

Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019

Management skills and organizational development in the staff at UNHEVAL, Huánuco – 2019

Alex M. Tarazona-Chamorro^{1,a,*}

Resumen

El **objetivo** fue determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional del personal de la UNHEVAL. **Metodología.** Fue un estudio cuantitativo de nivel aplicado, no experimental, observacional, analítico, con diseño correlacional y transversal. La población la conformaron 280 trabajadores administrativos del cual fueron seleccionados probabilísticamente una muestra de 60 trabajadores por el al azar simple. Se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento aplicado fue una guía de entrevista de características generales y una escala de habilidades gerenciales y de desarrollo organizacional previamente validadas y fiabilizadas. Se aplicaron las consideraciones éticas para la investigación. Los datos fueron analizados aplicando la estadística descriptiva y la inferencial. **Resultados.** En el análisis de las habilidades gerenciales del personal de la UNHEVAL, se tuvo que un 68,3% (41) alcanzó el nivel regular para las habilidades conceptuales, 65,0 (39) tenían buenas habilidades técnicas y en el mismo porcentaje poseían habilidades humanas en proceso para el logro de dicha competencia. El desarrollo organizacional tuvo en 98.3% (59) un nivel óptimo para la orientación sistemática, un 85,0% (51) en aceptable para el sistema de incentivos y la orientación al cambio fue deficiente en un 38,0% (23). La orientación por resultados evidenció un nivel óptimo en 50% (30) y en la misma proporción en el nivel aceptable. **Conclusión.** Las habilidades gerenciales se relacionan con el desarrollo organizacional en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL; siendo significativa indicando que la regular habilidad determina aceptable desarrollo organizacional ($X^2 = 97,300, 2 \text{ gl y } p = 0.000$).

Palabras clave: habilidades gerenciales, desarrollo organizacional, habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas.

Abstract

The **objective** was to determine the influence of managerial skills on the organizational development of UNHEVAL staff. **Methodology.** It was a quantitative study of applied, non-experimental, observational, analytical level, with a correlational and cross-sectional design. The population was made up of 280 administrative workers from which a sample of 60 workers were selected probabilistically by simple randomization. The survey technique was used and the instrument applied was an interview guide with general characteristics and a previously validated and reliable scale of managerial and organizational development skills. Ethical considerations for research were applied. The data were analyzed applying descriptive and inferential statistics. **Results.** In the analysis of the management skills of the UNHEVAL staff, it was found that 68.3% (41) reached the regular level for conceptual skills, 65.0 (39) had good technical skills and the same percentage possessed skills human resources in the process to achieve this competence. Organizational development had 98.3% (59) an optimal level for systematic orientation, 85.0% (51) acceptable for the incentive system and orientation to change was deficient in 38.0% (23). Orientation by results showed an optimal level in 50% (30) and in the same proportion at the acceptable level. **Conclusion.** The managerial abilities are related to the organizational development in the administrative workers of the UNHEVAL; being significant, indicating that regular ability determines acceptable organizational development ($X^2 = 97.300, 2 \text{ gl and } p = 0.000$).

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

¹Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú

E-mail, ^amerlo75alex@gmail.com

Orcid ID: ¹<https://orcid.org/0000-0002-8398-4046>

Recibido: 22 de enero de 2020

Aceptado para publicación: 04 de junio de 2020

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Introducción

Habilidades gerenciales

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en un contexto de cambio continuo, que obliga adaptarse para competir en un entorno globalizado, competitivo por las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. Para ello, se requiere conocer y potenciar las habilidades gerenciales y destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros (Reyes, 2016).

Según Paredes y Velasco (2014) definen que las habilidades o competencias son características fundamentales del hombre que se muestran en la forma de su comportamiento y pensamiento ante diferentes situaciones suscitadas. Asimismo Chávez (2006) define que las habilidades aplicadas a la gerencia vienen a ser el conjunto de técnicas específicas para poder administrar eficientemente al personal de las municipalidades.

Los gerentes de las instituciones que posean las habilidades: conceptuales, técnicas y humanas, alcanzaran dirigir de manera eficiente y productiva el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así mismo, en la adquisición de conocimientos, realización de actividades estructurales y planeación de estrategias (Aquino, 2013).

