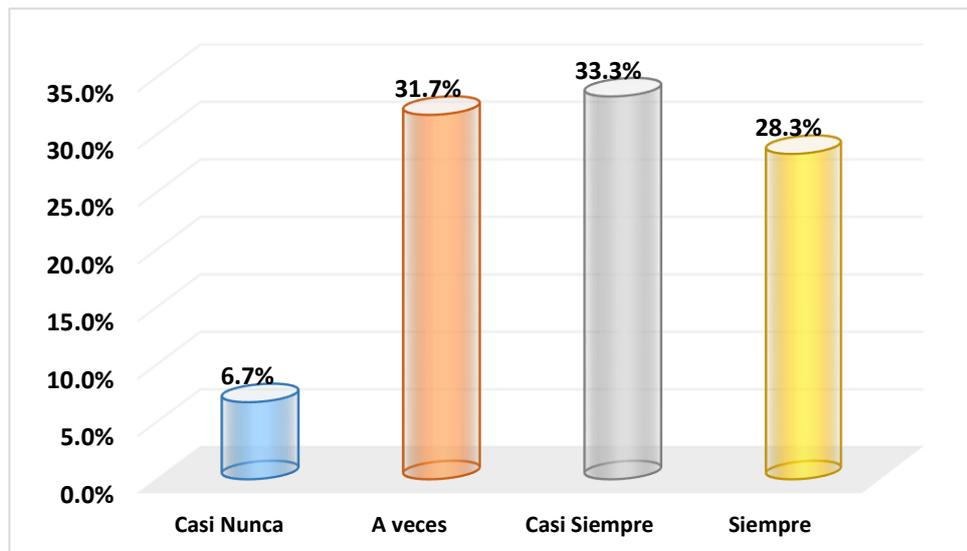
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 30% (18) casi nunca coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, el 26.7% (16) casi siempre coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, el 25% (15) a veces coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL, el 15% (9) siempre coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL y solo el 3.3% (2) nunca coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL.

**Tabla 44.** El profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

En la UNHEVAL el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	6.7	6.7
A veces	19	31.7	38.3
Casi Siempre	20	33.3	71.7
Siempre	17	28.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 44.** El profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

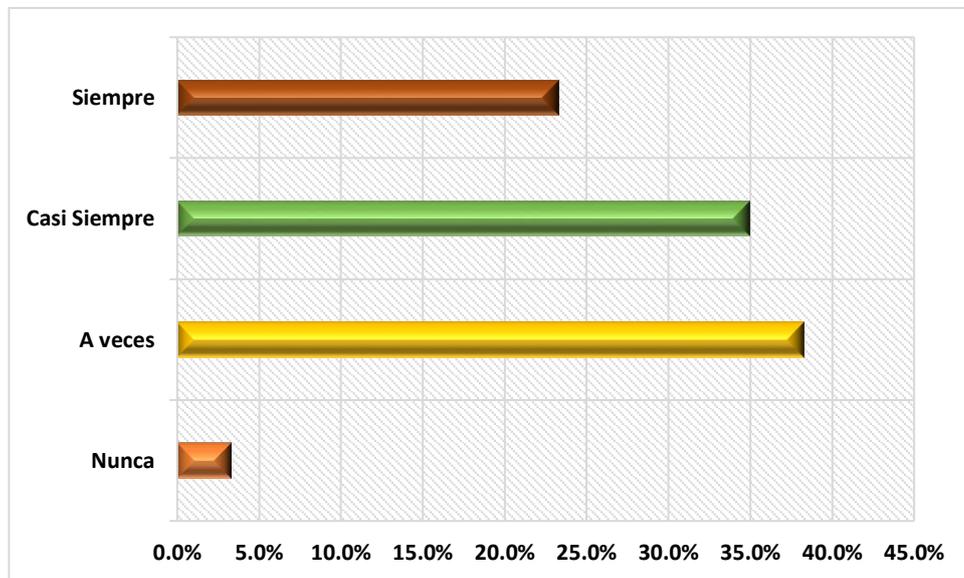
### Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 33.3% (20) casi siempre el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución, el 6.7% (4) casi nunca el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución.

