

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



=====

**“INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES  
EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS  
PROFESIONALES DEL CENTRO DE SALUD DE  
TALAVERA, ANDAHUAYLAS, APURIMAC – 2018”**

=====

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

**TESISTA:** ANGÉLICA VALVERDE MAMANI

**ASESOR:** Dr. TITO JORGE MONTOYA ARENAZA

HUÁNUCO – PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida e iluminar mi camino siempre.

A mi familia por su amor incondicional en todos los momentos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su incondicional apoyo en todo el proceso de mi formación profesional.

A mis profesores de la Maestría por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales que contribuyeron a nuestro enriquecimiento profesional y académico.

## RESUMEN

**Título:** Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018. **Objetivo:** Evaluar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018. **Metodología:** La población muestral estuvo conformada por 50 profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera. El Nivel de investigación fue Explicativo; de tipo Prospectivo, Observacional, Transversal, y Analítico. Se aplicó dos cuestionarios en un solo momento. **Resultados:** Se aprecia que, la comparación de la influencia del nivel de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera; del cual, el 30.0% que ha obtenido un nivel medio de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel medio en el desarrollo organizacional; es decir, que influye de manera adecuada; así mismo, sólo el 20.0% que ha obtenido un nivel bajo de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel bajo en el desarrollo organizacional. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 4 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 11,071 ( $p=0,020$ ;  $<0.05$ ). **Conclusión:** Se acepta la hipótesis general de investigación: **Hi:** Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**Palabras claves:** desarrollo gerencial, habilidades gerenciales, profesional.

## ABSTRACT

**Title:** Influence of managerial skills in the organizational development of the professionals of the Health Center of Talavera, Andahuaylas, Apurímac - 2018. **Objective:** To assess the influence of management skills on organizational development in the professionals of the Talavera Health Center, Andahuaylas, Apurímac - 2018. **Methodology:** The sample population consisted of 50 professionals working in the Talavera Health Center. The level of investigation was Explanatory; of Prospective, Observational, Transversal, and Analytical type. Two questionnaires were applied in a single moment. **Results:** It is appreciated that, the comparison of the influence of the level of managerial abilities in the organizational development of the professionals who work in the Health Center of Talavera; of which, 30.0% who have obtained an average level of managerial skills have also shown a medium level in organizational development; that is, that it influences adequately; Likewise, only 20.0% who have obtained a low level of management skills have also shown a low level of organizational development. Considering that the study variable is ordinal, the Chi<sup>2</sup> test statistic was chosen, with 4 freedom degree and 5% alpha error. The calculated Chi<sup>2</sup> was 11.071 ( $p = 0.020, <0.05$ ). **Conclusion:** The general research hypothesis is accepted:  $H_1$ : The managerial skills influence adequately the professionals of the Health Center of Talavera, Andahuaylas, Apurímac - 2018.

**Keywords:** managerial development, management skills, professional.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación .....	1
1.2. Justificación .....	2
1.3. Importancia o propósito .....	3
1.4. Limitaciones.....	4
1.5. Formulación del problema de investigación .....	4
1.5.1. Problema general .....	4
1.5.2. Problemas específicos.....	4
1.6. Formulación de los objetivos.....	5
1.6.1. Objetivo General .....	5
1.6.2. Objetivos específicos .....	5
1.7. Formulación de la hipótesis .....	5
1.8. Variables.....	5
1.9. Operacionalización de variables .....	7
1.10. Definición de términos operacionales .....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases teóricas .....	19
2.3. Bases conceptuales.....	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	37
3.1. Ámbito .....	37
3.2. Población Muestral .....	37
3.3. Nivel y tipo de estudio.....	39
3.4. Diseño de investigación .....	39
3.5. Técnicas e instrumentos .....	40
3.6. Validación y confiabilidad del instrumento.....	42
3.7. Procedimiento.....	43
3.8. Tabulación .....	44

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	45
4.1. Análisis descriptivo .....	45
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis .....	60
4.3. Discusión de resultados.....	61
4.4. Aporte de la investigación.....	63
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS .....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS .....	73
Anexo 01: Matriz de Consistencia .....	73
Anexo 02: Consentimiento Informado .....	75
Anexo 03: Cuestionario sobre las Habilidades Gerenciales .....	76
Anexo 04: Cuestionario sobre el Desarrollo Organizacional.....	78
Anexo 05: Validación del Instrumento por Jueces .....	81
NOTA BIOGRÁFICA.....	87
ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO.....	88
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO.....	89

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018, ha sido desarrollado con el propósito de ser sustentado ante la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán y optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social.

Solamente quien es capaz de asumir responsabilidades es capaz de tener autoridad real y dirigir al equipo de manera eficiente, el éxito como dirigente depende de la actitud que presentas y la manera cómo evalúas las situaciones profesionales. Las habilidades gerenciales son las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al profesionales de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales (Leyva, Hernández, & Ortega, 2011).

Los gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere y un verdadero cambio organizacional.

De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio”, lo que hace pensar que un gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido (Gómez, 2013).



Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y, por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan el cambio para la motivación y el rendimiento de las personas. Es en este caso que el desarrollo organizacional forma parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es una labor muy importante. Es el medio más utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos profesionales de quienes la conforman (Alvarez, 2011).

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y el desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa (Chandler, 2004).

A nivel nacional e 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 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.

La presente tesis consta de IV capítulos, en el I capítulo se describe a la fundamentación de problema de investigación, en el II capítulo se describe el marco teórico, en el III capítulo se describe la metodología de investigación y el capítulo IV se precisa los resultados más relevantes sobre la investigación que fueron obtenidos mediante la aplicación del instrumento. Posterior a ello se mencionan las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la investigación.

# **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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

En las organizaciones tanto públicas como privadas de hoy en día evalúan todo tipo de habilidades y competencias con el fin de contratar personas más íntegras e idóneas a las organizaciones e incorporar un capital humano de alto rendimiento. En este sentido se puede decir que los gerentes deben estar en constante capacitación y fortalecimiento de estas habilidades y 17 competencias gerenciales, las cuales son las que las organizaciones hoy en día demandan. Por lo tanto, si una persona algún día quiere llegar a ocupar un puesto gerencial debe desarrollar esas habilidades y competencias en cantidad y calidad, ya que estos son cargos de alta responsabilidad organizacional (Cristancho & Rojas, 2012).

Por esto la supervivencia de la organización depende de la habilidad del gerente, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del profesionales como ser humano que es; Sin embargo en la actualidad con la gran cantidad de amenazas que existen en todos los medios, los gerentes no pueden parar en únicamente estas habilidades, tienen que tener un conjunto de habilidades particulares que les permitan desempeñar su labor de manera óptima, entre estas están el manejo del estrés, el pensamiento reflexivo para el análisis de amenazas, el

estar actualizado en los conocimientos técnicos y de aprender de todos sus colaboradores, y todo esto para obtener resultados mejores en menor cantidad de tiempo, representando una proyección de la empresa hacia el futuro (Cristancho & Rojas, 2012).

Las múltiples investigaciones y estudios afirman que estas dos variables cumplen funciones importantes en la empresa, institución, organización, etc. Es por esa razón que, este estudio ha evaluado la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018, para aportar resultados verídicos y concretos a la mejora de la organización.

## 1.2. Justificación

🚧 **Teórica:** Esta investigación se realizó para aportar al conocimiento existente sobre la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional, estas podrán sistematizarse en una propuesta para ser incorporados como conocimiento a las ciencias administrativas, económicas y contables, con resultados verídicos y reales, que ayudarán a la mejora de las organizaciones del país.

🚧 **Práctica:** Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar la organización de las empresas, instituciones, etc, y comprobar si existe dicha influencia, entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, esto

permitirá encontrar soluciones concretas y mejorar las debilidades y disminuir los riesgos en la empresa.

🚦 **Metodológica:** La elaboración y aplicación del trabajo de investigación, que tiene como variables; habilidades gerenciales y desarrollo organizacional se pudieron medir utilizando técnicas e instrumentos, esta cuenta con validez y confiabilidad para que pueda ser utilizada en otros trabajos de investigación a nivel nacional e internacional como herramienta y guía, para profundizar y alcanzar mejores resultados.

### 1.3. **Importancia o propósito**

Los resultados de esta investigación fueron orientados a proporcionar al profesional administrativo, específicamente a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018, información actual y relevante sobre la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional a fin de que el gerente y todo el profesionales de la empresa, puedan tener resultados concretos de la realidad de su institución y poder trabajar en ello para mejorar y alcanzar mejores resultados.

Así mismo esta investigación servirá en un futuro próximo como antecedente para la investigación en el área de gestión y administración, contribuyendo a nuestra casa educativa, “Escuela de Posgrado” de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, siendo participes del avance en Investigación.

## 1.4. Limitaciones

✚ **Factor tiempo:** por horarios administrativos de trabajo profesionales y las labores diarias, me delimitaron el desarrollo de nuestra investigación debido a que fue 1 mes de tiempo tomados para la investigación.

✚ **Factor económico:** nos encontramos con una limitación para cubrir los gastos que demandan nuestra investigación, debido a esto se autofinanciaron los gastos para: material de escritorio, transporte, servicio de terceros, refrigerios y otros.

## 1.5. Formulación del problema de investigación

### 1.5.1. Problema general

✚ ¿De qué manera influye las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?

### 1.5.2. Problemas específicos

✚ ¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?

✚ ¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?

## 1.6. Formulación de los objetivos

### 1.6.1. Objetivo General

- ✚ Evaluar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

### 1.6.2. Objetivos específicos

- ✚ Determinar el nivel de habilidades gerenciales en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.
- ✚ Determinar el nivel de desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

## 1.7. Formulación de la hipótesis

- ✚ **H<sub>i</sub>:** Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.
- ✚ **H<sub>o</sub>:** Las habilidades gerenciales influyen de manera inadecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

## 1.8. Variables

- ✚ **Variable Independiente:** Habilidades gerenciales

Indicadores:

- Conceptuales
- Técnicas

- Humanas

 **Variable Dependiente:** Desarrollo Organizacional

Indicadores:

- Sistema de incentivos
- Orientación a los resultados
- Orientación sistemática
- Orientación al cambio



## 1.9. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL		VALOR FINAL	ESCALA
	DIMENSIÓN	INDICADOR		
<b>INDEPENDIENTE</b>				
<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>	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>+ Baja (20-46)</li> <li>+ Media (47-73)</li> <li>+ Alta (74-100)</li> </ul>	Ordinal Politómica
	Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Comunicación</li> <li>+ Toma de decisiones</li> <li>+ Trabajo en equipo</li> </ul>		
	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>DEPENDIENTE</b>				
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	Sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Incentivos</li> <li>+ Reconocimientos</li> <li>+ Desarrollo profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Baja (25-57)</li> </ul>	Ordinal Politómica
	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>✚ Toma de decisiones</li> <li>✚ Solución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Media (58-91)</li> <li>✚ Alta (92-125)</li> </ul>	
	Orientación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Compromiso organizacional</li> <li>✚ Agentes de cambio</li> </ul>		

### 1.10. Definición de términos operacionales

- **Habilidades Humanas** (Alcon, 2014): Son aquellas que proporcionan facilidad y efectividad para el trabajo en equipo. También para motivar y para ganarse la cooperación entusiasta de su personal.
- **Habilidades Técnicas** (Alcon, 2014): Se refieren a los conocimientos especializados en el uso de las herramientas y técnicas para el desarrollo del trabajo.
- **Habilidades Conceptuales** (Alcon, 2014): Se definen como una combinación de visión, imaginación e inteligencia que asegura una perspectiva para saber representar a la organización y su futuro.
- **Sistema de incentivos** (Warren, 1973): Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).
- **Orientación a los resultados** (Warren, 1973): Acción de orientar o colocar una cosa con respecto a un punto fijo.
- **Orientación sistemática** (Warren, 1973): Es un conjunto de elementos en interacción organizado hacia un objetivo que pone el foco en el contexto, a la comunicación y a las relaciones entre los individuos de un mismo sistema. Considerando la interacción.
- **Orientación al cambio** (Warren, 1973): Es la disposición del líder para promover y facilitar nuevas formas de hacer las cosas; la habilidad de adaptar recursos y herramientas para mejorar la gestión; la facilidad de asumir retos

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **Internacionales**

María Alejandra Lucero Estrada, en su trabajo de investigación: “Desarrollo organizacional y gestión social. Caso: asociación civil sin fines de lucro fomento a la inserción laboral (FOMILAB)”, Mendoza, 2013. Con los resultados se pudo afirmar que, en el curso de orientación y formación para micro emprendedores, participaron 60 inscriptos, de los cuales, 30 personas cumplieron con el 75 % de asistencia, obteniendo por tal motivo, el certificado de asistencia pertinente, emitido por el Departamento de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo. Y, adicionalmente, tras la elaboración de una monografía final, obtuvieron el certificado de aprobación. Se logró capacitar gratuitamente en oficios, artesanías regionales y formación para micro emprendedores a 361 desocupados, incluyendo a personas con discapacidad, a quienes actualmente se está procurando insertar laboralmente, ya sea en empresas del medio, o bien mediante el autoempleo a través de la realización de algún micro emprendimiento productivo, comercial o de servicios, unipersonal o asociativo, para lo cual FOMILAB les gestiona microcréditos o subsidios (Estrada, 2013).

María Gabriela Fátima Peñaloza Páez, en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en Educación Primaria”, Maracaibo, 2014. El estudio fue de tipo descriptivo de campo, con un

diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por 05 Directivos y 46 Docentes para un total de 51 sujetos. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento tipo cuestionario versionado para ambas poblaciones conformado por 36 ítems con cinco alternativas de respuestas, según la escala Likert. Fue validado por cinco expertos. Para su confiabilidad se realizó prueba piloto a 10 sujetos con las mismas características de la población, resultando de la fórmula Alpha de Cronbach 0.931 para el instrumento. Los resultados obtenidos arrojaron que siempre identifican los tipos de habilidades, del mismo modo, asimismo, siempre identifican las barreras de las relaciones interpersonales, mostrando marcada debilidad en la dimensión barreras de las relaciones interpersonales de manera más efectiva, se recomienda que se desarrollen los lineamientos estratégicos para que contribuyan a fortalecer las relaciones interpersonales del docente, para lograr el desarrollo de habilidades gerenciales de forma eficiente en las instituciones estudiadas (Peñaloza, 2014).

