

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**



TESIS

**“El Rol Gerencial y su relación en el Desarrollo Organizacional de la
Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”**

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

Bach. VILLANUEVA FIDHEL, Cristhian Junior

Bach. ESPIRILLA SARGENTO, Aquiles Jhon

ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

CO ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

Puerto Maldonado, octubre 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y

NEGOCIOS INTERNACIONALES



TESIS

**“El Rol Gerencial y su relación en el Desarrollo Organizacional de la
Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”**

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

Bach. VILLANUEVA FIDHEL, Cristhian Junior

Bach. ESPIRILLA SARGENTO, Aquiles Jhon

ASESOR:

DR. LEÓN RAMÍREZ, Alexis

CO ASESORA:

DRA. BELLIDO ASCARZA, Yajhayda

Puerto Maldonado, octubre 2025

DEDICATORIA

A nuestras familias, por ser hogar en todos los sentidos.

A quienes nos enseñaron, desde siempre, que los sueños no se alcanzan de un salto, sino paso a paso, con esfuerzo y paciencia.

A nuestras madres y padres, que, con su ejemplo silencioso, nos mostraron el valor de la responsabilidad, la honestidad y el trabajo bien hecho. Por cada palabra de aliento, por cada gesto de cuidado, por su fe en nosotros incluso cuando dudamos de nosotros mismos.

A nuestros hermanos y hermanas, que sin pedir nada a cambio estuvieron ahí con una sonrisa, un mensaje oportuno o simplemente compartiendo el silencio.

A nuestras amistades, que nos recordaron que el estudio no tiene por qué vivirse en soledad.

Y a nosotros mismos, por haber sostenido la constancia aun cuando el cansancio fue más fuerte que la motivación. Por habernos escuchado, apoyado y respetado en este proceso compartido. Porque más allá del resultado académico, este camino fue también una experiencia de crecimiento personal, y eso vale tanto como cualquier título.

Bach. Cristhian Junior Villanueva Fidhel

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento

AGRADECIMIENTOS

Llegar hasta aquí no ha sido un logro individual ni aislado. Esta tesis representa el cierre de una etapa atravesada por muchos rostros, voces y manos que nos acompañaron de diferentes maneras.

En primer lugar, queremos agradecer sinceramente a nuestros asesores, por guiarnos con compromiso y respeto, por darnos el espacio para pensar y equivocarnos, y por impulsarnos a buscar siempre un poco más allá.

A nuestras familias, por ser el pilar que sostuvo nuestros días de estudio, nuestras noches de insomnio y nuestras crisis existenciales. Gracias por la paciencia infinita, por comprender nuestras ausencias y por celebrar cada pequeño avance como si fuera un gran logro.

Finalmente, queremos reconocernos mutuamente como compañeros de este proceso, no siempre fue fácil, pero siempre valió la pena. Supimos sostenernos en los momentos difíciles y celebrar juntos cada pequeño logro. Este trabajo no lleva solo dos nombres, lleva también el esfuerzo compartido, el diálogo constante y el respeto que nos tuvimos durante todo el trayecto.

Bach. Cristhian Junior Villanueva Fídhel

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento

TURNITIN_CRISTHIAN VILLANUEVA & AQUILES ESPIRILLA

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unamad.edu.pe

Fuente de Internet

10%

2

[Submitted to Universidad Andina del Cusco](#)

Trabajo del estudiante

1%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

[Submitted to Universidad TecMilenio](#)

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Presentación

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS.

SEÑORES INTEGRANTES DEL JURADO.

En cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, y con el objetivo de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presentamos ante ustedes la tesis titulada: *“El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”*, la cual ha sido elaborada respetando los lineamientos académicos y metodológicos establecidos por nuestra casa de estudios.

Confiamos en que este trabajo podrá contribuir, desde una perspectiva reflexiva y aplicada, al fortalecimiento de la formación profesional dentro de nuestra carrera, así como aportar conocimientos útiles para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión pública.

Ponemos este estudio a disposición de los Señores Miembros del Honorable Jurado para su revisión, observaciones y sugerencias, con la convicción de que sus aportes enriquecerán aún más la calidad de esta investigación.