**Tabla 45.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
A veces	23	38.3	41.7
Casi Siempre	21	35.0	76.7
Siempre	14	23.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 45.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

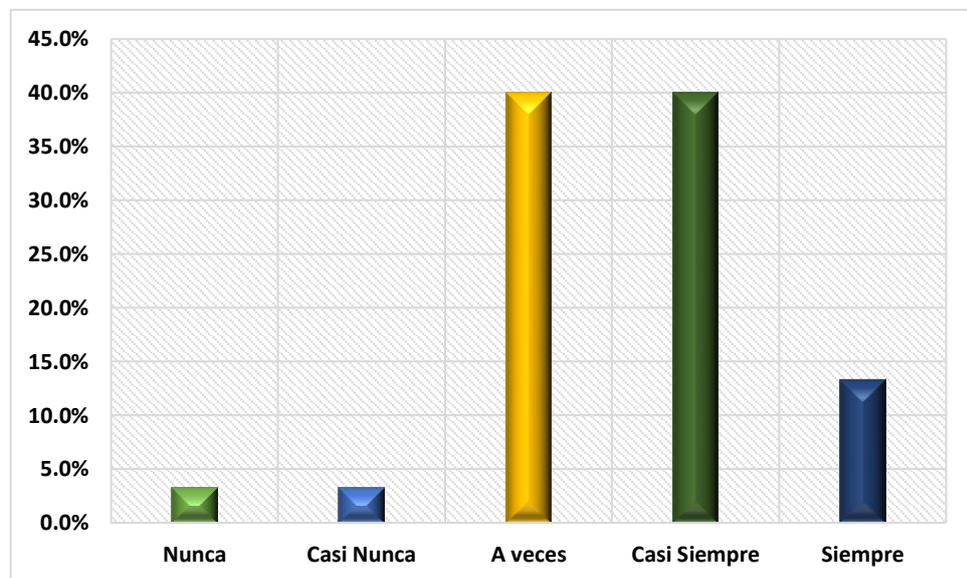
## **Análisis**

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 38.3% (23) a veces el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional, el 35% (21) afirman que casi siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional, el 23.3% (14) siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional y solo el 3.3% (2) nunca el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional.

**Tabla 46.** En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.3	3.3
Casi Nunca	2	3.3	6.7
A veces	24	40.0	46.7
Casi Siempre	24	40.0	86.7
Siempre	8	13.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 46.** En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

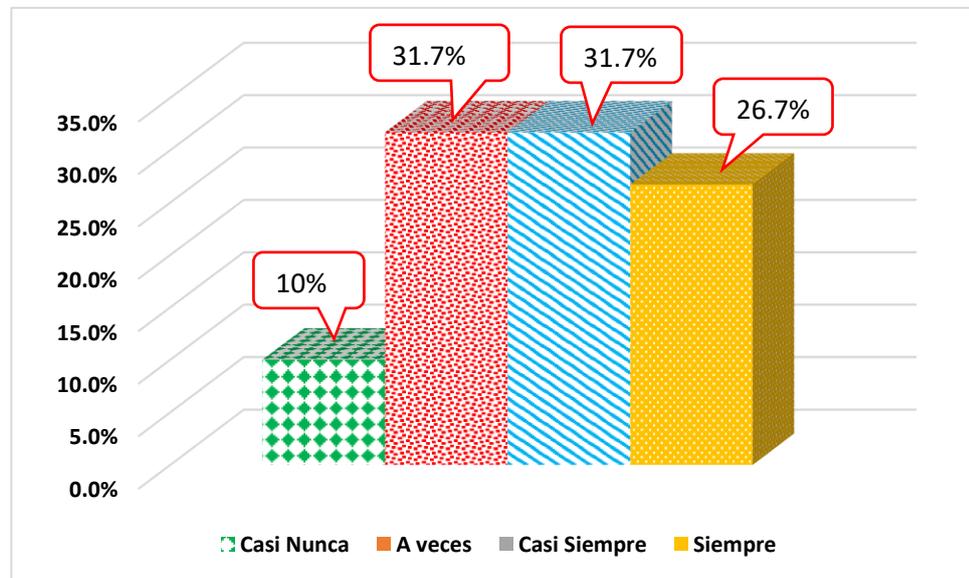
**Análisis**

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 40% (24) a veces el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, asimismo el otro 40% (24) mencionan que casi siempre el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, el 13.3% (8) siempre el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo, sin embargo el 3.3% (2) casi nunca el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo del mismo modo el otro 3.3% (2) afirman que el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo.