Noris Alcon, en su trabajo de investigación: "Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes", Valencia, 2014. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida,

permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre, CS: Casi siempre, AV: algunas veces, N: nunca y se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos (Alcon, 2014).

Byron David Balarezo Toro, en su trabajo de investigación: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, Ambato – Ecuador, 2014. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se pudo destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la

empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta. Ante todo, lo expuesto se ha planteado la propuesta titulada: “Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive” (Balarezo, 2014).

Karla Yesenia Reyes Maldonado, en su trabajo de investigación: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional", Quetzaltenango, 2016. Se utilizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional y si se volviera a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares. A partir de ello, se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa. Se propuso una guía de 4 estímulos que permiten a los gerentes mejorar sus habilidades a través de diferentes actividades con el fin de reflejar que cuando las habilidades que se poseen son puestas en práctica se logra el desarrollo organizacional (Reyes , 2016).

Lucia Jiménez Guerrero y Uriel Antonio Vásquez Gutiérrez, en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y su importancia

en el desarrollo organizacional”, Managua, 2017. Al llegar a la etapa final de nuestra investigación sobre las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional logramos ver a través de las perspectivas históricas los precursores y modelos más representativos del desarrollo organizacional que data desde el año 1957 siendo vigentes hasta nuestros días las propuestas que se dieron en su tiempo. Lograr conocer sus antecedentes nos permitió indagar las diferentes conceptualizaciones del desarrollo organizacional y sus diferentes componentes desde diferentes puntos de vista de los estudiosos del tema. Los modelos y proceso de intervención que se realizan en el ámbito del desarrollo organizacional siguen vigente hoy en día en su aplicación moderna de las organizaciones tales como los de Burke Litwin, Ralph Kilmann, Faria Mello y Kurt Lewin tanto tecno estructurales, estratégica y del medio, en proceso humano y administración de recursos humanos. Concluyendo que las diferentes características que deben tener los gerentes con respecto a las habilidades gerenciales son actitud, comunicación y relaciones interpersonales para un sano desarrollo de la organización (Vásquez & Jiménez , 2017).

### **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”, Lima, 2015. Concluyeron que, el resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo



gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados. Por otro lado, cabe señalar que, contrariamente a la importancia que la literatura especializada y las empresas líderes en el Perú y en el mundo le otorgan a la habilidad de innovación, los decisores y expertos de RR.HH. que se entrevistaron en el presente estudio no ubicaron a esta habilidad en el ranking de las más importantes para un buen desempeño gerencial. En congruencia con esta percepción, se observa que más de un tercio de las empresas nacionales invierte menos del 1% de sus ventas anuales en investigación y desarrollo, tal como se indica en los resultados de la Encuesta a gerentes generales realizada por Semana Económica (2014) a pesar de que, contradictoriamente, el 22% de los entrevistados en esta misma encuesta consideró prioritario la mejora de productos y servicios, debido a la necesidad de optimizar su oferta ajustándose con mayor eficiencia a los requerimientos del mercado, en el que los consumidores son cada vez más exigentes y cuidadosos en sus gastos, para lo cual la innovación es un factor clave (Aparicio & Medina , 2015).

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”, Chiclayo, 2015. El tipo de estudio fue cualitativo y también cuantitativo porque se ejecutó una encuesta para cuantificar cada dimensión. La información fue procesada utilizando el sistema SPSS y para medir la influencia de las habilidades gerenciales en el clima se utilizó la correlación lineal simple de Pearson. De tal

manera, se llegó a concluir que en el Hostal “Inti” el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio. A diferencia de Abarrotes “Blanquita” donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo, las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio (Salvador, 2015).

Sonia Mariela Fuentes Rivera, Juan Victor Talavera Sardon Y Gabriela Inés Pizarro Neves, en su trabajo de investigación: “Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada Sur Tacna – Moquegua, 2015”, Tacna, 2015. La metodología utilizada en este trabajo de carácter fue descriptivo correlacional. La hipótesis “Las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios inciden en la satisfacción de los empleados de la empresa El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la Agencia Descentralizada Sur, en el Año 2015”, fue confirmada durante el desarrollo del presente trabajo, obteniendo como principales conclusiones: Los resultados obtenidos evidencian que el nivel de competencias y habilidades gerenciales influyen en el grado de satisfacción laboral, siendo éste nivel de competencia y habilidad la variable que ejerce una mayor incidencia, especialmente en la satisfacción laboral del empleado colaborador. Por tanto, se puede concluir, considerando que el cuestionamiento por el grado de la

satisfacción del empleado es muy satisfecho (Fuentes , Talavera, & Pizarro , 2015).

Maribel Elizabeth Vera Vílchez, en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016”, Lima, 2017. La parte metodología fue de tipo básico. Siendo de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. El tipo de muestra fue probabilístico aleatoria conformada por 70 enfermeras. Como conclusiones finales se afirmó 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, Lima, 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta (Vera, 2017).

Viviana Janeth Huatuco Nanzer, en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016”, Lima, 2017. El método utilizado fue el hipotético deductivo, mediante una investigación básica de diseño no experimental, transversal de tipo correlacional. La técnica utilizada fue mediante un estudio censal, por medio de instrumentos conformados por dos cuestionarios de 20 preguntas para la primera variable y 30 preguntas para la segunda variable, con la finalidad de medir las habilidades gerenciales de los funcionarios que dirigen la Gerencia con relación al desarrollo organizacional de la entidad. Se concluyó 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 (Huatuco , 2017).

Ruth Rocío Moreno Galarreta, en su trabajo de investigación: “Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017”, Lima, 2017. El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 272 trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, la muestra fue 159 trabajadores y el muestreo fue probabilística. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,976 y 0,921), que demuestra alta confiabilidad. Los resultados de la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.844$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017 (Moreno, 2017).

Gutiérrez Delgado Brissa Isabel, en su trabajo de investigación: “El financiamiento no reembolsable y su contribución al desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año

2016”, Lima 2017. Para este informe de investigación se tuvo como población a 107 personas (personal administrativo) del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario para conocer su apreciación respecto a las mejoras que ha tenido la institución, asimismo para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba del Chi-cuadrado, en la que se demostró que hay una gran relación entre el Financiamiento no reembolsable y el desarrollo organizacional (Gutiérrez, 2017).

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 – 2016”, Lima, 2017. La muestra fue probabilística que estuvo constituida por 39 usuarios que laboran en la gerencia de bienestar. Se puede concluir que para el valor de sigma obtenido de 0.005 (menor al p-valor de 0.05), se valida la hipótesis general alterna, Existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral del personal en la Gerencia de Bienestar y Desarrollo Humano en el Ministerio Publico, y se rechaza la hipótesis nula. El Rho de Spearman es 0.442\*\*, interpreta que hay una correlación significativa, en el nivel de 0.01 (bilateral) ó 1.00 %. Lo que indica que hay un error de 0.5 % por cada cola y en la campana hay un 99,00% de aceptación (Lozano , 2017).

## **2.2. Bases teóricas**

**Teoría La “Grid Gerencial” (Parrilla Gerencial) de Blake y Mouton** (Blake & Mouton, 1960): Tiene gran difusión en la administración, correlaciona dos factores: atención a la tarea y atención a la relación

humana, con respecto al tipo de liderazgo, que es fundamental para las habilidades gerenciales, resultando cinco los posibles estilos:

- ✚ Mínima atención a la tarea y a la relación humana
- ✚ Énfasis a la tarea y mínima a la relación humana
- ✚ Máxima atención a la relación humana con mínima atención a la tarea.
- ✚ Máxima atención a las dos variables: tarea y relación.
- ✚ Punto aparentemente del balance y equilibrio de las dos variables.

La efectividad de un líder depende no solo de él mismo, sino de la situación. Si un gerente no dispone de elementos administrativos, los resultados serán inferiores a los que puede lograr un buen seguidor de objetivos. Un buen gerente debe tener gran capacidad de diagnóstico para evaluar la situación tanto general como individual.

**Teorías “X”, “Y”:** Aparejados a los conceptos de liderazgo, se deben contemplar las teorías “X”, “Y” que permitirán tener una visión completa del liderazgo. Douglas Mc Gregor formuló una concepción de la administración que tiene fundamentos motivacionales en contraposición a la teoría tradicional de la administración.

1. **Teoría “X”:** Mc Gregor menciona que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados básicos para someter a los individuos y controlar su conducta, estos son:

- ✚ La gerencia es la responsable en la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo y personas en el interés de sus fines económicos.

- ✚ Respecto a las personas, se deben de encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones y modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
- ✚ Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes, respecto de las necesidades de la organización. Por lo cual, hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas y controlarlas; es decir, hay que dirigir sus actividades.

Los postulados anteriores generan dentro de la empresa los siguientes valores:

- ✚ Indolente por naturaleza.
- ✚ Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- ✚ Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades de la organización.
- ✚ Por naturaleza, es reacio al cambio.
- ✚ Es crédulo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Las actitudes que se producen por los anteriores valores, son los siguientes:

- ✚ Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado (Filosofía de Taylor).
- ✚ Hay que controlar mucho al subordinado.
- ✚ Hay que establecer reglas sólidas, bajo sistemas rutinarios.

2. **Teoría “Y”:** McGregor sostiene que es indispensable que se busquen fundamentos distintos para que los Gerentes tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Los postulados son los siguientes:

- ✚ Los Gerentes deberán crear ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- ✚ Fomentar en los subordinados la toma de decisiones.
- ✚ Permitir que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Los anteriores postulados generan una serie de valores dentro de la organización.

**Los valores:** Satisfacción = Participación + Mayor Producción.

- ✚ El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el jugar o el descansar.
- ✚ El esfuerzo del hombre se ve recompensado con el logro, la estima y la autorrealización.
- ✚ La mayor parte de los seres humanos aprenden bajo condiciones normales no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

**Actitudes Derivadas:** Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los siguientes resultados en las actitudes:



- ✚ La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
- ✚ Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideren valiosos para la organización.
- ✚ Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

### **Desarrollo organizacional:**

**La teoría de Guizar** (Guizar, 2004): Sostuvo que el desarrollo organizacional viene a ser el conglomerado de todo lo que se ha planificado dentro de la institución, gestionado por los directivos cuya base de trabajo se basan en los pilares institucionales que van a producir logros de producción y que los trabajadores se sientan a gusto en su entidad. Dimensionándola en:

- ✚ sistema de incentivos
- ✚ orientación a los resultados
- ✚ orientación sistémica
- ✚ orientación al cambio

**1. Sistema de incentivos:** “una serie de cambios que han ayudado mediante herramientas a lograr que los miembros de la empresa ayuden a mejorar el buen resultado en la producción”. El realizar este tipo de estimulaciones logra en muchos casos que los empleados ayuden a mejorar la producción para el cumplimiento de metas planificadas. Pero tenemos la implantación de estos medios

motivadores como medio afirmativo de estabilidad laboral. Muchos establecimientos empresariales han concluido que entregar compensaciones hace que la entidad logre una buena producción, pero también hoy por hoy los valores morales han servido de trampolín para conseguir metas en la calidad, pero con un soporte gerencial.

- 2. Orientación a los resultados:** Las organizaciones modernas han hecho mucho hincapié en tener presente cuales son los objetivos institucionales, su claridad, sus difusiones para conducir los fines de la organización. “Todo ello amparado en los llamados mecanismos de apoyo para el logro de una buena toma de decisiones”. En este caso se trabaja teniendo en cuenta sus objetivos, alcanzando así incentivos salariales mensuales. La generación del éxito, del buen rendimiento han hecho que las grandes empresas coloquen sus objetivos o llamadas metas institucionales como imprescindibles, logrando un trabajo mancomunado con la gerencia, grandes cambios y excelentes resultados, así mismo conociendo las debilidades, subsanado los errores, y reevaluando los planes estratégicos para la buena producción.
- 3. Orientación sistémica:** Las diversas entidades están enmarcadas en una orientación sistémica que ayudan a ser guía entre los gerentes y trabajadores, pues este proceso no puede darse por separado. Las interacciones entre los grupos de trabajo son de vital importancia para logros de producción organizacionales. La eficiencia y eficacia ayudan a que se cumpla con los

- 4. Orientación al cambio:** “Las instituciones necesitan adaptarse a la evolución de la administración, del medio laboral tan cambiante, para ello valoro reestructurar lo que por mucho tiempo fue base propia del trabajador, para generar mejoras en las instituciones”.

### **2.3. Bases conceptuales**

#### **❖ Habilidades Gerenciales**

Son las destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, para lograr los objetivos organizacionales. El conjunto de técnicas específicas para poder administrar eficientemente al personal (Chávez, 2006).

- ❖ (Whetten & Cameron, 2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.
- ❖ Por otro lado, (Madrigal, 2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar

medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva. A criterio de los autores (Whetten & Cameron, 2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Las habilidades personales contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las demás personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común.

En ese contexto, Katz (como se citó en Robbins y Coulter, 2013) implementó un proyecto para detallar las destrezas gerenciales, en el cual identificó tres habilidades básicas, las habilidades técnicas, que

son los conocimientos específicos de un trabajo y las técnicas necesarias para realizar correctamente las labores del puesto. Estas prácticas son más significativas en los escalones menores de la administración; también están las habilidades humanas, estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas. Los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran desarrollar el potencial de cada uno de sus subordinados; y por último se encuentran las habilidades conceptuales, que son las que usan los gerentes para deliberar y enjuiciar condiciones imprecisas y complicadas. Con estas habilidades el gerente logra contemplar la organización en su totalidad.

(Madrigal, 2009) Considera que las habilidades que un gerente debe dominar en primer lugar es la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y sobre todo ser asertivo. También explica que las habilidades son capacidades que se logran del desarrollo del juicio, la información, la experiencia y el talento.

## ❖ **Desarrollo Organizacional**

### ❖ **Definición:**

(Chiavenato, 2008) Define el desarrollo organizacional como el estudio del comportamiento de las personas en relación a los objetivos de una organización, para enfrentar juntos el ambiente interno y externo, e incrementar así la productividad de la misma. Éste

se ha transformado en el material más utilizado para el cambio que busca como producto una mayor eficiencia organizacional.

(George & Álvarez, 2005) Definen que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una táctica educativa que procura cambiar los dogmas, formas, valores y distribuciones de las organizaciones para que estas se adapten mejor al mercado laboral.