Por ello, en el mundo empresarial hace falta descubrir, fortalecer, mantener y potenciar las habilidades que permitan desarrollar y mostrar las aptitudes personales al máximo. Nuestro país necesita contar con estas capacidades para competir, tener alto grado de desempeño y a su vez, relacionarse socialmente a nivel interno con jefes y compañeros de trabajo, y a nivel externo con todos los actores y grupos de interés de la cadena de valor como clientes, proveedores, distribuidores y comunidad en general de interés municipal. (Paredes y Velasco, 2014).

Sin embargo en Perú las habilidades gerenciales, son escasas para una adecuada gestión, representando así un importante reto en las organizaciones, más aún en las municipalidades públicas que se caracteriza por la convivencia con distintas situaciones sociales y demandas significativamente diferentes (Aparicio y Medina, 2015).

En un estudio realizado por (Bustamante, Romero, Lozano, et, al. 2018) identificaron las habilidades gerenciales en la competitividad de servicios administrativos de la UNHEVAL, que un 28.14% presentaba ciertas desviaciones, por ello, se requiere de su análisis para conocer el espíritu de competencia y enfrentar positivamente el cambio (Minerva, Wilfredo y Rodríguez, s/f).

A razón de ello hoy nuestra universidad requiere de competitividad con dinámicas que les permitan manejar mayores niveles de complejidad mediante

las habilidades gerenciales. Estas, tienen que ir acompañadas de habilidades sociales, culturales, uso de tecnologías, manejo de equipos intergeneracionales, entre otras, para lo cual debe estar preparada (Escalante, 2013).

En cuanto al desarrollo organizacional, Guadalupe (2017) lo define como un proceso de cambio, a partir de la utilización de la tecnología, de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría enfocada al trabajo en equipo y emprendido por medios de autoayuda, que permitan una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas y el liderazgo para actividades de desarrollo que estén asociadas con el éxito. (Whetten y Cameron, 2015). Por otro lado Warner citado por Serralde (s/f), menciona que el desarrollo organizacional gerencial debe responder a la necesidad sentida por el cliente, involucrarlo directa y colaborativamente en la planeación e implementación de la intervención, para así conducir a un cambio en la cultura de la organización.

Por la situación planteada se analizó las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019. para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento (Serralde, s/f). Las cuales sus dimensiones son: Sistemas de Incentivos, Orientación a los Resultados, Orientación Sistemática y Orientación al Cambio.

Material y método

El ámbito

El ámbito de estudio fue la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco en los trabajadores administrativos.

Nivel de estudio

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, de nivel aplicada, con diseño descriptivo correlacional de las variables: habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Tipo de estudio

Según el tiempo de Estudio: fue prospectivo, porque los datos fueron recolectados de una fuente primaria.

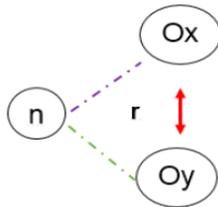
Según participación del investigador: fue observacional, porque no se manipularon las variables de estudio. Se observaron en su estado natural tal como fueron sucediendo.

Según la cantidad de medición de las Variables: 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: Analítico, porque son dos el número de variables a estudiar, variable dependiente y la variable independiente.

Diseño de la investigación

El diseño de la Investigación fue no experimental, pues sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos. Fue transversal, dado que los datos se recopilaron en un momento único. El esquema fue de la siguiente manera.



Donde:

- n:** Personal de la UNHEVAL en el área administrativa.
- Ox:** Habilidades Gerenciales
- Oy:** Desarrollo Organizacional
- r:** Relación o asociación de las variables de estudio.

Método

Se aplicó el método hipotético deductivo, con la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan (Sánchez, 2018).

Población y muestra

La población lo conformaron 280 trabajadores administrativos de la UNHEVAL activos al momento del estudio.

La muestra la conformaron 60 trabajadores administrativos. Se aplicó un método de muestreo probabilístico, utilizándose la fórmula para la población finita, que lo establece (Moya, 2007). Donde se obtuvo un total de 54 estudiantes de la Escuela de Pos Grado seleccionados al azar.

$$n = \frac{Z\alpha^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el presente estudio de investigación, es la variable que se desea determinar. n=54
- N:** El total de la población. Los trabajadores administrativos de la UNHEVAL 280
- Z:** Valor correspondiente a distribución gauss: $Z\alpha = 0,1 = 1,64$
- p:** Prevalencia esperada del parámetro a evaluar: 0,05
- q:** $1 - p$ (si $p = 0,05 \%$, $q = 0,05 \%$) = 0,1
- i:** Error que se prevé cometer si es del 5 %. $i = 0,05$

$$n = \frac{1,64^2 \cdot 280 \cdot 0,05 \cdot 0,05}{0,05^2(280 - 1) + 1,64^2 \cdot 0,05 \cdot 0,05} = 54$$

Se redondeó a 60 sujetos de estudio.