**Tabla 47.** Los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Los cambios planeados en la UNHEVAL se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	6	10.0	10.0
A veces	19	31.7	41.7
Casi Siempre	19	31.7	73.3
Siempre	16	26.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 47.** Los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

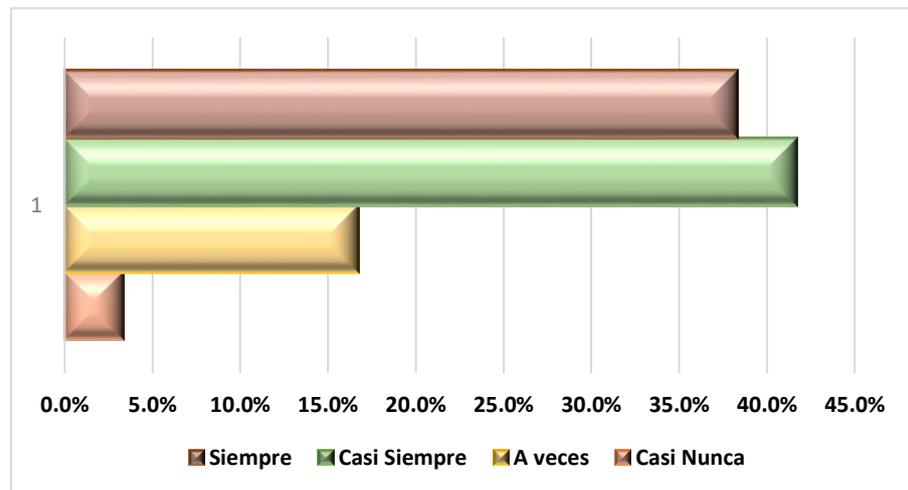
**Análisis**

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 31.7% (19) afirman que a veces los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, asimismo el otro 31.7% (19) también afirman que casi siempre los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, el 26.7% (16) siempre los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico, y solo el 10% (6) casi nunca los cambios planeados se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico.

**Tabla 48.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional de la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.3	3.3
A veces	10	16.7	20.0
Casi Siempre	25	41.7	61.7
Siempre	23	38.3	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 48.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

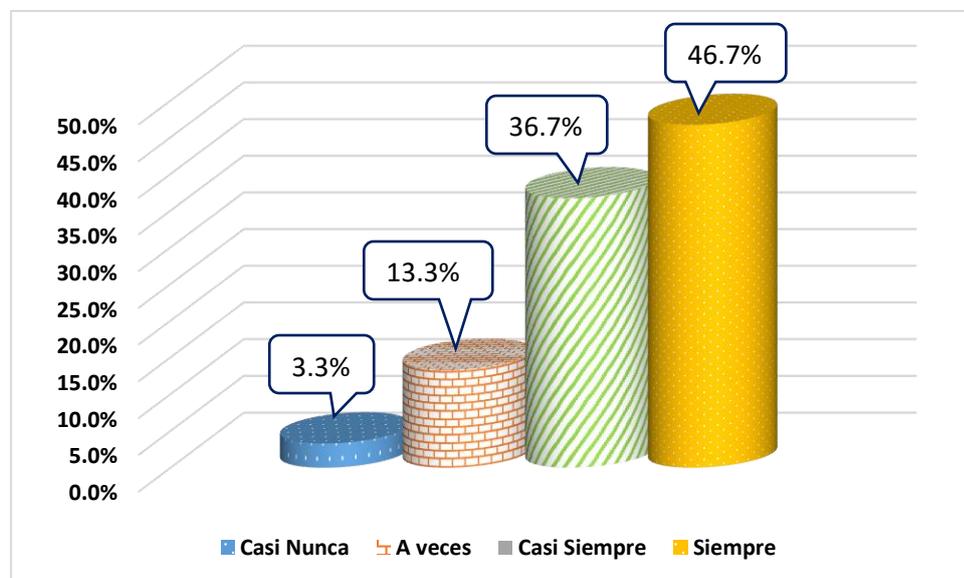
**Análisis**

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 41.7% (25) casi siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, el 38.3% (23) siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional, el 16.7% (10) a veces el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional y solo el 3.3% (2) afirman que casi nunca el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional.