❖ **Fundamentos teóricos del desarrollo organizacional:** El desarrollo organizacional ha progresado durante los últimos años y se considera como un método fundamentado en el cambio organizacional. Al igual que cualquier método tiene 16 materiales teóricos, que ofrecen una base para lograr cambios observables en una organización. A continuación se explican algunos de ellos, así como las diferentes concepciones para enfrentar el cambio.

❖ **Cambio planeado**

Lewin (como se citó en Garzón, 2005) comenta que el concepto inicial de llevar a cabo el cambio, surgió en base a la idea de descongelar, mover y volver a congelar. Esto tiene como plan pasar de un lado a otro, donde se consigue un cambio perdurable. El primer paso como el segundo –descongelar y mover- se beneficiarán de agentes de cambio. En la segunda etapa del cambio, la prioridad es buscar las nuevas modalidades de comportamiento y relación, en donde las habilidades de los colaboradores son determinantes como el liderazgo, la toma de decisión y el trabajo en equipo. Luego procede la tercera etapa volver a congelar o recongelar, la cual tiene como función específica lograr que los cambios realizados sean

perdurables, la idea es comprender el objetivo de la renovación organizacional.

- ❖ Teoría de sistemas Las empresas son medios abiertos que se relacionan con el contexto. Resulta interesante ver la organización como un conjunto de partes, en el que todas ellas deben funcionar al máximo. Están en constante relación con el ambiente exterior, los objetivos establecidos por la empresa deben concordar con la realidad del entorno, ya que esto interviene en la supervivencia del sistema y en el desarrollo de la misma.
- ❖ Participación y delegación de la autoridad Las mediaciones del desarrollo organizacional están estructuradas para aumentar el interés y la colaboración de los guías y de todas las partes de la organización. Un modelo sencillo de delegación de autoridad consta de cuatro pasos. Preparación, crear un mañana, visión y cambio. Este modelo muestra que, a mayor participación mayores resultados.
- ❖ Equipos y trabajo en equipo Una idea esencial en el desarrollo organizacional, es que los equipos de trabajo permiten la construcción positiva de las organizaciones. Los equipos son importantes porque determinan la conducta individual en relación a normas y valores establecidos, también porque muchas de las 17 tareas a realizar necesitan no solo un punto de vista, sino varios, que permitan analizar las situaciones desde todas las formas posibles. Los equipos compensan las necesidades de las personas de convivencia social, así como de las muestras de aprecio y respeto.

❖ (Mondy & Noe, 2005) comentan que la creación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajos eficaces y habilidades de cooperación a través de la organización, puede también ser la mejor forma de aumentar la moral, la retención de colaboradores y la rentabilidad de la organización.

❖ Estructuras paralelas de aprendizaje

Estas se forman con el objetivo de ver una dificultad y descubrir opciones de solución. La idea es lograr que la organización tenga una cultura diferente a la que tiene. En esencia, estas bases paralelas son un medio de cómo aprender a cambiar el sistema y después capitanear las etapas de cambio.

❖ Investigación-acción

Este es un sistema para formarse y formar a los demás acerca de la tarea del cambio organizacional, orientar en los esfuerzos para el cambio. Es el proceso de recopilar información del sistema actual, analizar de nuevo esos datos e iniciar acciones por medio de variables, para luego evaluar los resultados de estas acciones. Este es comparado con la aplicación del método científico.

❖ Proceso del desarrollo organizacional

De acuerdo a (George & Álvarez, 2005) no existe un convenio sobre las etapas que deben realizarse en el proceso, pero usualmente se sugieren cinco.

❖ Reconocimiento

Consiste en la presentación de ambas partes, consultor y cliente del sistema, es decir, la persona encargada del proceso de cambio y los



agentes internos del cambio. Ambas partes definen las expectativas que tienen y se hace una pequeña evaluación diagnóstica sobre el poder de la estructura organizacional.

❖ Diagnóstico

Constituye el inconveniente concreto y cuáles son las relaciones que se van a cambiar en la organización. El consultor puede apoyarse por diferentes métodos de recolección de datos como cuestionarios y observación. Es muy importante enfocarse en la visión que tienen los colaboradores de la organización, para tomar esa información como punto de partida.

❖ Planeación

Luego de tener en cuenta los resultados del diagnóstico se establecen objetivos de cambio. Kilman (como se citó en George y Álvarez, 2005) indica que en esta fase deben observarse cinco líneas, la forma de actuar, las actitudes gerenciales, el inicio de equipos, las tácticas y el procedimiento de recompensas, y crear planes para cada una de ellas.

❖ Actuación

Se maneja la táctica de cambio, los planes deben ponerse en práctica en el orden establecido de las trayectorias anteriormente mencionadas. • Evaluación

El resultado de la mediación se estudia y se retoman medidas del funcionamiento del sistema.

De acuerdo a (Fernández, 2010) una variación detallada en el desarrollo organizacional es la Investigación – acción en la cual se

pone mayor énfasis en la evaluación después del cambio. Esta variación consta de siete pasos.

En la etapa inicial un miembro de la organización, por lo regular el gerente, percibe los problemas que podrían solucionarse con el apoyo de un agente de cambio, entonces se encarga de contactarlo. En la segunda etapa, el gerente y el agente de cambio analizan juntos los problemas y la forma en que consideran sea mejor tratarlos, en esta reunión verifican las necesidades de la organización y si el agente de cambio puede adecuarse al tratamiento, de lo contrario se busca otro experto. En la tercera etapa, se inicia el proceso de diagnóstico, donde se obtiene información de los colaboradores, para esto puede emplear diferentes técnicas como cuestionario, entrevistas u observaciones. Un miembro de la organización puede ayudar en este proceso, se 19 finaliza esta etapa con un diagnóstico provisional. Las otras etapas conllevan el informe a la organización, el diagnóstico conjunto y planificación de acciones, ejecución del plan y por último la recogida de datos tras la actuación. Las últimas cuatro etapas forman un ciclo recurrente.

Por su parte, (Porret, 2008) explica a los gerentes acerca de la importancia de estar convencidos de implementar el cambio, estar consciente de las consecuencias que traiga y el tiempo que sea necesario invertir para lograr resultados fructíferos. Los factores fundamentales para la ejecución del proceso de cambio son.

- ❖ El compromiso de los gerentes (alta dirección)

Los gerentes de la empresa deben mostrar a los colaboradores su aprobación completa a la realización de lo planificado, ya que ellos como cabezas de la empresa pueden influir positiva o negativamente en este proceso. Identificación del problema. Consulta con el agente de cambio. Recogida de datos y diagnóstico provisional. Informe a la organización. Diagnóstico conjunto y planificación de acciones. Acción Recogida de datos tras la actuación.

❖ El ritmo del cambio

En el proceso del cambio, es fundamental tomar el tiempo que se invertirá en cada etapa, éste debe ser adecuado para que permita realizar las acciones, sin prisas ni desperdicio de tiempo. Para los colaboradores es muy importante que se le permita digerir todos los cambios, de lo contrario podrían resistirse al mismo.

❖ El liderazgo

Cada persona tiene un estilo de liderazgo completamente diferente, por lo tanto durante el tiempo de cambio, el líder debe mostrar habilidades carismáticas, de persuasión y de convencimiento.

❖ Creación de grupos adecuados

Los colaboradores que han demostrado actitudes positivas y que están dispuestos a realizar cambios, en la manera de trabajar como en la manera de ver las cosas, son las personas con las que se debe trabajar, para luego utilizarlos de ancla con los demás colaboradores.

❖ Planificación del cambio

Los objetivos del cambio deben estar bien establecidos y ser conocidos por todos. También es necesario puntualizar en que la transformación

se llevará a cabo pase lo que pase, ya que esto pondrá en alerta a las personas que están resistiéndose.

❖ **Objetivos básicos del desarrollo organizacional**

(Garzón, 2005) Explica que para iniciar en una empresa el proceso planeado del desarrollo organizacional, debe realizarse un diagnóstico sobre la situación en la que ésta se encuentra, para luego establecer los cambios que se quieren realizar. En la mayoría de organizaciones, existen objetivos generales de esfuerzos, dentro de los cuales se encuentran los siguientes.

- Obtener información interna y externa sobre la realidad organizacional y asegurar el feedback.
- Crear el clima adecuado para que el diagnóstico y las soluciones sean recibidas agradablemente.
- Diagnosticar situaciones insatisfactorias.
- Construir un clima de confianza entre colaboradores de la empresa, sin importar el puesto desempeñado.
- Ampliar el potencial de los sujetos, en las dimensiones de las capacidades técnicas, administrativas e interpersonales.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Colocar los problemas, roces y resistencias sobre la mesa y tratarlos directamente.
- Despertar la conciencia para que los colaboradores practiquen valores de acuerdo a los establecidos por la empresa.
- Estimular la necesidad de planear objetivos y metas que sean alcanzables.

- Incitar las emociones y sentimientos de las personas.
- Unir las necesidades y metas de la institución y de quienes la forman. El seguimiento de estos objetivos, garantiza que el proceso de desarrollo organizacional marche correctamente.

❖ **Importancia y necesidad del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional se ha relacionado, con el mayor recurso de cualquier organización, el recurso humano, el cual es determinante para el triunfo o ruina de la organización. Su administración es clave e incluye una infinidad de elementos, como el organigrama, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo y dirección y las relaciones humanas, que permiten prevenir indiferencias y cuando están surjan resolverlas de la mejor manera posible. En este proceso se afrontarán problemas de comunicación, diferencias de grupo, situaciones de jefaturas y dirección. Esta táctica formativa indaga en los efectos de la acción a través de la realimentación, sin embargo hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar una organización es lograr un giro en su cultura, es decir, cambiar el modo de vida, dogmas, y formas de relacionarse entre las personas, además de fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, por lo que es una necesidad que los mandos altos sean capaces de lidiar con todas estas situaciones.

❖ **El agente del desarrollo organizacional ¿Quién es?**

Cuando una organización está dispuesta a iniciar el proceso de cambio, necesita de un catalizador, que es la persona que toma el control del proceso de cambio, se llama agente de cambio.

Cualquier gerente puede ser agente de cambio ya que es quien lo inicia y lo efectúa, cuando los directivos toman este papel suelen ser más razonables y cautelosos, ya que conocen la historia de la organización, su clima y cultura organizacional. Por lo contrario algunas organizaciones buscan asesores externos expertos en el tema, ya que ellos vienen de afuera es más fácil que aporten una perspectiva objetiva, aunque también implementan cambios drásticos que pueden no ser bien recibidos por todos. En cualquiera que sea el caso, el papel del gerente es fundamental en el seguimiento y acogida del cambio por parte de los colaboradores.

El agente de cambio también es conocido como el profesional del desarrollo organizacional y debe efectuar tareas como determinar los inconvenientes, realimentar, ayudar a diseñar tácticas o recomendar intervenciones que favorezcan a la empresa. Los agentes de cambio buscan mejoras profundas y duraderas; al igual que los médicos, ellos afrontan una organización enferma, diagnostican sus males, prescriben y aplican intervenciones y revisan constantemente su evolución.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Ámbito**

El Centro de Salud de Talavera de categoría II – E, se encuentra en la provincia de Andahuaylas, en la región de Apurímac, ubicado en el Camino Herradura Ccaccacha, perteneciente a la Red de Talavera. De acuerdo al último censo nacional 2007, el distrito de Talavera de la Reyna tiene una población de 16 649 habitantes. Dato Valor fuente INEI 2007 Población total 16.649 Hombres 8.207 Mujeres 8.442 % hombres 49,29 % mujeres 50,71 ranking provincial 4 / 80 ranking nacional 297 / 1.833. El distrito tiene un área de 148.22 km<sup>2</sup>, con una altitud de 2820 m s. n. m.

### **3.2. Población Muestral**

La población muestral estuvo conformada por los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera de categoría II - E, Andahuaylas, Apurímac – 2018, la investigación se realizó en el mes de julio, agosto y setiembre del año 2018. Nuestra población fue finita de tipo población accesible; siendo conformada por (50) profesionales del Centro de Salud de Talavera de la provincia de Andahuaylas del departamento Apurímac.

#### **Tipo de muestreo**

El muestreo que se utilizó fue de tipo no probabilístico por conveniencia, debido a que se consideraron los criterios de inclusión, criterios de exclusión y criterios de eliminación.

**Criterios de Inclusión:**

- Profesional que labora en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas.
- Profesional, que labora en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas., que voluntariamente firmó el consentimiento informado para participar del presente trabajo de investigación.
- Profesional que labora por más de un año en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas.

**Criterios de Exclusión:**

- Profesional que no labora en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas.
- Profesional, que labora en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas., que no firmaron el consentimiento informado para participar del presente trabajo de investigación.
- Profesional que labora menos que un año en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas.

**Criterios de Eliminación**

- Profesional que no relleno el 95% del instrumento.
- Profesional que no acudió a trabajar o se encuentra de licencia en el mes de julio, agosto y setiembre.



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

**3.3.1. Nivel de investigación:** Explicativo, porque se explicó la influencia que existe entre dos variables; el cual nos permitió identificar por qué ocurre el fenómeno; siendo medible la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en la población muestral del presente estudio.

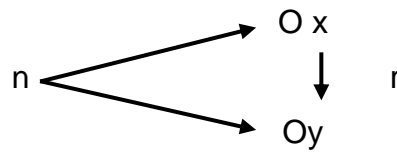
#### **3.3.2. Tipo de investigación:**

- Según el tiempo de Estudio fue Prospectivo, porque el estudio es de tiempo presente y futuro, así mismo los datos fueron recolectados de una fuente primaria.
- Según participación del investigador fue Observacional, porque no se manipuló ninguna de las variables de estudio, sino que fueron observados tal como sucedieron.
- Según la cantidad de medición de las Variables fue Transversal, porque el instrumento se aplicó en un solo momento y las variables fueron medidas solo una vez.
- Según la cantidad de Variables a estudiar fue Analítico, porque fueron dos el número de variables a estudiar, variable dependiente y la variable independiente; habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

### **3.4. Diseño de investigación**

El diseño del presente estudio de investigación fue explicativo, que nos permitió el análisis de las variables de estudio con el fin de

establecer la relación de causa y efecto de la variable independiente en la dependiente; siendo el siguiente esquema:



**Donde:**

**n** : Muestra

**Ox** : Habilidades gerenciales

**Oy** : Desarrollo organizacional

**i** : relación unidireccional de las variables

### 3.5. Técnicas e instrumentos

#### Técnica

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos, fue la Encuesta.