Tipo de muestreo

El muestreo utilizado fue el probabilístico al azar simple, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y criterios de exclusión.

Criterios de Inclusión:

Personal de la UNHEVAL en el área administrativa de la Ley N° 276.

Personal administrativo que voluntariamente firme el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

Criterios de Exclusión:

Personal administrativo de la UNHEVAL con licencia prevista.

Personal administrativo que no firme voluntariamente el consentimiento informado para participar en el presente trabajo de investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó para levantar información, fue la encuesta cuyos instrumentos fueron la guía de entrevista y dos escalas: de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional.

Descripción de instrumentos

Instrumentos:

Guía de entrevista de características generales.

Esta guía consta de 4 ítems: género, edad, estado civil, religión, grado de instrucción de la dimensión de características sociodemográficas.

Escala de medición de habilidades gerenciales.

Fue pautado por Carhuanchu, Sicheri, Nolzco y De la Torre (2019), cuenta con 03 dimensiones: habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas y cuenta con 20 preguntas cuya escala de respuesta es de la siguiente manera: 1=Nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre, siendo el puntaje mínimo 40 y el máximo 200.

Escala de medición de desarrollo organizacional.

que fue pautado por Rodríguez (2017) tiene 04 dimensiones: sistema de incentivos, orientación a los resultados, orientación sistema sistemática y orientación al cambio y cuenta con 25 preguntas, cuya escala de respuesta es de la siguiente manera: 1=Nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre, siendo el puntaje mínimo 125 y el máximo 500.

Validación y consistencia interna de los instrumentos

Validación de los instrumentos

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se utilizó el juicio de expertos con la finalidad de validar el contenido para ello se seleccionó de manera independiente un grupo de 5 expertos en el área, para que juzguen los ítems del instrumento en términos de relevancia del contenido de la redacción y a la claridad de este.

Consistencia interna de los instrumentos

Con la información que aportaron los expertos se hizo los ajustes necesarios al instrumento y se procedió a aplicar la prueba piloto, para luego ser sometido al coeficiente alfa Cronbach, cuyo resultado fue de $r=0,8$ que indica alta confiabilidad. Luego del cuál, se procedió a aplicar el instrumento a la muestra seleccionada.

Procedimientos

Se solicitó la autorización según coordinaciones a los directivos de la UNHEVAL, a quienes se les dio a conocer el plan de trabajo de campo, obteniéndose las facilidades y los permisos respectivos para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Una vez seleccionados las unidades de análisis, se les informó acerca del objetivo de la investigación y se les solicitó por escrito el consentimiento informado, para participar en el estudio. Se les aclaró las consideraciones éticas de la investigación enfatizando que no recibirán remuneración económica por su participación. Así mismo, se les recordó que podrían retirarse de la investigación cuando ellos así lo consideraran. Una vez obtenido el consentimiento, se diligenció la ficha de datos sociodemográficos y se procedió a aplicar las escalas correspondientes.

El procesamiento y análisis de datos se realizó con el apoyo de un computador y se procedió a la tabulación de datos elaborando una base de datos en el programa Microsoft Excel y luego, se transportó al paquete estadístico SPSS V. 20.0. se procedió al análisis descriptivo en la que se calculó las frecuencias y porcentajes de las variables cualitativas y las medidas de tendencia central para las variables cuantitativas.

En la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrada de Pearson, lo cual determinó la relación entre las variables de estudio, En la significancia estadística de la prueba se consideró un valor $p \leq 0,05$ y por último se procedió a la interpretación de resultados.

Aspectos éticos

De acuerdo con los principios establecidos en el Reporte de Belmont y en la Resolución 008430 del 4 de octubre de 1993: y debido a que esta investigación es considerada sin riesgo, no tuvo inconvenientes de ningún principio ético y se aplicó el consentimiento informado, considerando que los

sujetos de investigación son tratados como seres autónomos, permitiéndoles decidir por sí mismos.