**Tabla 49.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional en la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional en la UNHEVAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	3.3	3.3
A veces	8	13.3	16.7
Casi Siempre	22	36.7	53.3
Siempre	28	46.7	100.0
Total	60	100.0	

Fuente: instrumento 2019



**Figura 49.** El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional en la UNHEVAL, según el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

## Análisis

Se aprecia que del 100% (60) del personal que labora en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en estudio, el 46.7% (28) siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional, el 36.7% (22) casi siempre el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional, el 13.3% (8) a veces el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional y solo el 3.3% (2) mencionan que casi nunca el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional.

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

**Tabla 50.** Habilidades gerenciales según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Habilidades Gerenciales		Desarrollo Organizacional		Total	Chi2	Gl	P valor
		Bueno	Malo				
		Si	N				
	%	68.3%	0.0%	68.3%			
No	N	0	19	19	60,000	1	0,000
	%	0.0%	31.7%	31.7%			
Total	N	41	19	60			
	%	68.3%	31.7%	100.0%			

Fuente: instrumento 2019

## Análisis

En la tabla 50 se aprecia que el 68.3% (41) del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades gerenciales tienen un buen desarrollo organizacional, mientras que el 31.7% (19) no tienen habilidades gerenciales ni un buen desarrollo organizacional.

Para contrastar las hipótesis, se utiliza el estadístico de prueba Chi cuadrado, considerando que las variables son nominales dicotómicas, el nivel de confianza es del 95% y el error alfa es 5%. El Chi2 calculado es 60,000 para

un grado de libertad (3,84), el p valor es 0,000 ( $p < 0,05$ ), el que está por debajo del error alfa establecido; por lo que, con una probabilidad de error de 0,0%, las habilidades gerenciales están asociados al desarrollo organizacional.

En conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación “Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019”.

**Tabla 51.** Habilidades conceptuales según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Habilidades conceptuales		Desarrollo Organizacional		Total	Chi2	Gl	P valor
		Bueno	Malo				
		Si	N				
	%	68.3%	1.7%	70.0%			
No	N	0	18	18	55.489	1	0
	%	0.0%	30.0%	30.0%			
Total	N	41	19	60			
	%	68.3%	31.7%	100.0%			

Fuente: instrumento 2019

### Análisis

En la tabla 51 se aprecia que el 68.3% (41) del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades conceptuales tienen un buen desarrollo organizacional, mientras que el 30% (18) no tienen habilidades conceptuales ni un buen desarrollo organizacional.

Para contrastar las hipótesis, se utiliza el estadístico de prueba Chi cuadrado, considerando que las variables son nominales dicotómicas, el nivel de confianza es del 95% y el error alfa es 5%. El Chi2 calculado es 55.489 para un grado de libertad (3,84), el p valor es 0,000 ( $p < 0,05$ ), el que está por debajo del error alfa establecido; por lo que, con una probabilidad de error de 0,0%, las habilidades conceptuales están asociados al desarrollo organizacional.

En conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación “Existe relación entre las Habilidades conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019”.

**Tabla 52.** Habilidades técnicas según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Desarrollo Organizacional	Habilidades Técnicas			Total	Chi2	Gl	P valor
	Técnicas		Total				
	Si	No					
Bueno	N	41	3	44	47.081	1	0,000
	%	68.3%	5.0%	73.3%			
Malo	N	0	16	16			
	%	0.0%	26.7%	26.7%			
Total	N	41	19	60			
	%	68.3%	31.7%	100.0%			

Fuente: instrumento 2019

### Análisis

En la tabla 52 se aprecia que el 68.3% (41) del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades técnicas tienen un buen desarrollo organizacional, mientras que el 26.7% (16) no tienen habilidades técnicas ni un buen desarrollo organizacional.