#### Instrumentos

El primer instrumento (Anexo 04) que se utilizó el Cuestionario de “Habilidades Gerenciales”, tipo escala de Likert, elaborado por Maribel Elizabeth Vera Vílchez, en el año 2017; dicho instrumento fue adaptado para esta investigación, de acuerdo al contexto sociocultural de nuestra población muestral. El cuestionario constó de 20 preguntas que contiene las dimensiones: Conceptuales (6 ítems), Técnicas (4 ítems) y Humanas (10 ítems). Teniendo como valor final lo siguiente:

✚ Nunca =1

✚ Casi nunca =2

✚ A veces =3

✚ Casi siempre =4

✚ Siempre =5

De los cuales, su escala valorativa para el análisis de datos fue la siguiente:

✚ Baja (20-46)

✚ Media (47-73)

✚ Alta (74-100)

El segundo instrumento (Anexo 03) que se utilizó el Cuestionario de “Desarrollo Organizacional”, tipo escala de Likert, elaborado por Maribel Elizabeth Vera Vílchez, en el año 2017; dicho instrumento fue adaptado para esta investigación, de acuerdo al contexto sociocultural de nuestra población muestral. El cuestionario constó de 25 preguntas; que contiene las dimensiones: Sistema de incentivos (7 ítems), Orientación a los resultados (5 ítems), Orientación sistemática (5 ítems) y Orientación al cambio (8 ítems). Teniendo como valor final lo siguiente:

✚ Nunca =1

✚ Casi nunca =2

✚ A veces =3

✚ Casi siempre =4

✚ Siempre =5

De los cuales, su escala valorativa para el análisis de datos fue la siguiente:

✚ Baja (25-57)

✚ Media (58-91)

✚ Alta (92-125)

### **3.6. Validación y confiabilidad del instrumento**

Los instrumentos fueron validados por Juicio de Expertos (Anexo 05), quienes validaron el instrumento, coincidiendo en calificar al instrumento como excelente con respecto a su claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia; quienes llegaron a determinar como resultado final el 90% de aprobación en promedio. El equipo de expertos estuvo conformado por:

- Experto 01: Dr. Ido Lugo Villegas
- Experto 02: Dra. Mireya Brooks Rodríguez
- Experto 03: Mg. Elizabeth Urritia Huamán
- Experto 04: Mg. Eduardo Solon García Carrillo
- Experto 05: Mg. Juan Carlos Centurión Portales

La confiabilidad de los instrumentos: Se realizó una prueba piloto con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido, donde se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna de los instrumentos. El coeficiente Alfa de Cronbach arrojó para el primer cuestionario un valor de 0,851 y para el segundo cuestionario un valor de 0,912 lo cual indica que los instrumentos utilizados son confiables.

### **3.7. Procedimiento**

En primer lugar, se efectuó la validación externa del instrumento (juicio de expertos), posteriormente se aplicó la prueba piloto en una muestra semejante a la del estudio. Luego se realizó el cálculo de la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, con un nivel de significancia de 95%.

Se solicitó autorización del ámbito de estudio, al director ejecutivo del Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas, para intervenir y ejecutar el proyecto de investigación. Se solicitó firmar el consentimiento informado (Anexo 02) a los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas., teniendo en cuenta los criterios del muestreo.

Se aplicó el instrumento en un mismo tiempo a los a los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera de categoría II – E de la provincia de Andahuaylas. Se realizó un filtro, para respetar el criterio de inclusión, exclusión y eliminación. Se procedió a clasificar y tabular los datos obtenidos, de acuerdo con las normas estadísticas para su efecto. Se procesó la prueba de hipótesis a través de correlación de la prueba estadística paramétrica  $\chi^2$ . Se analizaron e interpretaron los resultados finales. Finalmente, se elaboró el informe de investigación para su presentación respectiva.

### **3.8. Tabulación**

Para el análisis de los datos, se empleó la frecuencia absoluta, en cual se observaron los valores de las variables que se obtuvieron después de realizar la tabulación de datos. El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS. Versión 23 y Microsoft Word y Excel. El análisis descriptivo se presentó en tablas de frecuencia y figuras, con su respectiva interpretación. Además, para el análisis inferencial se aplicó la prueba de Chi<sup>2</sup>, debido a que la escala valorativa de las variables fue ordinal, teniendo en cuenta el nivel de significancia de 95% y con un P valor menor de 0.05.

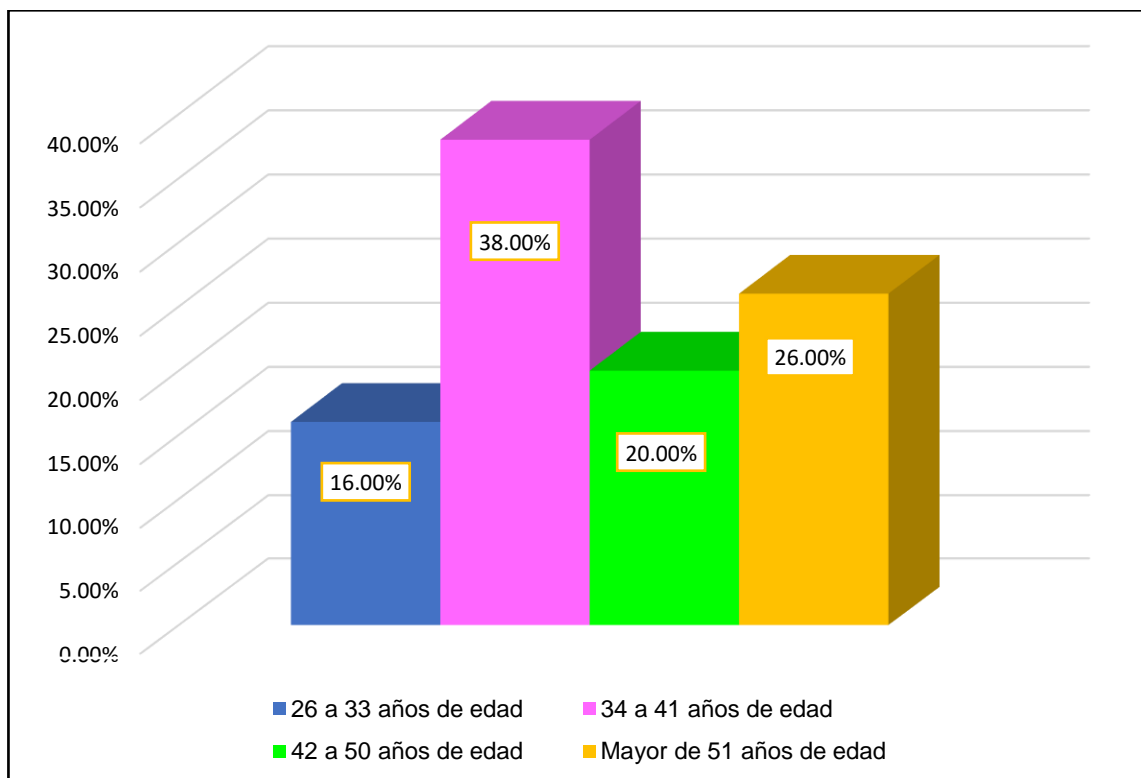
## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 01:** Edad de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Edad	fi	%
26 a 33 años de edad	8	16.0%
34 a 41 años de edad	19	38.0%
42 a 50 años de edad	10	20.0%
Mayor de 51 años de edad	13	26.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



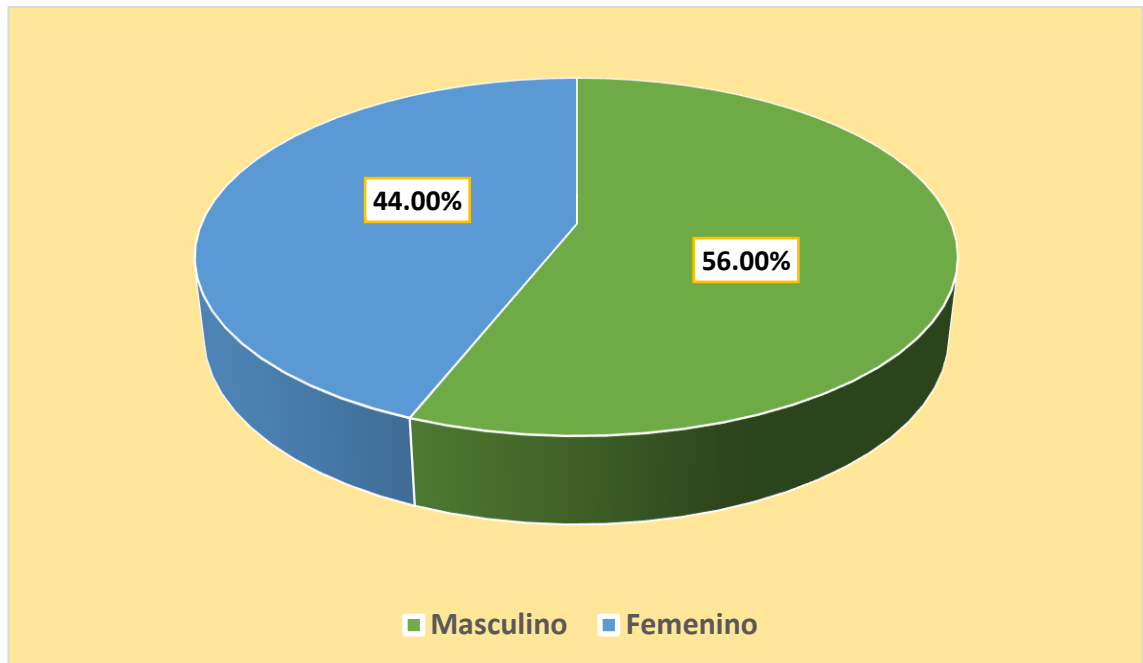
**Figura 01:** Diagrama de barras de la Edad de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, la edad promedio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 38.0% se encuentran de 34 a 41 años de edad, el 26.0% se tienen más de 51 años de edad, el 20.0% se encuentran entre los 42 a 50 años de edad y sólo un 16.0% se encuentran entre los 26 a 33 años de edad.

**Tabla 02:** Género de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Género	fi	%
Masculino	28	56.0%
Femenino	22	44.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



**Figura 02:** Diagrama de sectores del género de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

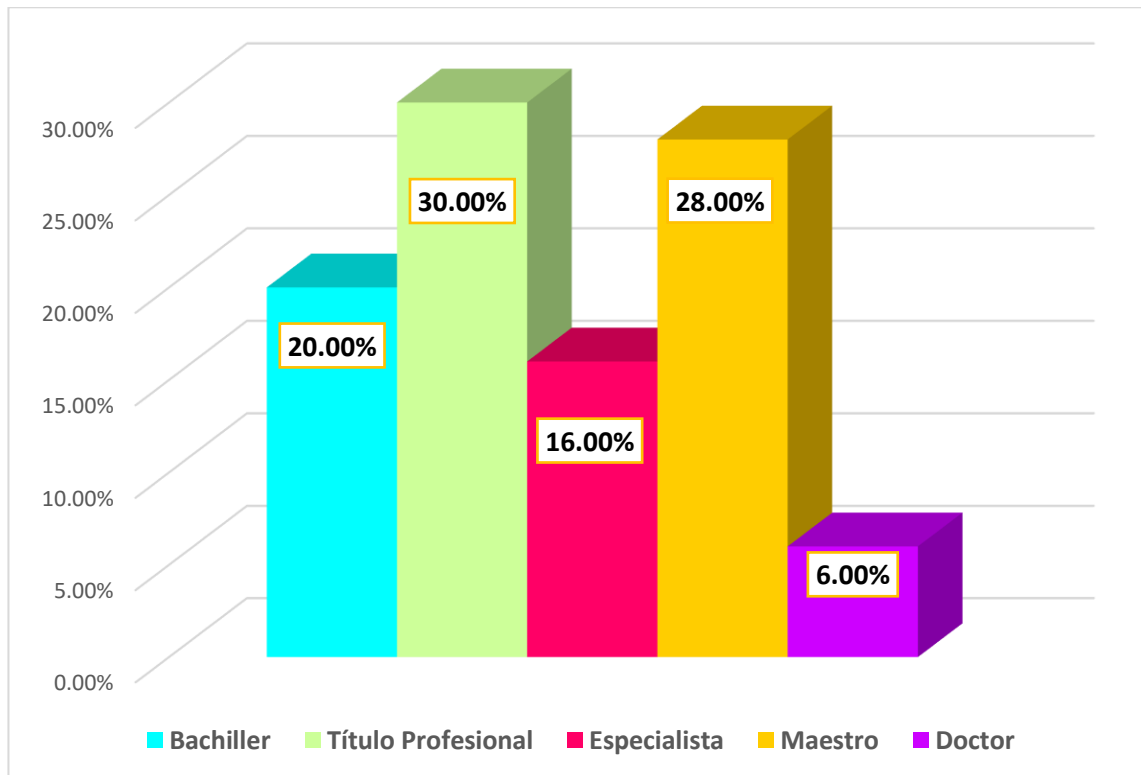
En la tabla y figura anterior se aprecia que, el género de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 56.0% son de género masculino y el 44.0% son de género femenino.