Atentamente

Bach. Cristhian Junior Villanueva Fidhel

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento

RESUMEN

El presente informe de tesis, titulado *“El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”*, se planteó como objetivo general determinar de qué manera el rol gerencial se relaciona con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata durante el año 2022. A partir de ello, se formuló la hipótesis general: existe una relación significativa entre el rol gerencial y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Para llevar a cabo este estudio, se adoptó el método científico, encuadrándose dentro de una investigación de tipo básica, con un diseño descriptivo-correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 49 colaboradores, pertenecientes a diversas oficinas dependientes de las gerencias de Planificación y Presupuesto, Administración General, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Abastecimiento.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. Este instrumento se dividió en dos secciones: una orientada a medir el rol gerencial, compuesta por 22 ítems; y otra sobre desarrollo organizacional, también con 22 ítems, ambas utilizando una escala tipo Likert de cinco opciones: Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre y Siempre. En total, el cuestionario constó de 44 preguntas.

Para garantizar la calidad de los instrumentos, se sometieron a una validación por juicio de expertos. En cuanto a la confiabilidad, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.801 para la variable Rol Gerencial y 0.829 para Desarrollo Organizacional, lo que respalda que ambos instrumentos poseen un nivel de fiabilidad considerado como bueno.

Los resultados evidencian una relación altamente significativa entre las variables estudiadas. El coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.997, lo cual confirma una conexión prácticamente perfecta entre el rol que ejercen los gerentes y el desarrollo organizacional dentro de la institución. A su vez, el coeficiente de determinación (R^2) alcanzó un valor de 0.994, lo que indica que el 99.4% de la variabilidad del desarrollo organizacional puede explicarse por los cambios en el desempeño del rol gerencial.

Estos hallazgos refuerzan la importancia de una gestión efectiva, participativa y estratégica en el interior de las organizaciones públicas, destacando que las capacidades de liderazgo y toma de decisiones de los directivos impactan directamente en el crecimiento institucional y en la mejora continua de los procesos administrativos.

Palabras clave:

Rol Gerencial, Roles Interpersonales, Roles Informativos, Roles Decisorios, Desarrollo Organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this thesis report, titled *“The Managerial Role and Its Relationship with Organizational Development in Tambopata Provincial Municipality, 2022”*, was to determine the relationship between managerial role and organizational development in Tambopata Provincial Municipality in 2022 Tambopata Provincial Municipality. For this study, the scientific method was adopted, framed within basic research, using descriptive-correlational and cross-sectional design. The sample consisted of 49 employees from various offices within the departments of Planning and Budgeting, General Administration, Human Resources, Accounting, Finance, and Supply.

Data collection was done through a structured questionnaire. This instrument was divided into two sections: one measuring managerial performance, consisting of 22 items; the other on organizational development, also with 22 items, both with five-choice Likert scales: Never, Rarely, Sometimes, Almost Always, and Always. In total, the questionnaire consisted of 44 questions. To guarantee the quality of the instruments, a non-validation by expert judgment was subjected. In terms of reliability, Cronbach's Alpha coefficient was employed, throwing mana value of 0.801 for Managerial Role variable and 0.829 for Organizational Development, which backs that both instruments possess a reliability level considered as good.

The results evidence a highly significant relationship between the studied variables. The Pearson correlation coefficient was 0.997, which confirms a virtually perfect connection between the role played by managers and organization development within the institution. In turn, the coefficient of determination (R^2) reached a value of 0.994, which indicates that 99.4% of the variability of development can be explained by changes in managerial role performance. These findings reinforce the importance of effective, participatory and strategic management within public organizations, highlighting that leadership and decision-making capabilities of managers directly impact institutional growth and continuous improvement of administrative processes.

Keywords:

Management Role, Interpersonal Roles, Informational Roles, Decision Making Roles, Organizational Development.

Introducción

En un contexto global marcado por transformaciones constantes, el desarrollo organizacional se posiciona como un componente esencial para garantizar la eficacia, sostenibilidad y adaptabilidad de las instituciones. En particular, dentro del ámbito de la administración pública local, como es el caso de la Municipalidad Provincial de Tambopata, dicho desarrollo adquiere un papel protagónico al contribuir directamente a la mejora continua de los servicios, la optimización de procesos internos y la atención oportuna de las demandas ciudadanas.