Para contrastar las hipótesis, se utiliza el estadístico de prueba Chi cuadrado, considerando que las variables son nominales dicotómicas, el nivel de confianza es del 95% y el error alfa es 5%. El Chi2 calculado es 47.081 para un grado de libertad (3,84), el p valor es 0,000 ( $p < 0,05$ ), el que está por debajo del error alfa establecido; por lo que, con una probabilidad de error de 0,0%, las habilidades técnicas están asociados al desarrollo organizacional.

En conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación “Existe relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019”.

**Tabla 53.** Habilidades humanas según el desarrollo organizacional en el personal de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco 2019.

Habilidades Humanas		Desarrollo Organizacional		Total	Chi2	Gl	P valor
		Bueno	Malo				
		Si	N				
	%	68.3%	1.7%	70.0%			
No	N	0	18	18	55.489	1	0,000
	%	0.0%	30.0%	30.0%			
Total	N	41	19	60			
	%	68.3%	31.7%	100.0%			

Fuente: instrumento 2019

### **Análisis**

En la tabla 54 se aprecia que el 68.3% (41) del personal de la UNHEVAL que tienen habilidades humanas tienen un buen desarrollo organizacional, mientras que el 30% (18) no tienen habilidades humanas ni un buen desarrollo organizacional.

Para contrastar las hipótesis, se utiliza el estadístico de prueba Chi cuadrado, considerando que las variables son nominales dicotómicas, el nivel de confianza es del 95% y el error alfa es 5%. El Chi2 calculado es 55.489 para un grado de libertad (3,84), el p valor es 0,000 ( $p < 0,05$ ), el que está por debajo del error alfa establecido; por lo que, con una probabilidad de error de 0,0%, las habilidades humanas están asociados al desarrollo organizacional. En conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación “Existe relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019”.

### **4.3. Discusión de resultados**

El manejo de las habilidades gerenciales es de suma importancia para una buena o excelente gerencia en los servicios administrativos, sabiendo así que son la base del componente laboral. El trabajo de los gerentes debe ser integral, capaz de lograr que los colaboradores realicen sus funciones gustosa y efectivamente, no solo por lo tengan que realizar.

Puchol menciona que la toma de decisiones asertiva es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que, en francés una de las formas de llamar a un gerente es *décideur*, que significa la persona que decide. En este proceso la responsabilidad completa recae en el gerente sin embargo esto no implica que él solo debe decidir. De acuerdo con la investigación realizada el 46.7% del personal de la UNHEVAL afirman que la toma de decisiones está centralizada y el 46.7% afirman que casi siempre se toman decisiones consensuadas y acertadas (21).

La elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales del personal en un 41.7% lo ejecutan solo a veces; según Garzón comenta que cada empresa debe contar con un plan de entrenamiento y apoyo para sus colaboradores, elemento que solamente el 20% de las instituciones cuentan. Si bien este estudio se enfoca en las habilidades de los gerentes, una de ellas es la capacidad de obtener lo mejor de cada uno de sus colaboradores, he ahí la importancia de crear estos planes de entrenamiento (22).

Con respecto a la relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, asimismo en la asociación entre las dimensiones de habilidades conceptuales, habilidades técnicas y humanas; existe influencia entre ambas variables con un p valor de 0,000.

Del mismo modo concordando con un estudio realizado por Maribel Elizabeth Vera Vílchez, "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016" muestra que existe correlación entre la variable habilidades gerenciales y la dimensión habilidades conceptuales enfocadas en el problema, se encontró que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables, es decir que las enfermeras en un 21% tienen bajo nivel de habilidades conceptuales, 22% de las enfermeras presenta un nivel medio habilidades conceptuales y un 57% de las enfermeras presenta un alto nivel de habilidades conceptuales concordando con el autor Kotler (2010), quien refirió que las empresas tienen características de los indicadores de la habilidades técnica y los gerentes que no manejen estrategias para la solución de conflictos llevarían al escaso éxito de la organización (1).