**Tabla 03:** Grado Académico de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

<b>Grado Académico</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Bachiller	10	20.0%
Título Profesional	15	30.0%
Especialista	8	16.0%
Maestro	14	28.0%
Doctor	3	6.0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



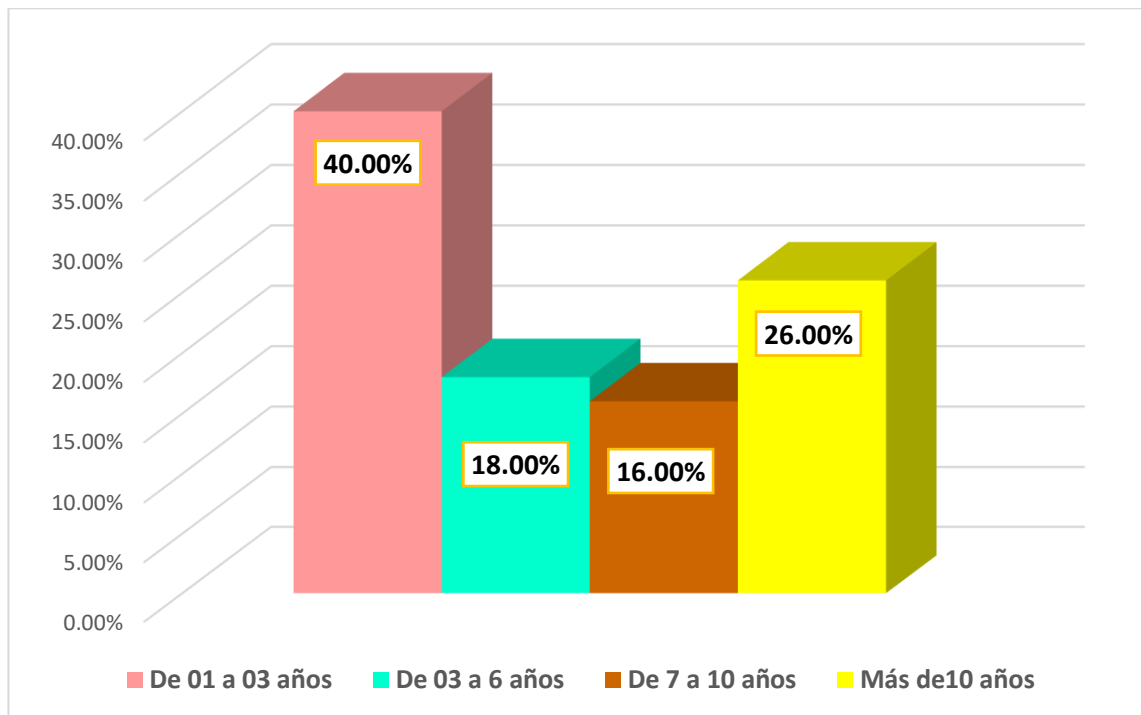
**Figura 03:** Diagrama de barras del Grado Académico de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, el grado académico de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 30.0% de los profesionales tienen el título profesional como grado académico actual, el 28.0% han alcanzado el grado de Maestro en su respectiva área, el 20.0% de los trabajadores sólo han obtenido el grado de bachiller y el sólo un 6.0% han alcanzado el grado de Doctor.

**Tabla 04:** Tiempo de Servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Tiempo de Servicio	fi	%
De 01 a 03 años	20	40.0%
De 03 a 6 años	9	18.0%
De 7 a 10 años	8	16.0%
Más de 10 años	13	26.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



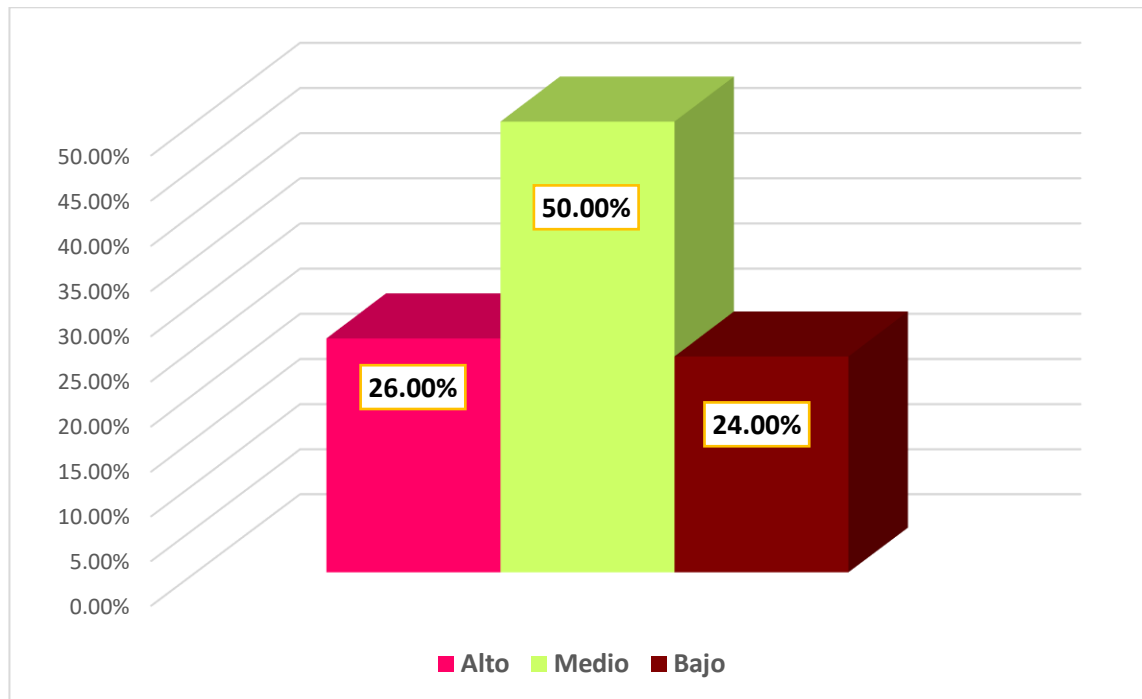
**Figura 04:** Diagrama de barras del Tiempo de Servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, el tiempo de servicio de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 40.0% se han desempeñado en el centro de salud entre uno a tres años, el 18.00%, entre tres a seis años, siendo contratados mediante las modalidades de Locación de servicios y Contrato Administrativo de Servicios (CAS). Así, mismo, el 16.00% están laborando de siete a diez años en el Centro de Salud y el 26.0%, más de diez años; siendo éstos los nombrados en el establecimiento de salud.

**Tabla 05:** Nivel de Habilidades Gerenciales, *Dimensión Conceptuales*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Nivel de Habilidades Gerenciales <i>Dimensión Conceptuales</i>	fi	%
Alto	13	26.0%
Medio	25	50.0%
Bajo	12	24.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



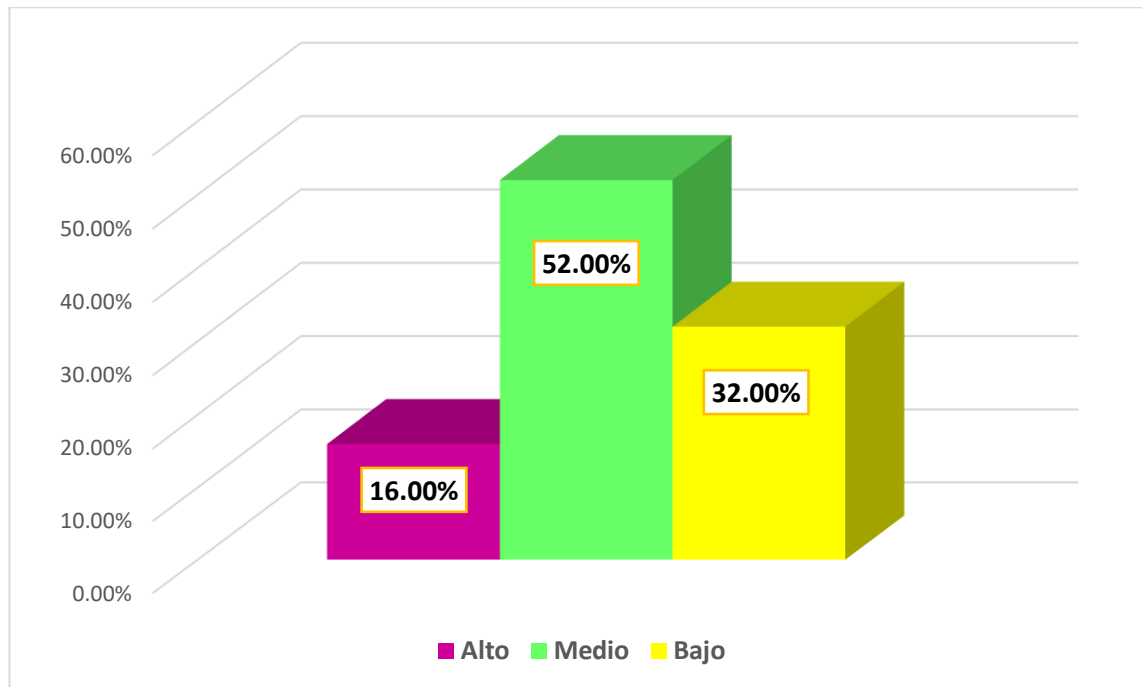
**Figura 05:** Diagrama de barras del Nivel de Habilidades Gerenciales, *Dimensión Conceptuales*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Habilidades gerenciales, en específico la dimensión *conceptuales* que evidenciaron los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 50.0% presentaron un nivel medio; del cual se infiere que, un nivel promedio de que el personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones, participa en la elaboración de planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales y metas a través de los recursos institucionales; del mismo modo, el 26.0% un nivel alto y sólo un 24.0% un nivel bajo.

**Tabla 06:** Nivel de Habilidades Gerenciales, *Dimensión Técnicas*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Nivel de Habilidades Gerenciales <i>Dimensión Técnicas</i>	fi	%
Alto	8	16.0%
Medio	26	52.0%
Bajo	16	32.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



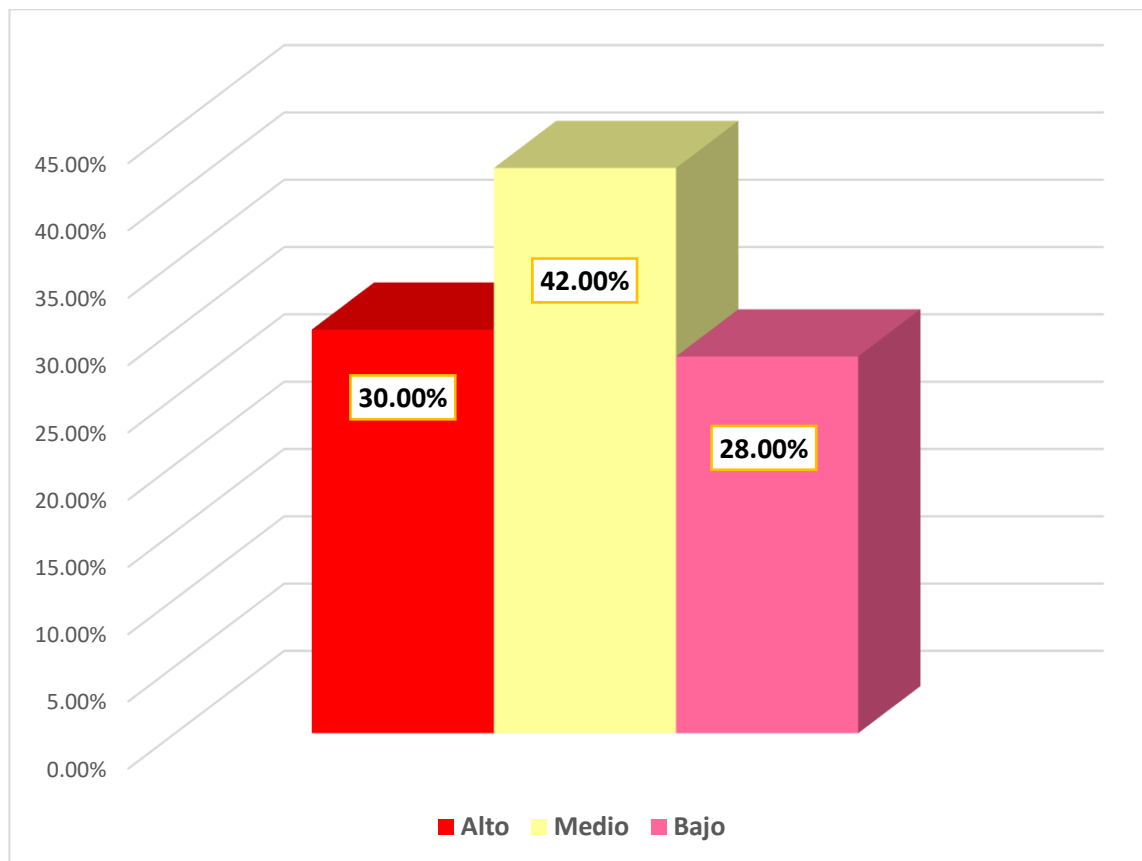
**Figura 06:** Diagrama de barras del Nivel de Habilidades Gerenciales, Dimensión Técnicas, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Habilidades gerenciales, en específico la dimensión *técnicas* que evidenciaron los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 52.0% presentaron un nivel medio; del cual se infiere que, un nivel promedio de que el personal utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico, toma decisiones consensuadas y acertadas, participa su jefe apoyando el trabajo en equipo; del mismo modo, el 16.0% un nivel alto y sólo un 32.0% un nivel bajo.