En este escenario, el rol gerencial se configura como un elemento clave para el fortalecimiento organizacional. Los gerentes no solo actúan como ejecutores de políticas o planes institucionales, sino que también asumen una función estratégica como líderes del cambio, promotores de innovación y garantes de una cultura institucional orientada a la eficiencia y la mejora permanente. Su capacidad para planificar, tomar decisiones acertadas, gestionar equipos y orientar procesos es determinante en la evolución y consolidación de las entidades públicas; este documento se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Se expone el planteamiento del problema, así como la justificación, los objetivos generales y específicos, y la hipótesis de investigación, marcando el rumbo que guía el estudio.

Capítulo II: Se desarrolla el Marco Teórico, en el que se abordan los antecedentes relevantes, los fundamentos teóricos que sustentan el análisis, la definición de las variables, su operacionalización y los conceptos clave que permiten una comprensión clara del tema.

Capítulo III: Corresponde al apartado metodológico. Aquí se detallan el enfoque, el tipo de investigación, el diseño metodológico, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el tratamiento estadístico y el procedimiento que se siguió durante el trabajo de campo.

Capítulo IV: Presenta los resultados obtenidos, acompañados de una discusión comparativa con otros estudios similares, lo cual permite contextualizar los hallazgos y aportar valor a las conclusiones del estudio. En este apartado también

se exponen las conclusiones generales, así como propuestas concretas derivadas del análisis.

Finalmente, el documento incluye una sección de anexos, en la que se presentan la matriz de consistencia, los instrumentos aplicados (cuestionarios sobre Rol Gerencial y Desarrollo Organizacional), los documentos de autorización, la validación de instrumentos por parte de expertos y las fichas de validación y consentimiento informado suscritas por los participantes del estudio.