Resultados

Los trabajadores administrativos de la UNHEVAL en estudio, fluctuaban sus edades entre 20 a 30 años en 33.3% (20), entre 41 a 50 años 26,7%(16) y en similares porcentajes 25% (15) entre 31 - 40 y mayor de 51 años (15%). El género que predominó fue el masculino en 55 % (33). Cerca de la mitad de la muestra tuvo la condición civil de soltero (40,0%). Respecto al grado de instrucción la mayoría ostento ser titulado como licenciado (68.3%) y un porcentaje importante fueron especialistas 16.7% (10). (Ver tabla 01).

Tabla 01. Características sociodemográficas en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Características sociodemográficas	N=60	
	N	%
Género		
Masculino	33	55
Femenino	27	45
Edad		
20-30	20	33.3
31-40	15	25
41-50	16	26.7
≥ 51	9	15
Estado Civil		
Soltero	24	40
Conviviente	14	23.3
Casado	20	33.3
Divorciado	2	3.4
Grado de instrucción		
Licenciado	41	68.3
Especialista	10	16.7
Maestro	9	15

Fuente. Guía de entrevista de características generales.

La situación laboral – tipo de contrato en el personal de la UNHEVAL, cerca de la mitad tuvieron la condición de contratado CAS (48,3%) (Ver tabla 02).

Tabla 02. Situación laboral – tipo de contrato en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Situación laboral - tipo de contrato	N=60	
	N	%
CAS	29	48.3
Planilla	15	25
Nombrado	16	26.7

Fuente. Guía de entrevista de características generales.

Se observó que con 85,0% (51) del personal de la UNHEVAL, contaba con habilidades conceptuales-gerenciales, siempre mostraban responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones seguido de puntualidad en sus funciones dentro de la institución 70% (42) y en porcentaje aceptable, el personal alcanzaba las metas a través de los recursos institucionales 63.3% (38). También la mitad de la muestra, a veces, ejecutaban estrategias innovadoras 50% (30), y 41.7 (16)

elaboraba planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.

Al estudiar la variable habilidades gerenciales en la dimensión habilidades técnicas, se evidenció que siempre hay comunicación para mantener un clima armónico en 70%, seguido de promoción del trabajo en equipo dentro de la institución con 53.3 % y 56.7% refirió que su jefes participan del trabajo en equipo. (Ver tabla 04).

Tabla 03. Descripción de las habilidades conceptuales-gerenciales del personal de la UNHEVAL, Huánuco, 2019

Habilidades Conceptuales	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Responsabilidad en el cumplimiento de funciones.	0	0	0	0	0	0	9	15	51	85
Puntualidad en las funciones de la institución	0	0	0	0	0	0	18	30	42	70
Elabora planes de proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	2	3.3.	3	5	25	41.7	16	26.7	14	23.3
Ejecuta estrategias innovadoras	2	3.3.	0	0	30	50	16	26.7	12	20
Logra los objetivos institucionales	0	0	5	8.3	3	5	17	28.3	35	58.3
Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	0	0	5	8.3	8	13.3	9	15	38	63.3
Adecuado ambiente organizacional mejora la productividad.	0	0	0	0	7	11.7	16	26.7	37	61.7

Fuente. Escala de medición de habilidades gerenciales.

Tabla 04 Descripción de las habilidades gerenciales en la dimensión de habilidades técnicas en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Habilidades Técnicas	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Comunicación para mantener un clima armónico	0	0	0	0	0	0	18	30	42	70
Toma decisiones consensuadas y acertadas	0	0	3	5	3	5	28	46.7	26	43.3
Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	0	0	0	0	11	18.3	17	28.3	32	53.3
Participa su jefe el trabajo en equipo	0	0	0	0	9	15	17	28.3	34	56.7

Fuente. Escala de medición de habilidades gerenciales.

Se evidenció que 55% (33) del personal de la UNHEVAL, siempre, escuchaban con empatía ante un problema y 53% (32) promovían el trabajo en equipo dentro de la institución. En la frecuencia de

casi siempre un 50% (30) demostraban receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores y un 48,3% (29) se preocupaban por la institución y su funcionamiento (Ver tabla 05).