**Tabla 07:** Nivel de Habilidades Gerenciales, *Dimensión Humanas*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Nivel de Habilidades Gerenciales <i>Dimensión Humanas</i>	fi	%
Alto	15	30.0%
Medio	21	42.0%
Bajo	14	28.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



**Figura 07:** Diagrama de barras del Nivel de Habilidades Gerenciales, Dimensión Humanas, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

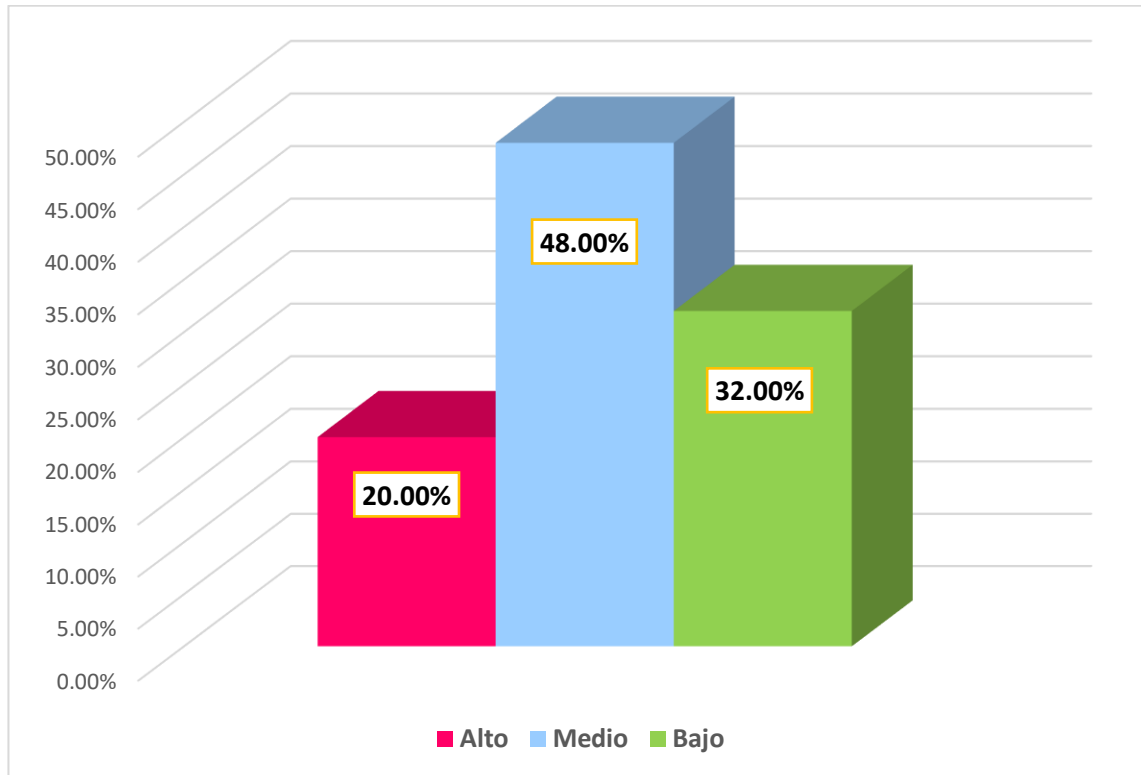
En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Habilidades gerenciales, en específico la dimensión *humanas* que evidenciaron los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 42.0% presentaron un nivel medio; del cual se infiere que, un nivel promedio de que el personal propicia la motivación en el desempeño del profesionales, compromiso, identificación con la Institución y su desarrollo,

reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás, estimula la integración entre el profesionales que labora en el Institución y el Directivo, comparte con los profesionales las actividades extra asistenciales para celebrar los logros, ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad, demuestra receptividad ante los planteamientos de los demás, escucha con empatía cuando el profesionales le comunica algún problema; del mismo modo, el 30.0% un nivel alto y sólo un 28.0% un nivel bajo.

**Tabla 08:** Nivel de Habilidades Gerenciales, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Nivel de Habilidades Gerenciales	fi	%
Alto	10	20.0%
Medio	24	48.0%
Bajo	16	32.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



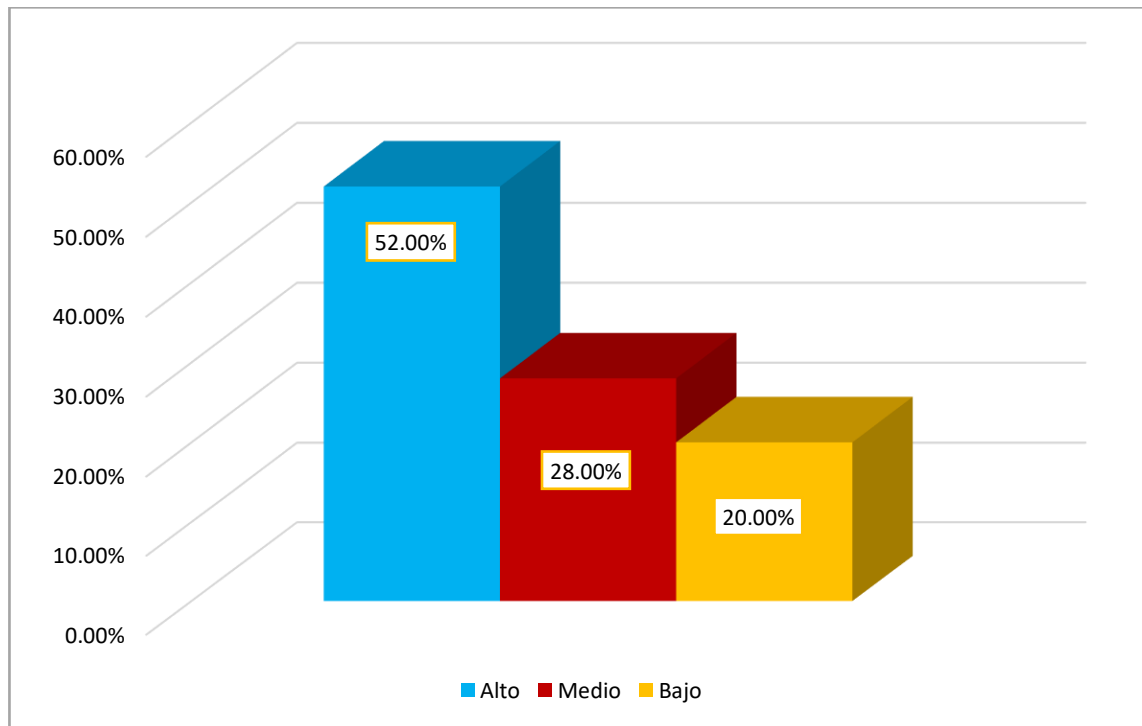
**Figura 08:** Diagrama de barras del Nivel de Habilidades Gerenciales, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Habilidades gerenciales, que evidenciaron los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 48.0% presentaron un nivel medio; del cual se infiere que, un nivel promedio de que el personal practica los indicadores de la dimensión conceptuales, técnica y humanas; del mismo modo, el 20.0% un nivel alto y sólo un 32.0% un nivel bajo.

**Tabla 09:** Nivel de Desarrollo Organizacional, *Dimensión Sistema de Incentivos*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Desarrollo Organizacional, <i>Dimensión Sistema de Incentivos</i>	fi	%
Alto	26	52.0%
Medio	14	28.0%
Bajo	10	20.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



**Figura 09:** Diagrama de barras del Nivel de Desarrollo Organizacional, Dimensión Sistema de Incentivos, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

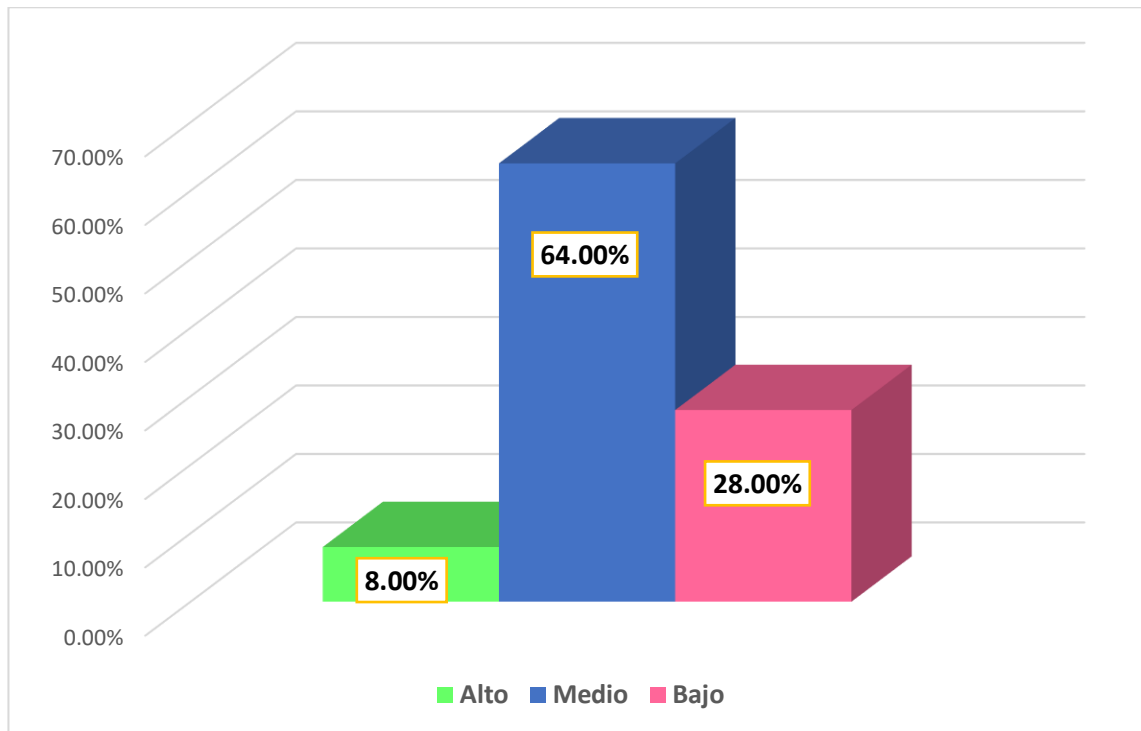
En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Desarrollo organización, específicamente en la dimensión *sistemas de incentivos*, se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 52.0% presentaron un nivel alto; del cual se infiere que, el personal ha recibido incentivos por su labor, reconocimientos por destacado desempeño laboral y desarrollo profesionales con la continuidad de capacitaciones; por el contrario el 28.0% un nivel medio y sólo un 20.0% un nivel bajo.



**Tabla 10:** Nivel de Desarrollo Organizacional, *Dimensión Orientación a los resultados*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Desarrollo Organizacional, <i>Dimensión Orientación a los resultados</i>	fi	%
Alto	4	8.0%
Medio	32	64.0%
Bajo	14	28.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



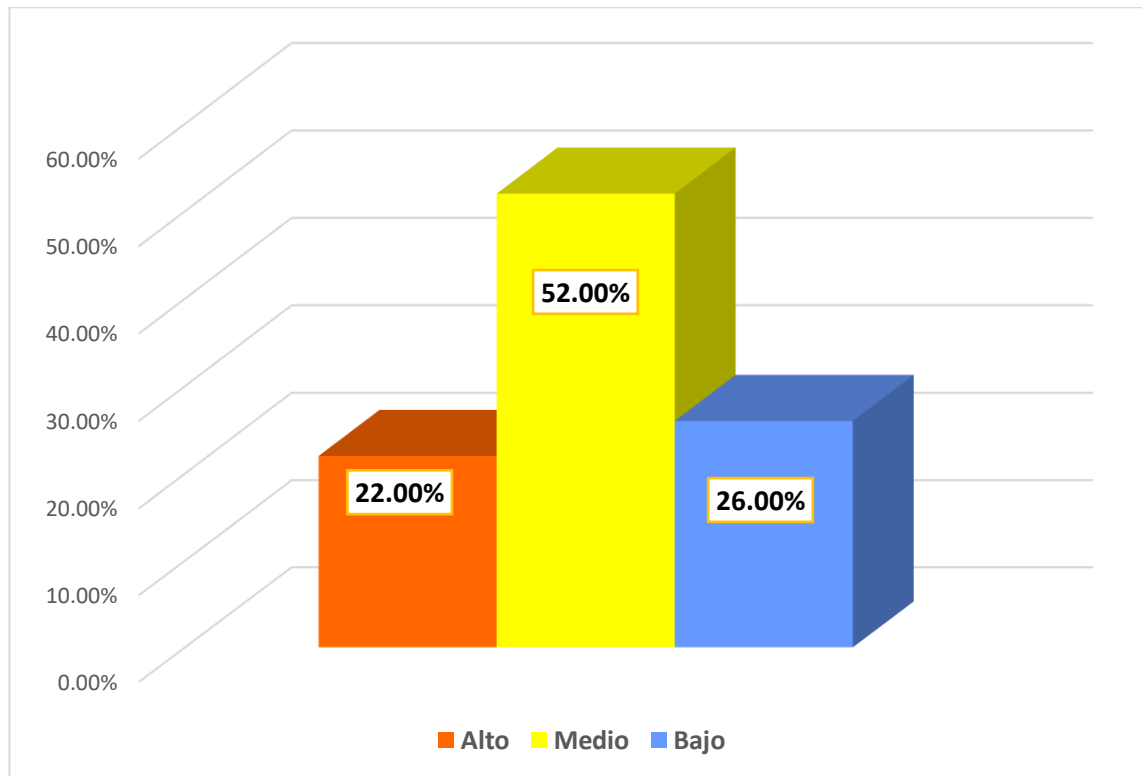
**Figura 10:** Diagrama de barras del Nivel de Desarrollo Organizacional, *Dimensión Orientación a los resultados*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Desarrollo organizacional, específicamente en la dimensión *orientación a los resultados*, se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 64.0% presentaron un nivel medio, por ello, de acuerdo a los resultados se infiere que, están orientados a las metas y objetivos organizacionales con el fin de cumplirlos; por el contrario el 8.0% un nivel alto y sólo un 28.0% un nivel bajo.

**Tabla 11:** Nivel de Desarrollo Organizacional, *Dimensión Orientación sistemática*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Desarrollo Organizacional, <i>Dimensión Orientación sistemática</i>	fi	%
Alto	11	22.0%
Medio	26	52.0%
Bajo	13	26.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



**Figura 11:** Diagrama de barras del Desarrollo Organizacional, Dimensión Orientación sistemática, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

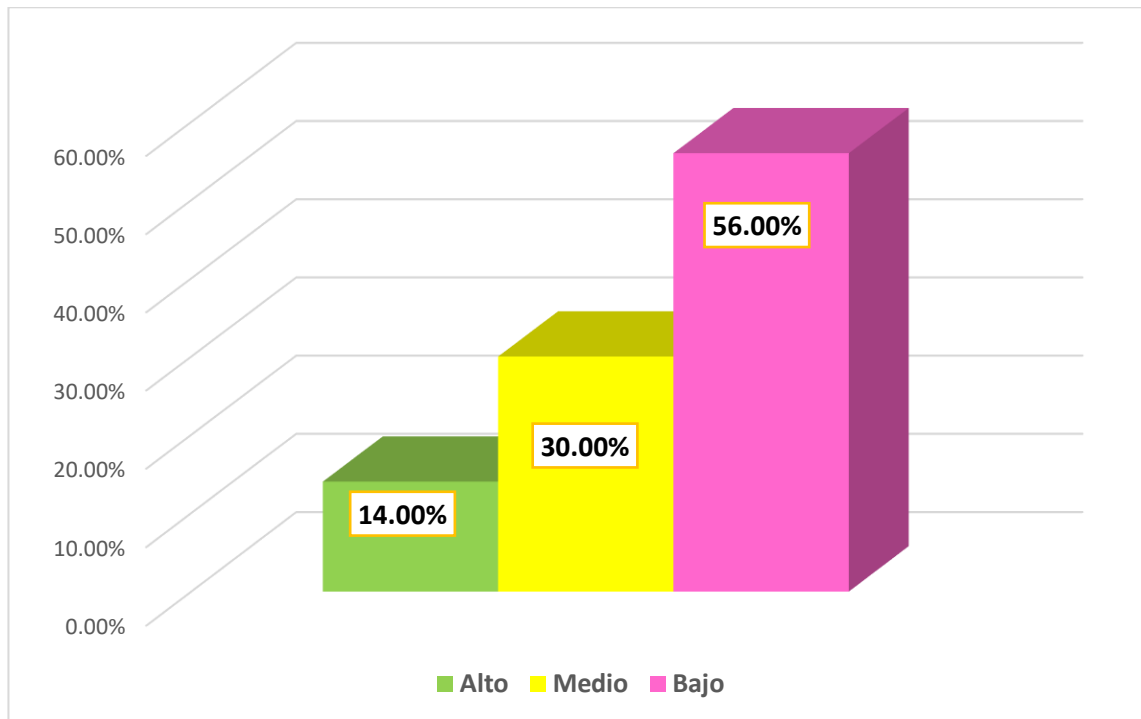
En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Desarrollo organización, específicamente en la dimensión *orientación sistémica*, se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 52.0% presentaron un nivel medio, de acuerdo a los resultados se infiere que, hacen uso y aplicación de la tecnología; así mismo, participan en la toma de decisiones y solución de

problemas del establecimiento de salud; por el contrario el 22.0% un nivel alto y sólo un 26.0% un nivel bajo.