Índice

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

Introducción

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 1

1.1. Descripción del Problema 1

1.2. Formulación del Problema 4

1.2.1. Problema General..... 4

1.2.2. Problemas Específicos..... 4

1.3. Objetivos 5

1.3.1. Objetivo General 5

1.3.2. Objetivos Específicos 5

1.4. Variables 5

1.5. Operacionalización de Variables 7

1.6. Hipótesis 8

1.6.1. Hipótesis General 8

1.6.2. Hipótesis Específicas 9

1.7. Justificación..... 9

1.8. Consideraciones Éticas 11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 12

2.1. Antecedentes de Estudio 12

2.1.1. Antecedentes Internacionales..... 12

2.1.2. Antecedentes Nacionales 16

2.2. Marco Teórico..... 20

2.2.1. Rol Gerencial 20

2.2.2. Tipos de Roles Gerenciales 23

2.2.3. Dimensión 1: Roles Interpersonales 24

2.2.4. Dimensión 2: Roles Informativos..... 27

2.2.5. Dimensión 3: Roles Decisorios 29

2.2.6. Actividades de Gestión 34

2.2.7. Las Funciones y Roles Gerenciales 34

2.2.8. Habilidades directivas	35
2.2.9. Desarrollo Organizacional	37
2.2.10. Beneficios del Desarrollo Organizacional	38
2.2.11. El proceso de desarrollo organizacional	40
2.2.12. Dimensión 1: Diagnóstico del Sistema de la Organización	42
2.2.13. Dimensión 2: Medición de los Procesos	46
2.2.14. Dimensión 3: Diseño de estrategias.....	49
2.3. Definición de Términos	53
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	58
3.1. Tipo de estudio	58
3.2. Diseño del Estudio	59
3.3. Población y Muestra.....	60
3.4. Métodos y Técnicas	61
3.5. Tratamiento de Datos	62
3.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	63
3.6. Baremos.....	65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD.....	72
CONCLUSIONES	90
SUGERENCIAS.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS	99
Anexo N° 01: Matriz de Consistencia	
Anexo N° 02: Matriz de Operacionalización de las Variables	
Anexo N° 03: Instrumentos	
Cuestionario del Rol Gerencial	
Cuestionario de Desarrollo Organizacional	
Anexo N° 04: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio	
Anexo N° 05: Solicitud de Validación de Instrumento	
Anexo N° 06: Ficha de Validación	
Anexo N° 07: Consentimiento Informado	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable Rol Gerencial y Variable Desarrollo Organizacional.....	75
Figura 2. Dimensión Roles Interpersonales y Variable Desarrollo Organizacional	79
Figura 3. Dimensión Roles Informativos y Variable Desarrollo Organizacional	83
Figura 4. Dimensión Roles Decisorios y Variable Desarrollo Organizacional	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Confiabilidad Variable Rol Gerencial mediante Alfa de Cronbach.....	64
Tabla 2. Confiabilidad de la Variable Desarrollo Organizacional mediante Alfa de Cronbach.....	64
Tabla 3. Resumen de Procesamiento de Datos.....	65
Tabla 4. Baremo Variable Rol Gerencial.....	66
Tabla 5. Baremo Dimensión Roles Interpersonales.....	66
Tabla 6. Baremo Dimensión Roles Informativos.....	66
Tabla 7. Baremo Dimensión Roles Decisorios.....	67
Tabla 8. Baremo Variable Desarrollo Organizacional.....	67
Tabla 9. Baremo Dimensión Diagnóstico del Sistema de la Organización.....	67
Tabla 10. Baremo Dimensión Medición de los Procesos.....	68
Tabla 11. Baremo Dimensión Diseño de estrategias.....	68
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la Variable Rol Gerencial.....	69
Tabla 13. Estadísticos descriptivos de la Variable Desarrollo Organizacional.....	70
Tabla 14. Matriz de Correlaciones.....	71
Tabla 15. Prueba de Normalidad.....	72
Tabla 16. Correlación entre las variables.....	73
Tabla 17. Resumen del modelo entre las dos variables.....	73
Tabla 18. ANOVA entre las dos variables.....	74
Tabla 19. Coeficientes entre las dos variables.....	74
Tabla 20. Correlación entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional	77
Tabla 21. Resumen del modelo entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional.....	78
Tabla 22. ANOVA entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional.....	78
Tabla 23. Correlación entre la Dimensión Comunicación Ascendente y la Variable Desarrollo Organizacional.....	81
Tabla 24. Resumen del Modelo entre la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional.....	82

Tabla 25. Anova entre la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional.....	82
Tabla 26. Correlaciones entre la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional.....	85
Tabla 27. Resumen del Modelo entre la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional.....	86
Tabla 28. Anova entre la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional.....	86

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

A nivel internacional, en el contexto global actual, las organizaciones enfrentan retos cada vez más complejos derivados de la globalización, la digitalización, el dinamismo económico y los cambios en las expectativas sociales. En este entorno cambiante, el rol del directivo o gerente ha adquirido una relevancia fundamental, pues se convierte en el principal motor de transformación dentro de las instituciones. Lejos de limitarse a funciones tradicionales de control o supervisión, el gerente moderno debe asumir una posición estratégica que le permita liderar con visión, tomar decisiones acertadas en escenarios de incertidumbre y promover entornos colaborativos que estimulen la innovación y la mejora continua.

En países con economías consolidadas, muchas organizaciones han adoptado enfoques de Desarrollo Organizacional (DO) como una herramienta clave para fortalecer la gestión interna, optimizar recursos humanos y alinear los objetivos institucionales con las demandas del entorno. El DO se concibe como un proceso integral que permite diagnosticar problemáticas estructurales, redefinir culturas organizacionales y generar estrategias que potencien la efectividad del liderazgo. En consecuencia, el éxito de una organización no depende únicamente de su estructura o recursos, sino, de manera sustancial, de la capacidad gerencial para movilizar, integrar y transformar esos recursos hacia el logro de metas sostenibles.