Tabla 05 Descripción de las habilidades humanas-gerenciales en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Habilidades Humanas	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Propicia la motivación en el desempeño del profesional	0	0	3	5	6	10	28	46.7	23	38.3
Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la institución	0	0	0	0	21	35	18	30	21	35
Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	0	0	0	0	11	18.3	17	28.3	32	53.4
Promueve entre los miembros del profesional asistencial, la identificación con la institución y su desarrollo	0	0	2	3.3	16	26.7	19	31.7	23	38.3
Se preocupa por la institución y su funcionamiento.	0	0	0	0	4	6.7	29	48.3	27	45
Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los demás trabajadores	0	0	0	0	17	28.3	22	36.7	21	35
Estimula la integración entre el profesional que labora en la institución y directivo.	0	0	0	0	21	35	24	40	15	25
Comparte con el profesional las actividades extra asistenciales para celebrar los logros	0	0	2	3.3	18	30	25	41.7	15	25
Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad	0	0	0	0	15	25	26	43.3	19	31.7
Demuestra receptividad ante los planeamientos de los demás trabajadores	0	0	0	0	13	21.7	30	50	17	28.3
Escucha con empatía ante un problema	0	0	0	0	2	3.3	25	41.7	33	55

Fuente. Escala de medición de habilidades gerenciales.

Al analizar las habilidades gerenciales del personal de la UNHEVAL, el 68,3% (41) tenían regular habilidades conceptuales, 65,0 (39) poseían deficientes habilidades humanas y buenas habilidades técnicas. (Ver tabla 06).

Al observar el nivel de habilidades gerenciales del personal de la UNHEVAL, el 93,3% (56) tenían un nivel regular y 5,0% (3) un nivel bueno. (Ver tabla 07).

Al estudiar la variable desarrollo organizacional en la dimensión sistema de incentivos, se obtuvo, en la escala siempre el 80% mencionaron que es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, el 56.7% alegaban que su jefe participaba en el trabajo en equipo y el 53.3% decían que el plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral. También 45 % refirieron que a veces se aplicaba la evaluación de desempeño en el profesional. (Ver tabla 08).

Tabla 06 Descripción de habilidades gerenciales del personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Habilidades gerenciales	N=60					
	Bueno		Regular		Deficiente	
	N	%	N	%	N	%
Habilidades conceptuales	17	28,3	41	68,3	2	3,4
Habilidades técnicas	39	65,0	20	33,3	1	1,7
Habilidades humanas	9	15	12	20,0	39	65,0

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Tabla 07 Nivel de habilidades gerenciales del personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Nivel de habilidades gerenciales	N=60	
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1,7
Regular	56	93,3
Bueno	3	5,0

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Al estudiar la variable desarrollo organizacional en la dimensión sistema de incentivos, se obtuvo, en la escala siempre el 80% mencionaron que es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos, el 56.7% alegaban que su jefe

participaba en el trabajo en equipo y el 53.3% decían que el plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral. También 45 % refirieron que a veces se aplicaba la evaluación de desempeño en el profesional. (Ver tabla 08).

Tabla 08. Descripción del desarrollo organizacional en la dimensión sistema de incentivos en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Sistema de incentivos	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Es necesario que la UNHEVAL cuente con un sistema de incentivos	2	3.3	0	0	5	8.3	5	8.3	48	80
Plan de incentivos monetarios que se basa en el ahorro de costo laboral incide en la productividad del profesional de la UNHEVAL	4	6.7	6	10	4	6.7	14	23.3	32	53.3
El sistema de premios por méritos permite optimizar la productividad del profesional de la UNHEVAL	5	8.3	2	3.3	5	8.3	20	33.3	28	46.7
Participa su jefe en el trabajo en equipo	0	0	0	0	9	15	17	28.3	34	56.7
Reconocimiento por el desempeño de su labor de la UNHEVAL	19	31.7	9	15	16	26.7	10	16.7	6	10
El trabajador tiene oportunidad de desarrollarse en el terreno profesional	2	3.3	21	35	16	26.7	14	23.3	7	11.7
En la UNHEVAL se aplica la evaluación de desempeño en el profesional.	2	3.3	15	25	27	45	11	18.3	5	8.3

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Al analizar la variable desarrollo organizacional en la dimensión orientación a los resultados, se tuvo en la escala casi siempre el 50% sostenían que una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional y a su vez dijeron que el establecimiento de objetivos era

básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL, seguido de 38.3% (23) mencionaron que las metas tenían un efectivo positivo en el profesional y 36.7% (22) refirieron que una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional (Ver tabla 09).