En esta misma línea Muguerza señala que las habilidades gerenciales dentro de su estudio fueron satisfactorios siendo las habilidades más resaltantes el autocontrol y dirección hacia el cambio que estaba dentro de esta dimensión (23).

La administración existe en aras de los resultados de la institución. Tiene que comenzar con los resultados pretendidos y tiene que organizar a los recursos de la institución de manera que alcancen dichos resultados (24).

De aquí surge la importancia del gerente en una institución o empresa, ya que este personal es fundamental en el seguimiento y acogida del cambio por parte de los colaboradores; sabiendo así que cuando los trabajadores se sienten parte importante y prioritaria de una actividad, las actitudes serán más favorables para mejorar el desarrollo de la organización asimismo enfatizar que las habilidades gerenciales que pueda tener cada personal o trabajador en una determinada institución o empresa es fundamental para el desarrollo de la organización ya que gracias a ello surge los cambios para un mejor desarrollo organizacional.

#### **4.4. Aporte de investigación**

A través de la presente investigación, se brinda información en el campo de las ciencias administrativas, ya que podrán identificar las habilidades gerenciales que tiene cada personal y poder potenciarlos llegando así a ser un líder con muchas capacidades y logrando las metas trazadas de cada institución.

Asimismo se aporta a otras carreras profesionales, ya que en cada una de ellas se desarrolla la función administrativa, ayudando así a conocer más sobre el tema tratado, ampliando así la gama de conocimientos de cada uno. Los estudiantes de pre grado y pos grado con los resultados de la presente investigación, pueden poner en practica sobre el campo real de las empresas o institución.

## **CONCLUSIONES**

- Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, con un p valor de 0,000.
- Existe relación entre las Habilidades conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, con un p valor de 0,000.
- Existe relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, con un p valor de 0,000.
- Existe relación entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, con un p valor de 0,000.

## **RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS**

### **A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

- Implementar un programa de autoevaluaciones que permita a los gerentes mejorar sus habilidades tanto conceptuales, técnicas y humanas.
- Divulgar los resultados de la presente investigación para el conocimiento de todo el personal administrativo y no administrativo de la Institución; para mejorar la atención al cliente.

### **A los investigadores**

- Realizar investigaciones con la eficacia de un programa educativo para mejorar las habilidades gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores.
- Asimismo realizar estudios de la relación que existe entre las habilidades gerenciales de los trabajadores de una institución y el tipo de liderazgo.
- También realizar estudios cualitativos sobre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en otros grupos ocupacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Vera M. "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. Tesis de Maestro. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado; 2017. Report No.: ISBN.
2. Reyes K. "HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)". 2016..
3. Chavez M. Desarrollo de Habilidades. 2006..
4. Aquino P. Master executive en administración y dirección de empresas. [Online].; 2013 [cited 2019 Octubre 15. Available from: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>.
5. Serralde A. Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos. 2015..
6. Aparicio M, Medina J. HABILIDADES GERENCIALES QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS EN EL PERÚ: UN ANÁLISIS COMPARATIVO. 2015..
7. 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..
8. Whetten D, Kim C. Desarrollo de Habilidades Directivas. 2015..
9. Onofre R, Bazán E, Paredes K. "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..
10. Aparicio M, Medina J. Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo. Tesis de Maestro. Lima: Unversidad del Pacífico, Escuela de Posgrado; 2015. Report No.: ISSN.
11. Muguerza L. Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Concytec. 2015.

12. Valiente P. Planificación estratégica y desarrollo organizacional en las instituciones educativas RED 09 - UGEL 01” 2015, Lima, Perú. Repositorio Digital Institucional. 2016 Noviembre; I(1): p. 12.
13. Condori M. Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad provincial de Tambopata en el año 2017. Repositorio Digital - Universidad Andina del Cusco. 2017 Junio; I(1).
14. Lozano C. Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público - 2016. Tesis de Maestro. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado; 2017. Report No.: ISBN.
15. Huatuco V. Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016. Tesis de Maestro. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado; 2017. Report No.: ISBN.
16. Visag C. Habilidades gerenciales y su relación con la cultura organizacional de la DIRESA Huánuco 2018. Tesis de grado. Huánuco: Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales; 2018. Report No.: ISSN.
17. Galvis F. Federicogalvi's Blog. [Online].; 2016 [cited 2019 Noviembre 16. Available from: <https://federicogalvis.wordpress.com/herramientas-y-habilidades-gerenciales/>.
18. Sánchez L. emprendepyme.net. [Online].; 2010 [cited 2019 Noviembre 11. Available from: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>.
19. Galvis F. Federicogalvis's Blog. [Online].; 2016 [cited 2018 Julio 11. Available from: <https://federicogalvis.wordpress.com/herramientas-y-habilidades-gerenciales/>.
20. Teorías administrativas. Teoría administrativas. [Online].; 2012 [cited 2019 Noviembre 16. Available from: <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>.
21. Puchol. Toma de decisiones asertivas. 2010..