**Tabla 12:** Nivel de Desarrollo Organizacional, *Dimensión Orientación al cambio*, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Desarrollo Organizacional, <i>Dimensión Orientación al cambio</i>	fi	%
Alto	7	14.0%
Medio	15	30.0%
Bajo	28	56.0%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



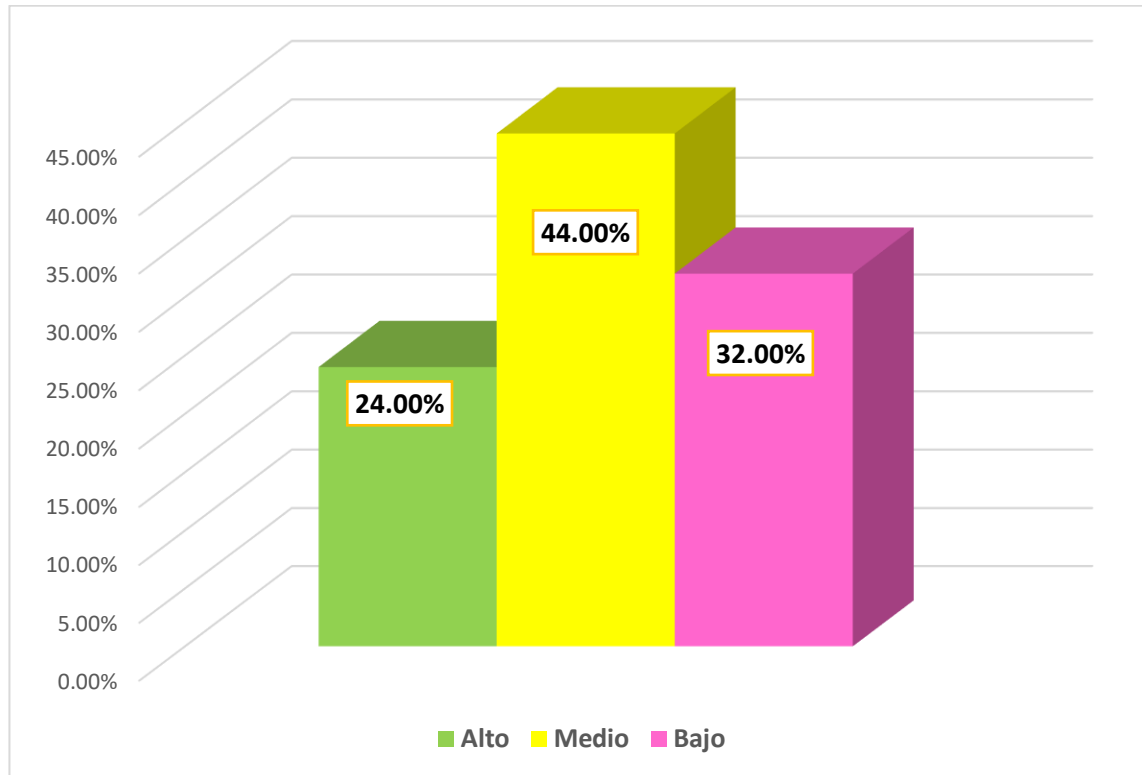
**Figura 12:** Diagrama de barras del Desarrollo Organizacional, Dimensión Orientación al cambio, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Desarrollo organización, específicamente en la dimensión *orientación al cambio* se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 52.0% presentaron un nivel bajo, de acuerdo a los resultados se infiere que, el compromiso organizacional no es en su totalidad, resistiéndose a los agentes de cambio del establecimiento de salud; por el contrario el 30.0% un nivel medio, que se encuentra en implementación al cambio y sólo un 14.0% un nivel alto.

**Tabla 13:** Nivel de Desarrollo Organizacional, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Desarrollo Organizacional	fi	%
Alto	12	24.00%
Medio	22	44.00%
Bajo	16	32.00%
Total	50	100.0%

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.



**Figura 13:** Diagrama de barras del Desarrollo Organizacional, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla y figura anterior se aprecia que, en el nivel de Desarrollo organización, se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 44.0% presentaron un nivel medio, de acuerdo a los resultados se infiere que, los profesionales están compenetrados en las dimensiones *sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática y orientación al cambio* en el establecimiento de salud; por el contrario el 32.0% un nivel bajo y sólo un 24.0% un nivel alto.

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

**Tabla 14:** Comparación entre Habilidades Gerenciales y el Desarrollo Organizacional, según los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

Habilidades Gerenciales		Desarrollo Organizacional			Total	Chi <sup>2</sup>	GL	P valor
		Alto	Medio	Bajo				
Alto	fi	6	3	1	10	11,071	4	0,020
	%	12.0%	6.0%	2.0%	20.0%			
Medio	fi	4	15	5	24			
	%	8.0%	30.0%	10.0%	48.0%			
Bajo	fi	2	4	10	16			
	%	4.0%	8.0%	20.0%	32.0%			
Total	fi	12	22	16	50			
	%	24.0%	44.0%	32.0%	100.0%			

**Fuente:** Instrumentos de Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional aplicados a los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

#### Análisis e interpretación:

En la tabla anterior se aprecia que, la comparación de la influencia del nivel de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; del cual, el 30.0% que ha obtenido un nivel medio de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel medio en el desarrollo organizacional; es decir, que influye de manera adecuada; así mismo, sólo el 20.0% que ha obtenido un nivel bajo de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel bajo en el desarrollo organizacional. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 4 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 11,071 (p=0,020; <0.05); en conclusión se acepta la hipótesis general de investigación: **Hi:** *Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.*

### 4.3. Discusión de resultados

El presente estudio ha permitido Evaluar la Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018, mediante la aplicación de los instrumentos (Anexo 03 y 04), así como también el consentimiento informado (Anexo 02) respetando la autonomía de la muestra de estudio, enfatizando en la no maleficencia de las personas.

En base a los resultados obtenidos se ha observado que, el 30.0% que ha obtenido un nivel medio de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel medio en el desarrollo organizacional; es decir, que influye de manera adecuada; así mismo, sólo el 20.0% que ha obtenido un nivel bajo de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel bajo en el desarrollo organizacional. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba  $\chi^2$ , con 4 grado libertad y 5% de error alfa. El  $\chi^2$  calculado fue 11,071 ( $p=0,020$ ;  $<0.05$ ); en conclusión se acepta la hipótesis general de investigación: ***Hi: Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018;*** dato que coincide con la investigación de Viviana Janeth Huatuco Nanzer, en su trabajo de investigación: “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016”, en la 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 (Huatuco , 2017).

Así mismo, los resultados de la presente investigación son similares al de Karla Yesenia Reyes Maldonado, en su trabajo de investigación: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional", en la que concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa (Reyes , 2016).

Del mismo modo coincide con el estudio de Maribel Elizabeth Vera Vílchez, en su trabajo de investigación: "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016", en la 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, Lima, 2016; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,907 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es alta (Vera, 2017).

También, con el estudio de Ruth Rocío Moreno Galarreta, en su trabajo de investigación: "Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017"; en el cual, los resultados de la prueba de Spearman, en donde



el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.844$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,001$  resulta menor al de  $P = 0,01$  y en consecuencia la relación es significativa al 99% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que las habilidades gerenciales se relaciona significativamente con el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, El Agustino, 2017 (Moreno, 2017).

En la actualidad, no se han encontrados estudios actuales que contradicen los resultados de la presente investigación.

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

La importancia y necesidad del desarrollo organizacional se fundamenta en el recurso humano, pues es por medio de este que da lugar al éxito o fracaso de un establecimiento de salud. Así mismo tiene que ver con el compromiso de los colaboradores y objetivos de la institución. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

Los cambios en las organizaciones suponen una serie de aspectos que se transforman y que conllevan a mejoras dentro de las funciones y objetivos planteados, para crear un modelo de excelencia en una organización, tanto los que la dirigen, como los que la operan, deben adquirir la competencia y la capacidad de pensar en función de la lógica empresarial.

El Desarrollo de las habilidades gerenciales nos permite incrementar la capacidad de interrelación con los diferentes actores del

entorno tanto personal como laboral y profesional, para así desarrollar inteligencias múltiples y emocionales, lo cual nos ayudara para el direccionamiento de personas y proyectos para su efectiva conducción en concordancia con los objetivos de la organización o del proceso del cual participa.

Es importante recalcar que los gerentes necesitan desarrollar y poner en práctica los tres tipos de destrezas o habilidades; sin embargo, las requieren en distintas proporciones de acuerdo al nivel gerencial o posición que ostentan dentro de la organización.

Es por ello, que en base de los resultados obtenidos se dará a conocer a los responsables del establecimiento de Salud de Talavera para fortalecer capacidades e implementar estrategias para las debilidades.

## CONCLUSIONES

1. Se ha evaluado que, el 30.0% que ha obtenido un nivel medio de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel medio en el desarrollo organizacional; es decir, que influye de manera adecuada; así mismo, sólo el 20.0% que ha obtenido un nivel bajo de habilidades gerenciales ha evidenciado también un nivel bajo en el desarrollo organizacional. Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba Chi<sup>2</sup>, con 4 grado libertad y 5% de error alfa. El Chi<sup>2</sup> calculado fue 11,071 ( $p=0,020$ ;  $<0.05$ ); en conclusión se acepta la hipótesis general de investigación: H<sub>i</sub>: Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.
2. Se ha determinado que, respecto al nivel de Habilidades gerenciales, que evidenciaron los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 48.0% presentaron un nivel medio; del cual se infiere que, un nivel promedio de que el personal practica los indicadores de la dimensión conceptuales, técnica y humanas; del mismo modo, el 20.0% un nivel alto y sólo un 32.0% un nivel bajo.
3. Se ha determinado que, respecto al nivel de Desarrollo organización, se observó en los profesionales que laboran en el Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018; el 44.0% presentaron un

nivel medio, de acuerdo a los resultados se infiere que, los profesionales están compenetrados en las dimensiones sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistemática y orientación al cambio en el establecimiento de salud; por el contrario el 32.0% un nivel bajo y sólo un 24.0% un nivel alto.

## **RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS**

### **A la Red de Salud de Talavera**

- Fortalecer las capacidades y conocimientos de los profesionales en el área de gestión, gerencia para aportar al desarrollo organizacional de los establecimientos de salud utilizando como herramienta principal la tecnología.
- Implementar la unidad de monitoreo para la evaluación continua del desarrollo organizacional de los establecimientos de salud pertenecientes a la red de salud de Talavera.

### **Al director del Centro de Salud de Talavera**

- Solicitar la asignación de presupuesto regional para fortificar y promover las capacitaciones actualizadas; de esta manera se mejorará las habilidades gerenciales de los profesionales del establecimiento.
- Considerar y promover los indicadores de las habilidades gerenciales para el perfil de los profesionales antes de ser contratados.

### **Al investigador en gestión pública para el desarrollo social**

- Desarrollar temas de investigación respecto a las habilidades gerenciales en los diferentes ámbitos de estudio.
- Seguir contribuyendo a la gestión pública para el desarrollo de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcon, N. (2014). *"Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes"*. Tesis magistral, Universidad de Carabobo, Valencia. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018, de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf?sequence=1>
- Alvarez, O. (7 de Abril de 2011). *El Blog Salmón*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <https://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>
- Aparicio , M., & Medina , J. (2015). *"Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo"*. Tesis magistral, Universidad del Pacifico, Lima. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Balarezo, B. (2014). *"La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive"*. Tesis de titulación, Universidad Técnica De Ambato, Ambato. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Blake, R., & Mouton, J. (1960). *"El modelo del Grid Gerencial"*.

- Chandler, S. (2004). *"100 Ways to motivate others: How great leaders can produce insane results without driving people crazy"*. Ohio: Career Press.
- Chávez, M. (2006). "Desarrollo de Habilidades D". Gasca Sicco.
- Chiavenato, I. (2008). "Gestión del talento humano". 3. México, México: McGraw-Hill.
- Cristancho, B., & Rojas, A. (2012). *"El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión"*. Tesis de titulación, Universidad Militar Nueva Granada, Bogota. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6896/CristanchoValeroBlanca2012.pdf;jsessionid=7E97FEB35A88841E2E4C3652E6A842CF?sequence=2>
- Estrada, M. (2013). *"Desarrollo organizacional y gestión social. caso: asociación civil sin fines de lucro fomento a la inserción laboral (FOMILAB)"*. Tesis de titulación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Fernández, E. (2010). "Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario". 1. Madrid, España: Paraninf S.A.
- Fuentes, S., Talavera, J., & Pizarro, G. (2015). *"Estudio de la satisfacción del empleado enfocado en las competencias y habilidades gerenciales de los funcionarios de la empresa el pacífico vida compañía de seguros y reaseguros s.a. de la agencia descentralizada Sur Tacna – Moquegua,*

2015". Tesis magistral, Neumann Business School, Tacna.  
Recuperado el 15 de Noviembre de 2018

Garzón, M. (2005). "El desarrollo organizacional y el cambio planeado". 1.  
Bógota, Argentina.

George, C., & Álvarez, L. (2005). "Historia del pensamiento administrativo". 2.  
México, México: Pearson educación.