Tabla 09. Descripción del desarrollo organizacional en la dimensión orientación a los resultados en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Orientación a los resultados	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
El establecimiento de metas lleva la productividad del profesional de la UNHEVAL	0	0	0	0	18	30	28	46.7	14	23.3
Una meta difícil pero asequible puede agregar significado al trabajo del profesional de la UNHEVAL	0	0	6	10	10	16.7	30	50	14	23.3
Una meta difícil puede aumentar la satisfacción del profesional de la UNHEVAL'	0	0	9	15	10	16.7	22	36.7	19	31.7
El establecimiento de objetivos es básico para el desempeño óptimo de funciones específicas del profesional de la UNHEVAL	0	0	2	3.3	9	15	30	50	19	31.7
El establecimiento de metas tiene un efectivo positivo en el profesional	0	0	9	15	2	3.3	23	38.3	26	43.3

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Al estudiar la variable desarrollo organizacional en la dimensión orientación sistemática, se encontró que 46,7%, en la escala siempre dijo que la toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada, 43.3 % mencionó que la UNHEVAL, está preparada para

responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización, y 31.7% indicó que a veces el profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones (Ver tabla 10).

Tabla 10. Descripción del desarrollo organizacional en la dimensión orientación sistemática en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Orientación sistemática	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La UNHEVAL, está preparada para responder a las nuevas necesidades tecnológicas de la organización	2	3.3	0	0	16	26.7	16	26.7	26	43.3
La toma de decisiones en la UNHEVAL está centralizada	6	10	0	0	12	20	14	23.3	28	46.7
El profesional recibe retroalimentación para ayudarles a tomar decisiones	3	5	12	20	19	31.7	12	20	14	23.3

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional en la dimensión orientación al cambio, se obtuvo en la escala casi siempre, 56.7% (34) afirmó que la UNHEVAL tenía una administración con orientación a la solución del problema, el 55% (33) de los procesos de comunicación en la UNHEVAL solucionaban el

problema, 41,7% (25) dijeron que el desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional de la UNHEVAL y 40% el profesional a veces tenía oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo. (Ver tabla 11).

Tabla 11. Descripción del desarrollo organizacional en la dimensión orientación al cambio en el personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Orientación al cambio	N=60									
	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La UNHEVAL tiene una administración con orientación a la solución del problema	5	8.3	2	3.3	16	26.7	34	56.7	3	5
En la UNHEVAL el proceso de comunicación tiende a mejorar la solución del problema	2	3.3	2	3.3	13	21.7	33	55	10	16.7
Coparticipa junto con la dirección general en el desarrollo organizacional de la UNHEVAL	2	3.3	18	30	15	25	16	26.7	9	15
En la UNHEVAL el profesional se encuentra comprometida con la labor de la institución	0	0	4	6.7	19	31.7	20	33.3	17	28.3
El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional de la UNHEVAL	2	3.3	0	0	23	38.3	21	35	14	23.3
En la UNHEVAL el profesional tiene oportunidades para aplicar nuevas formas de desempeñar el trabajo	2	3.3	2	3.3	24	40	24	40	8	13.3
Los cambios planeados en la UNHEVAL se realizan con base en los diagnósticos realizados en el plan estratégico.	0	0	6	10	19	31.7	19	31.7	16	26.7
El desarrollo organizacional es la búsqueda planeada del cambio para lograr mayor motivación del profesional de la UNHEVAL	0	0	2	3.3	10	16.7	25	41.7	23	38.3

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Al estudiar el desarrollo organizacional se obtuvo que 98,3% (59) tuvieron óptima orientación sistemática, 85,0% (51) tenían aceptable sistema de incentivos, 60% (36) aceptable orientación al cambio y 50,0% (30) óptima orientación al resultado. (Ver tabla 12).

Al observar el nivel de desarrollo organizacional, se

encontró 93.3% (56) tuvieron aceptable desarrollo organizacional.

Se obtiene que las habilidades gerenciales alcanzan un 86.6% (52) en el nivel regular, a su vez en el desarrollo organizacional se ubica en el nivel aceptable. Para comprobar esta relación se aplicó la prueba de Chi Cuadrada obteniéndose $X^2 =$

Tabla 12. Descripción del desarrollo organizacional del personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Desarrollo organizacional	N=60					
	Óptimo		Aceptable		Deficiente	
	N	%	N	%	N	%
Sistema de incentivos	5	8,3	51	85,0	4	6,7
Orientación al resultado	30	50	30	50	0	0,0
Orientación sistemática	59	98,3	1	1,7	0	0,0
Orientación al cambio	1	1,7	36	60,0	23	38,3

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Tabla 13. Nivel de desarrollo organizacional del personal de la UNHEVAL, Huánuco 2019

Nivel de habilidades gerenciales	N=60	
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Aceptable	56	93,3
Óptimo	4	6,7

Fuente. Escala de medición de desarrollo organizacional.