22. Garzón. Plan de entrenamiento. 2005..
23. Muguerza. Habilidades gerenciales. 2015..
24. Drucker. Administración. 1999..
25. emprendepyme. emprendepyme.net. [Online].; 2018 [cited 2018 Julio 11.  
Available from: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>.

## ANEXOS

## ANEXO 01. Matriz de consistencia

**INFLUENCIAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN – HUANUCO 2019**

<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable</b>	<b>Metodología</b>
¿Existe relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la institución de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?	Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.	<p><b>Hi:</b> Las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, están relacionados.</p> <p><b>Ho:</b> Las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, no están relacionados.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Habilidades Gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades Conceptuales</li> <li>• Habilidades Técnicas</li> <li>• Habilidades Humanas</li> </ul>	<p>El enfoque de la investigación cuantitativo. El nivel de la investigación es explicativo.</p> <p>El tipo de investigación es Prospectivo, Transversal, Observacional y Analítico.</p>
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desarrollo Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Incentivos</li> <li>• Orientación a los Resultados</li> </ul>	<p>La muestra de estudio estará conformada por 60 trabajadores administrativos de la</p>
¿Qué relación existe entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la	Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la	<p><b>Hi<sub>1</sub>:</b> Las Habilidades conceptuales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, están asociados.</p> <p><b>Ho<sub>1</sub>:</b> Las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, no están asociados.</p>		

<p>UNHEVAL, Huánuco – 2019? ¿Qué relación existe entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019? ¿Qué relación existe entre las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019?</p>	<p>UNHEVAL, Huánuco – 2019.  Determinar la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.  Determinar la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de salud de la UNHEVAL, Huánuco – 2019.</p>	<p><b>Hi<sub>2</sub></b>: Las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, están asociados. <b>Ho<sub>2</sub></b>: Las Habilidades Técnicas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, no están asociados.  <b>Hi<sub>3</sub></b>: Las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, están asociados. <b>Ho<sub>3</sub></b>: Las Habilidades Humanas y el Desarrollo Organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, no están asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación Sistemática</li> <li>• Orientación al Cambio</li> </ul>	
--	---	---	--	--



## ANEXO 02.

### Consentimiento informado



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

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

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN – HUANUCO 2019”

**OBJETIVO:** Establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional según los administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco – 2019.

**INVESTIGADOR:** Econ. Alex Merlo Tarazona Chamorro

- **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, 2019



## ANEXO 03. Instrumentos

### Guía de Entrevista



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

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

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN – HUANUCO 2019”

**OBJETIVO:** Establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional según los administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco – 2019.

**INVESTIGADOR:** Econ. Alex Merlo Tarazona Chamorro

**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)
4. Grado de Instrucción:
  - a. Licenciado
  - b. Especialista
  - c. Maestro
  - d. Doctor
5. Situación laboral – tipo de contrato:
  - a. CAS
  - b. Planilla
  - c. Nombrado



## Cuestionario de Habilidades Gerenciales



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

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

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN – HUANUCO 2019”

**OBJETIVO:** Establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional según los administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco – 2019.

**INVESTIGADOR:** Econ. Alex Merlo Tarazona Chamorro

**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 demás trabajadores.					

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



## Cuestionario de Desarrollo Organizacional



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

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

**TÍTULO:** “HABILIDADES GERENCIALES Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN – HUÁNUCO 2019”

**OBJETIVO:** Establecer la relación entre las Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional según los administrativos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco – 2019.