Gómez, L. (2013). *"Competencias y Habilidades Gerenciales que debe desarrollar un buen líder"*. Universidad Militar Nueva Granada.  
Recuperado el 12 de Noviembre de 2018

Guizar, R. (2004). *"Desarrollo organizacional"*. México : Mc Graw Hill.

Gutiérrez, B. (2017). *"El financiamiento no reembolsable y su contribución al desarrollo organizacional del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2016"*. Tesis de titulación, Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Lima. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018

Huatuco , V. (2017). *"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016"*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018

Leyva, M., Hernández, L., & Ortega, M. (2011). *"Manual de Habilidades Gerenciales"*. México.

Lozano , C. (2017). *"Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016"*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018



- Madrigal, D. (2009). "Habilidades directivas". (2). México, México: McGraw-Hill.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). "Administración de recursos humanos". 9. México, México.
- Moreno, R. (2017). *"Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017"*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018
- Peñaloza, M. (2014). *"Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en Educación Primaria"*. Tesis magistral, Universidad Del Zulia, Maracaibo. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Porret, M. (2008). "Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones". 3. Madrid, España: Esic.
- Reyes , K. (2016). *"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional"*. Tesis de titulación, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Salvador, M. (2015). *"Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo"*. Tesis de titulación, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018

- Vásquez , U., & Jiménez , L. (2017). *"Habilidades gerenciales y su importancia en el desarrollo organizacional"*. Tesis de titulación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018
- Vera, M. (2017). *"Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016"*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Departamento de enfermería, Lima. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018
- Warren, B. (1973). *"Desarrollo organizacional: Su naturaleza, orígenes perspectivas. Bogotá, Colombia: Fondo Educativo Interamericano"*. Bogotá.
- Whetten, D., & Cameron, k. (2011). "Desarrollo de habilidades directivas". (8). Mexico, México: Pearson.

## ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de Consistencia

Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera influye las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Evaluar la Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p>	<p>Hi: Las habilidades gerenciales influyen de manera adecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p> <p>Ho: Las habilidades gerenciales influyen de manera inadecuada en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Habilidades gerenciales Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Conceptuales</li> <li>•Técnicas</li> <li>•Humanas</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b> Desarrollo Organizacional Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistema de incentivos</li> <li>•Orientación a los resultados</li> <li>•Orientación sistemática</li> <li>•Orientación al cambio</li> </ul>	<p><b>Nivel de investigación:</b> Explicativo <b>Tipo de investigación:</b> Prospectivo, Observacional, Transversal, Analítico,</p> <p><b>Población muestral</b> estuvo conformada por 50 profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p> <p><b>Diseño de investigación</b> explicativo, que nos permitió el análisis de las variables de estudio con el fin de establecer la relación de causa y efecto de la variable independiente en la dependiente; siendo el siguiente esquema:</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar el nivel de habilidades gerenciales en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p> <p>Determinar el nivel de desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p>			

				<p><b>Donde:</b>  <b>n</b> : Muestra  <b>Ox</b> : Habilidades gerenciales  <b>Oy</b> : Desarrollo organizacional  <b>i</b> : relación unidireccional de las variables</p> <p><b>Técnicas e instrumentos</b></p> <p><b>Técnica</b>  Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>El primer instrumento que se utilizó, el Cuestionario de "Habilidades Gerenciales"  El segundo instrumento que se utilizó el Cuestionario de "Desarrollo Organizacional"</p>
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## Anexo 02: Consentimiento Informado



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

FECHA:

\_\_\_\_\_

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “Habilidades gerenciales y su relación con el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**OBJETIVO:** Establecer la Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**INVESTIGADOR:** Angélica Valverde Mamani

- **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, 2017.



### Anexo 03: Cuestionario sobre las Habilidades Gerenciales

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

FECHA:

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “Habilidades gerenciales y su relación con el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**OBJETIVO:** Establecer la Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**INVESTIGADOR:** Angélica Valverde Mamani

**INSTRUCCIONES:** Estimado profesional, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

#### I. Datos Generales

Genero: M( ) F( )      Edad: \_\_\_\_\_ años

▪ Estado Civil:

- a) Soltero(a) ( )      b) Conviviente ( )      c) Casado (a) ( )  
d) Divorciado ( )      e) Viudo (a) ( )






▪ Grado Académico alcanzado:

- a) Licenciado (a) ( )      b) Especialista ( )      c) Magister ( )  
b) d) Doctor ( )

▪ Tiempo se Servicio en la Empresa:

- a) Menor de 3 años ( )      b) De 3 a 5 años ( )  
c) De 5 a 10 años ( )      d) Mayor de 10 años ( )

Marca con una “X”, en el recuadro tu respuesta según la siguiente escala de valores:

- |                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  Nunca        | =1 |
|  Casi nunca   | =2 |
|  A veces      | =3 |
|  Casi siempre | =4 |
|  Siempre      | =5 |

N°	DIMENSIÓN 1: CONCEPTUALES	N	CN	AV	CS	S
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					
	DIMENSIÓN 2: TÉCNICAS	N	CN	AV	CS	S
7	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico en el trabajo.					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución					
10	Participa su jefe con usted en el Trabajo en Equipo					
	DIMENSIÓN 3: HUMANAS	N	CN	AV	CS	S
11	Propicia la motivación en el desempeño del profesionales					
12	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución					
13	Promueve entre los miembros profesionales, la identificación con la Institución y su desarrollo.					
14	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento					
15	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás.					
16	Estimula la integración entre el profesionales que labora en el Institución y el Directivo					
17	Comparte con el profesionales las actividades extra asistenciales para celebrar los logros					
18	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad					
19	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los demás.					
20	Escucha con empatía cuando el profesionales le comunica algún problema					



Anexo 04: Cuestionario sobre el Desarrollo Organizacional



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






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

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “Habilidades gerenciales y su relación con el desarrollo organizacional en los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**OBJETIVO:** Establecer la Influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de los profesionales del Centro de Salud de Talavera, Andahuaylas, Apurímac – 2018.

**INVESTIGADOR:** Angélica Valverde Mamani

Marca con una “X”, en el recuadro tu respuesta según la siguiente escala de valores:

- |                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  Completo desacuerdo | =1 |
|  Desacuerdo          | =2 |
|  Casi de acuerdo     | =3 |
|  De acuerdo          | =4 |
|  Muy de acuerdo      | =5 |



N°	DIMENSIÓN 1: Sistema de incentivos	N	CN	AV	CS	S
1	¿Considera Ud. que es necesario que la dirección del establecimiento de salud, 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 profesionales del establecimiento de salud?					
3	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesionales del establecimiento de salud?					
4	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el establecimiento de salud?					
5	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional del establecimiento de salud?					
6	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud , el profesionales tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno profesionales?					
7	¿Considera Ud. que en el establecimiento de salud aplica la evaluación de desempeño en el profesionales con el fin de propiciar el desarrollo profesionales?					
	<b>DIMENSIÓN 2: Orientación a los resultados</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
8	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del profesional del establecimiento de salud?					
9	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesionales del establecimiento de salud?					
10	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del profesionales del establecimiento de salud?					
11	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional del establecimiento de salud?					
12	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en profesionales del establecimiento de salud, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?					
	<b>DIMENSIÓN 3: Orientación sistemática</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
13	¿Considera Ud. que el establecimiento de salud, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?					
14	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el establecimiento de salud está centralizada?					

15	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales recibe retroalimentación para ayudarles a tonar decisiones?					
16	¿Considera Ud. el establecimiento de salud tiene una administración con orientación a la solución de problemas?					
17	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?					
	<b>DIMENSIÓN 4: Orientación al cambio</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
18	¿Se siente Ud. coparticipe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud?					
19	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales se encuentra comprometida con la labor de la institución?					
20	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesionales del establecimiento de salud?					
21	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?					
22	¿Cree Ud. que los cambios planeados en la Dirección del establecimiento de salud se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico?					
23	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesionales del establecimiento de salud?					
24	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesionales del establecimiento de salud?					
25	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr una mejor calidad de vida del profesionales del establecimiento de salud?					



### Anexo 05: Validación del Instrumento por Jueces



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

*“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

#### Cuestionario de Habilidades Gerenciales

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Conceptuales	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones				
	Cumple puntualmente con todas las funciones de la Institución.				
	Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales				
	Ejecuta estrategias innovadoras				
	Logra los objetivos institucionales				
	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales				
Técnicas	Utiliza la comunicación como canal más idóneo para mantener un clima armónico entre las enfermeras.				
	Toma decisiones consensuadas y acertadas				
	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución				
	Participa su jefe con usted en el Trabajo en Equipo				

Humanas	Propicia la motivación en el desempeño del profesionales				
	Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución				
	Promueve entre los miembros profesionales, la identificación con la Institución y su desarrollo.				
	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento				
	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por las enfermeras				
	Estimula la integración entre el profesionales que labora en el Institución y el Directivo				
	Comparte con el profesionales las actividades extra asistenciales para celebrar los logros				
	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad				
	Demuestra receptividad ante los planteamientos de las enfermeras				
	Escucha con empatía cuando el profesionales le comunica algún problema				

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

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

NO ( )

El instrumento debe ser aplicado: SI ( )

**Firma y Sello del juez**

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

*“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

**Cuestionario de Desarrollo Organizacional**

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<b>Sistema de Incentivos</b>	¿Considera Ud. que es necesario que la dirección del establecimiento de salud, cuente con un sistema de incentivos?				
	¿Considera Ud. que un plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costos laborales incide en la productividad del profesionales del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que el sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesionales del establecimiento de salud?				
	¿Recibe Ud. algún tipo de reconocimiento por el desempeño de su labor en el establecimiento de salud?				
	¿Cree que un adecuado ambiente organizacional mejora la productividad del profesional del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales tiene oportunidad de desarrollarse tanto en el terreno profesional como en el terreno profesionales?				
	¿Considera Ud. que en el establecimiento de salud aplica la evaluación de desempeño en el				

	profesionales con el fin de propiciar el desarrollo profesionales?				
<b>Orientación a los resultados</b>	¿Cree Ud. que el establecimiento de metas lleva a la productividad del profesional del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesionales del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que una meta difícil pero asequible puede aumentar la satisfacción del profesionales del establecimiento de salud?				
	¿Cree que es básico el establecimiento de objetivos para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional del establecimiento de salud?				
	¿Cree Ud. que tiene el establecimiento de metas un efecto positivo en profesionales del establecimiento de salud, cuando se usa con retroalimentación objetiva del desempeño?				
<b>Orientación sistemática</b>	¿Considera Ud. que el establecimiento de salud, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización?				
	¿Cree Ud. que la toma de decisiones en el establecimiento de salud está centralizada?				
	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales recibe retroalimentación para ayudarles a tonar decisiones?				
	¿Considera Ud. el establecimiento de salud tiene una administración con orientación a la solución de problemas?				
	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el proceso de comunicación, tiende a mejorar la solución de problemas?				

<b>Orientación al cambio</b>	¿Se siente Ud. participe junto con la dirección general en el desarrollo organizacional del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales se encuentra comprometida con la labor de la institución?				
	¿Considera Ud. que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor productividad del profesionales del establecimiento de salud?				
	¿Considera Ud. que, en el establecimiento de salud, el profesionales tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo?				

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

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**  
NO ( )

El instrumento debe ser aplicado: SI ( )

**Firma y Sello del juez**

## **NOTA BIOGRÁFICA**

ANGELICA VALVERDE MAMANI, nació en el distrito y provincia de Andahuaylas, departamento de Apurímac, el 15 de abril de 1976, cursó sus estudios del nivel primario en la Institución Educativa Sagrado corazón de Jesús y el nivel secundario en el colegio Gregorio Martinelly de Talavera, posteriormente en el año 1995 realizó sus estudios universitarios en la Universidad Tecnológica de los Andes de Apurímac en la facultad de Enfermería, egresando en el año 2001, obteniendo el grado de Bachiller en Enfermería en el mismo año, así como también obtuvo el título Profesional de Licenciada en Enfermería en la misma universidad logrando colegiarse en el mes de Agosto del año 2002.

En el año 2004 obtuvo su Post Grado Título de II especialidad con mención en “Enfermería en Centro Quirúrgico” por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para el año 2015 con estudios de Maestría en “Gestión Pública” por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle “La Cantuta”.

Con experiencia laboral en la Dirección de Salud Apurímac II, Instituto Nacional de Salud del Niño-Breña hasta el año 2012

Actualmente Labora en la Asociación Comunidad Local de Administración de Salud –ACLAS Talavera-Apurímac asumiendo el cargo de gerente.





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web: [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



**ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO**

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado jirón Puno 248 Cercado - Lima, siendo las 18:00h, del día sábado 05 DE ENERO DE 2019 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Abner FONSECA LIVIAS	Presidente
Mg. Jorge GARCIA PERALTA	Secretario
Mg. Ita TREJO LUGO	Vocal

Asesor de Tesis: Dr. Tito Jorge MONTOYA ARENAZA (Resolución N° 01172-2018-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo social, Doña, Angélica VALVERDE MAMANI.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DEL CENTRO DE SALUD DE TALAVERA, ANDAHUAYLAS, APURIMAC - 2018".

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

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

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

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

.....  
.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Desaprobado (17)  
Equivalentente a Muy bueno, por lo que se declara Aprobado  
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Lima, siendo las 18:55 horas del 05 de enero de 2019.

.....  
PRESIDENTE  
DNI N° 72417926

.....  
SECRETARIO  
DNI N° 02400241

.....  
VOCAL  
DNI N° 22484298

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

(Resolución N° 03068-2018-UNHEVAL/EPG-D)

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

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

Apellidos y Nombres: **VALVERDE MAMANI, Angélica**

DNI: 31185231

Correo electrónico: **angie10w@hotmail.com**

Teléfonos Casa:

Celular: 963360785

Oficina \_\_\_\_\_

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

<b>Posgrado</b>	
<b>Maestría:</b>	<b>GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL</b>
<b>Mención:</b>	_____

Grado Académico obtenido: **MAESTRO**

#### Título de la tesis:

**"INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS PROFESIONALES DEL CENTRO DE SALUD DE TALAVERA, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC - 2018"**

#### Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<b>X</b>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, más 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    (x) 4 años

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

Fecha de firma: 03-12-2019

  
\_\_\_\_\_  
Firma del autor