A nivel nacional, en el contexto peruano, la modernización del Estado y la reforma de la gestión pública han cobrado un papel central en la agenda nacional durante las últimas décadas. La eficiencia y eficacia

en las instituciones del sector público se han convertido en elementos clave para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y reducir las brechas estructurales que existen entre regiones. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos normativos e institucionales por profesionalizar la gestión pública, persisten desafíos vinculados a la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones basada en evidencias, la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

En numerosas entidades gubernamentales del país, se han evidenciado limitaciones en la implementación de buenas prácticas de desarrollo organizacional, muchas veces debido a deficiencias en el desempeño gerencial, poca formación en gestión pública moderna o ausencia de visión estratégica. Esto ha generado impactos negativos en la productividad institucional, la satisfacción de los usuarios y la confianza ciudadana en las autoridades locales y regionales. En este escenario, se vuelve imperativo analizar el papel que desempeñan los gerentes públicos y su influencia en el fortalecimiento de las organizaciones, especialmente en espacios donde el contacto con la ciudadanía es directo, como son los municipios provinciales y distritales.

A nivel local, en la Municipalidad Provincial de Tambopata, una de las principales dificultades observadas radica en el desempeño de los roles interpersonales. Se evidencia una limitada capacidad de los responsables de áreas para establecer vínculos constructivos con su equipo de trabajo, lo cual se traduce en un clima laboral tenso, escasa comunicación empática y débil cohesión entre los colaboradores. La ausencia de relaciones laborales sólidas dificulta la conformación de equipos comprometidos y reduce el nivel de coordinación entre las distintas unidades, debilitando la eficiencia institucional.

En cuanto a los roles informativos, se percibe una notoria falta de fluidez en el manejo, distribución y seguimiento de la información organizacional. Las comunicaciones internas no siempre son oportunas, claras ni accesibles para todos los niveles jerárquicos, generando confusión en las directrices, retrasos en la ejecución de

tareas y duplicación de esfuerzos. A ello se suma la escasa retroalimentación desde los líderes hacia sus subordinados, lo que impide el seguimiento adecuado de los procesos y limita las oportunidades de mejora continua.

Respecto a los roles decisorios, se ha detectado un patrón de toma de decisiones poco estructurado, con escasa planificación y débil fundamento en evidencia. En muchas ocasiones, las decisiones gerenciales no responden a diagnósticos técnicos ni consideran la integralidad del sistema organizacional, lo que genera acciones improvisadas, inconsistencias en la gestión de recursos y falta de continuidad en las iniciativas institucionales. Esta situación se agrava cuando las decisiones no son socializadas ni explicadas adecuadamente, provocando desconcierto y resistencia entre los equipos operativos.

En la Municipalidad Provincial de Tambopata, el desarrollo organizacional enfrenta retos que obstaculizan su avance sostenido, afectando directamente la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía. Esta situación se manifiesta, en primer lugar, en las dificultades para realizar un diagnóstico adecuado del sistema organizacional. No se cuenta con mecanismos sistemáticos ni procesos claramente definidos que permitan identificar con objetividad las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades internas y externas de la institución. La ausencia de una lectura clara del funcionamiento integral del sistema organizacional impide tomar decisiones informadas y priorizar acciones de mejora coherentes con la realidad institucional.

Asimismo, se ha evidenciado una limitada medición de los procesos internos, tanto en términos de eficiencia como de eficacia. Las actividades administrativas y operativas se ejecutan, en muchos casos, sin indicadores de seguimiento que permitan evaluar su rendimiento o impacto. Esto no solo limita la capacidad para identificar cuellos de botella o zonas críticas dentro del flujo de trabajo, sino que también dificulta la trazabilidad de los resultados. La falta de cultura de evaluación limita el aprendizaje organizacional, impidiendo que los

errores se conviertan en oportunidades de mejora y que los aciertos sean replicados y estandarizados.

Por otro lado, el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional se ve limitado por enfoques tradicionales y reactivos, más que por una planificación proactiva y adaptativa. No existen lineamientos claros ni planes de acción integrales que articulen los distintos niveles y áreas de la municipalidad bajo objetivos comunes de mejora. La escasa articulación entre las unidades orgánicas y la falta de liderazgo estratégico dificultan la implementación de cambios que realmente transformen la estructura institucional y generen un impacto sostenible.