**INVESTIGADOR:** Econ. Alex Merlo Tarazona Chamorro

**INSTRUCCIONES:** Este es un cuestionario que tiene como objetivo recoger información sobre las **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 Universidad Nacional Hermilio Valdizán cuente con un sistema de incentivos?					
2	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					

4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
6	¿Considera Ud. que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el profesional tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno profesional?					
7	¿Considera Ud. que en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 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 de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
13	¿Considera Ud. que, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán está centralizada?					
15	¿Considera Ud. que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones?					
16	¿Considera Ud. en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera Ud. que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución de problemas?					

<b>18</b>	¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
<b>19</b>	¿Considera Ud. que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución?					
<b>20</b>	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
<b>21</b>	¿Considera Ud. que, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo					
<b>22</b>	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
<b>23</b>	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
<b>24</b>	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					
<b>25</b>	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del profesional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán?					

**ANEXO 04. Formato de validación de los instrumentos por jueces de expertos**

**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

**CUESTIONARIO DE HABILIDADES GERENCIALES**

**Nombre del experto:** \_\_\_\_\_ **Especialidad:** \_\_\_\_\_

<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COHERENCIA</b>	<b>SUFICIENCIA</b>	<b>CLARIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
<b>2</b>	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.					
<b>3</b>	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
<b>4</b>	Ejecuta estrategias innovadoras					
<b>5</b>	Logra los objetivos institucionales					
<b>6</b>	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
<b>7</b>	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los demás trabajadores.					
<b>8</b>	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
<b>9</b>	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución					
<b>10</b>	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 los demás trabajadores.					
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 de los demás trabajadores.					
19	Escucha con empatía cuando el profesional le comunica algún problema					
20	Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo					

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO ( ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

**DECISIÓN DEL EXPERTO:** El instrumento debe ser aplicado: SI ( ) NO ( )

**Firma y Sello del juez**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Alex Merlo TARAZONA CHAMORRO nacido en la ciudad de Pucallpa el 21 de mayo de año 1976 hijo del Sr. Timoteo TARAZONA DIAZ Y Sra. Dorila CHAMORRO TRUJILLO mis estudios realizado de la primaria en la Escuela Mariano Dámaso Beraun y la secundaria en el Colegio José Carlos Mariátegui EL AMAUTA y mis estudios universitarios lo realice en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco UNHEVAL en la carrera profesional de Ciencias Económicas, la experiencia laboral durante mi carrera los hice en diferentes empresas privadas como públicas y actualmente trabajador de la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL.



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **08:00h**, del día sábado **28 DE DICIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS  
Dr. Pedro Pablo SAQUICORAY AVILA  
Dr. Andy Williams CHAMOLI FALCON

Presidente  
Secretario  
Vocal

Asesora de tesis: Mg. Katherine Meliza MAXIMILIANO FRETTEL (Resolución N° 01248-2019-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Don, Alex Merlo TARAZONA CHAMORRO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "INFLUENCIAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO 2019".

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 DIECIOCHO (18)  
Equivalente a MUY BUENO, por lo que se declara APROBADO  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 9.00 horas de 28 de diciembre de 2019.

  
 .....  
 PRESIDENTE  
 DNI N° 07230761

  
 .....  
 SECRETARIO  
 DNI N° 19367277

  
 .....  
 VOCAL  
 DNI N° 43664677

Leyenda:  
19 a 20: Excelente  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01550-2019-UNHEVAL/EPG)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: TARAZONA CHAMORRO, ALEX MERLO

DNI: 40841321 Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Teléfonos Casa \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

	Posgrado
Maestría:	<u>GERENCIA PUBLICA</u>
Mención:	_____

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

"INFLUENCIAS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN - HUÁNUCO 2019"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

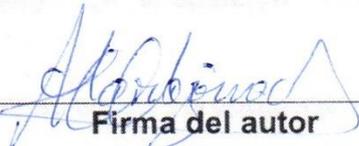
\_\_\_\_\_

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año      ( ) 2 años      ( ) 3 años      ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 10/01/20

  
 Firma del autor