Tabla 14. Relación entre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL, 2018

Habilidades gerenciales	Desarrollo organizacional						Valor Chi	gl	P valor
	Optima		Aceptable		Total				
	N°	%	N°	%	N°	%			
Bueno	0	0	3	5	3	5	97,300	2	0
Regular	4	6.7	52	86.6	56	93.3			
En proceso	0	0	1	1.7	1	1,7			
Total	4	6.7	56	93.3	60	100			

97,300 para 2 gl con $p = 0.000$. En base a este resultado se tuvo que rechazar la hipótesis nula, admitiéndose la existencia de relación. Es decir, a regular habilidad gerencial se genera aceptable desarrollo organizacional.

Discusión

El presente estudio, parte de la dinámica de describir la relación de las habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, según Cristancho y Rojas (2012) las habilidades gerenciales son indispensables para llevar a cabo una gestión eficaz colaborativamente con el equipo de trabajo, obteniendo el máximo rendimiento en beneficio de la organización y de los clientes quienes obtendrán bienes y/o servicios con calidad y oportunidad. Y Pinto (2012) menciona que el desarrollo organizacional fue diseñado para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones.

En primer momento, se encontró que las habilidades gerenciales: conceptuales, técnicas y humanas tienen relación con el desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL (p valor de 0,000), Leyva y Ortega (2011) mencionan que las destrezas o habilidades que poseen los

jefes, gerentes y dueños de las empresas, influyen representativamente para dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa, logrando los objetivos organizacionales.

Según el punto de vista de Torres (s.f), la importancia del desarrollo organizacional consiste en que el recurso humano trabaje hacia el éxito: adaptando la estructura de la organización (organigrama), conduciendo eficientemente los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Resultado que es reforzado por la experiencia de Vera (2016), al señalar que el manejo de las habilidades gerenciales es de vital importancia para una buena gerencia, evidenciando que existe relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Hecho, que lo comprobó en un estudio con una muestra conformada por enfermeras.

En un segundo momento se encontró que las habilidades conceptuales tienen relación con el desarrollo organizacional en el personal en estudio

(p valor de 0,000). Según la experiencia de Reyes (2016), quien concluyó que los gerentes de las empresas son fundamental que utilicen sus conocimientos y habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa. Por consecuente Cristancho y Rojas (2012) mencionan que la formulación de ideas, el entender las relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, analizar los procesos, manejar la calidad, innovar y ser creativo, planificar el manejo del entorno; constituyen elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y de esta forma al estar todos involucrados se logra que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

En un tercer momento se halló, que las habilidades técnicas tienen relación en el desarrollo organizacional en el personal en estudio (p 0,000). Estudio similar realizado por Flores (2018), evidenció que las habilidades técnicas como el uso de herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa: softwares, apps, máquinas, manuales de operación, inducción, procedimientos y nuevas tecnologías; tiene relación positiva media y significativa con la cultura organizacional. Hecho, que lo comprobó en un estudio con una muestra conformada por docentes. Y en cuarto momento se halló, que las habilidades humanas tienen relación en el desarrollo organizacional en el personal en estudio (p 0,000). Según Del Aguila, Fernández y Zárate (2016) indican que las habilidades humanas se reflejan en la capacidad del ejecutivo de trabajar efectivamente en equipo y construir el esfuerzo empresarial en el equipo que lidera. Esta habilidad es fundamental porque aporta a las relaciones interpersonales y deben manejarse conjuntamente con las habilidades comunicacionales y de liderazgo para motivar a su equipo.

En relación López, Parra y Rubio, (2019) los empresarios tienen habilidad de comunicación, informan a los empleados sobre el alcance de la visión y misión de las empresas; y animan a que presenten ideas innovadoras para la empresa. Siendo importante una correcta comunicación para alcanzar metas, aumentar productividad y lograr los resultados y las estrategias planteadas por la organización.

Según Revelo, Collazos y Jiménez, (2018) que se explica con el análisis teórico del trabajo colaborativo que exige de los participantes habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, conjugando esfuerzos, talentos y competencias y el deseo de compartir la resolución de las actividades, mostrando una responsabilidad individual de cada miembro del grupo para el alcance de la meta final.

Finalmente, las habilidades gerenciales son el cimiento de la administración efectiva, permiten que las estrategias, las herramientas, los estilos trabajen sinérgicamente para que de esta forma se logren resultados eficaces dentro de las organizaciones (Aparicio, 2015).

Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. (2017). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, nº 10.
- Aparicio, M. y Caicay, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Aparicio, M. y Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Disponible en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Aquino, P. (2013). *Master executive en administración y dirección de empresas*. [Online].; [cited 2019 octubre 15. Available from: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>.
- Aristimuño, M., Guaita, W. y Rodríguez, C. (s,f). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf
- Bustamante-Ochoa, C., Romero-Vela, J., Lozano-Dávila, R., Valdivieso-Echevarría, R. y Calderon-Cahue, J. (2018). El desarrollo de habilidades gerenciales en la competitividad de servicios administrativos de carácter académico en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán De Huánuco. *Investigación Valdizana*, 12(1). 20-24. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099896>
- Carhuancho, I.M., Sichi, L.G., Nolzco, F.A. y De la Torre, J. A. (2019). Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo (HGT). *INNOVA Research Journal*, 4(3), 1-12. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1013>
- Castillo, M. y Ortega, M. (2011). *Programa de formación para el emprendimiento y la incubación. UTN Emprendidos-Programa de Capacitación en Emprendimiento para la Creación de una Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de la UTN*. VEAS. Disponible en: <https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Habilidades%20Gerenc>

- iales.pdf.
- Chávez, M. (2006). *Desarrollo de Habilidades*.
- Cristancho, B. y Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia. Bogotá. Disponible en:
<https://core.ac.uk/download/pdf/143445909.pdf>
- Cristancho, B. y Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Alta Gerencia. Bogotá. Disponible en:
<https://core.ac.uk/download/pdf/143445909.pdf>
- Del Águila, A., Fernández, I. y Zárate, E. (2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional*. Disponible en:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621723/DelAguila_aa.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Escalante, A. (2013). *Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos*. Perú: análisis y conclusiones.
- Flores, A. (2018). *Habilidades directivas y cultura organizacional en la Institución Educativa "INEI 34" del distrito de Chancay – Lima*. Disponible en:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13488/Flores_SAN.pdf?sequence=1
- López, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40(11). Pág. 5, disponible en:
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Maldonado, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Moya, R. (2007). *Estadística descriptiva. Conceptos y aplicaciones*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Paredes, E. y Velasco, M. (2014). *Habilidades Gerenciales*. Universidad De Pamplona. Facultad de Estudios a Distancia. Disponible en:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf
- Paredes, E. y Velasco, M. (2014). *Habilidades Gerenciales*. Universidad De Pamplona, Facultad de Estudios a Distancia. Disponible en:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red tercer milenio S.C. Disponible en:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34690348/Desarrollo_organizacional.pdf?1410365849=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Ddesarrollo_organizacional.pdf&Expires=1606238452&Signature=gffzrl3tqtp1kvycghit7dsik3oj8h-qiuaamroiszpr-owrynrl5qh1kxy9zagphahdtwh1hmac-DK5hunDXOjpCsdp8aa4Pi-gjgzycdxckacimblwlihrn2k5xsmpsrbccllmc02wfdha11b7oss7v9orhuvg3nl5elooar2of02lwyw0i9qa8uo08tcuxz-h~e8puszd~v8wpr6p92yamncxmb7ysdfodgkfzvc7pgeorgep~dyy1t6ofcbazh-vkx9hznns6-ypkulidfk6go9ugxw6yykhev1dv1wkpqf54tr8r2c6hvpeyn3vroygdj0vtj7e0pjptia__&key-pair-id=apkajlohf5ggslrbv4za
- Revelo-Sánchez, O., Collazos-Ordoñez, C.A. y Jiménez-Toledo, J.A. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *TecnoLógicas*, 21(41), pp. 115-134.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)* [tesis de grado]. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez, S. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la Red Rímac, San Martín de Porres*. [Tesis]. Disponible en:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12987/Rodr%C3%ADguez_HSE.pdf?sequence=1
- Sánchez, F. (2018). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. doi: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Serralde, A. (s.f). Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos. Disponible en:
<https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/definiciones-de-desarrollo-organizacional-hechas-por-los-expertos-alejandro-serralde-s.pdf>
- Torres, S. (s/f). *Desarrollo Organizacional*. En: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrolloorganiz/desarrollo-organiz.shtml>
- Vera, M. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño* [tesis de maestría]. Universidad César Vallejo, Lima. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9020>
- Whetten, D, y Cameron, K. (2015). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación, México.