Estos vacíos en el diagnóstico, la medición y el diseño estratégico se traducen en una institucionalidad frágil, con bajo margen de innovación, limitada capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno y dificultades para generar procesos de mejora continua. Todo ello pone en evidencia que el desarrollo organizacional no está siendo abordado con la rigurosidad ni con la visión sistémica que requiere, lo cual afecta no solo el clima laboral interno, sino también la confianza y satisfacción de los ciudadanos frente al servicio público local.

De este modo, surgió la motivación para realizar esta investigación y determinar la relación entre el rol gerencial y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo el Rol Gerencial se relaciona con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022?

1.2.2. Problemas Específicos

PE₁ ¿Cuál es la relación de los Roles Interpersonales con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?

PE₂ ¿Cómo los Roles Informativos se relacionan con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?

PE₃ ¿Cuál es la relación de los Roles Decisorios con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar cómo el Rol Gerencial se relaciona con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

OE₁ Conocer cuál es la relación de los Roles Interpersonales con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

OE₂. Determinar cómo los Roles Informativos se relacionan con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

OE₃. Establecer cuál es la relación de los Roles Decisorios con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

1.4. Variables

Variable independiente: Roles Gerenciales

Representan los diferentes comportamientos y funciones que debe desempeñar un gerente dentro de una organización para asegurar la coordinación, el control y el desarrollo de los procesos institucionales. Henry Mintzberg, a través de un estudio sobre las actividades cotidianas de los directivos, propuso una clasificación en tres grupos fundamentales: roles interpersonales, roles informativos y roles

decisorios, los cuales engloban la variedad de responsabilidades que asume un líder organizacional en el ejercicio de sus funciones.

Estos roles permiten al gerente actuar como figura representativa, enlace entre equipos, receptor y difusor de información, así como agente activo en la toma de decisiones estratégicas. Así, los roles gerenciales constituyen una herramienta clave para comprender cómo opera el liderazgo dentro de una estructura institucional y cómo incide en la dinámica organizacional. Aunque Mintzberg estableció originalmente esta clasificación, investigaciones más recientes (como las de Rossingol, 2022 y Perspectivas contables, 2024) confirman que estos roles siguen siendo vigentes y útiles para entender la gestión moderna, especialmente en el sector público

Dimensiones:

- ✓ Roles Interpersonales
- ✓ Roles Informativos
- ✓ Roles Decisorios

Variable dependiente: Desarrollo Organizacional

Es un proceso intencional y continuo de cambio planificado que busca fortalecer la capacidad de una organización para adaptarse al entorno, mejorar su rendimiento y promover una cultura de aprendizaje interno. Este proceso se articula en tres dimensiones fundamentales: un diagnóstico integral del sistema organizacional que identifica fortalezas, debilidades y áreas de mejora; la medición de procesos internos a través de indicadores claros que permitan evaluar eficiencia, calidad y eficacia; y el diseño de estrategias que articulen los hallazgos anteriores en intervenciones concretas (reorganización, capacitación, comunicación interna, uso de tecnología) con el fin de generar cambios sostenibles y medibles (Mishra, 2024; Semenets et al., 2023).

Dimensiones:

- Diagnóstico del Sistema de la Organización
- Medición de los Procesos
- Diseño de estrategias

1.5. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala de Valoración
Variable Independiente Rol Gerencial Como gerente, ocupa un puesto que requiere que realice y maneje una variedad de responsabilidades con regularidad. Si bien todas estas tareas se incluyen en los deberes de gestión, pueden clasificarse en categorías específicas según sus propósitos. Cuando asume una posición gerencial, asume una variedad de roles. No solo administra a las personas, sino que también supervisa los procesos, las relaciones y los recursos que garantizan que el trabajo funcione sin problema. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 53).	Roles Interpersonales Esta categoría cubre comportamientos y responsabilidades relacionadas con las interacciones con los empleados y otras partes interesadas. A través de estas interacciones, el gerente puede alcanzar las metas de la organización. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son figura decorativa, líder y enlace. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 54).	• Representante • Líder • Enlace	
	Roles Informativos Esta categoría representa situaciones en las que un gerente genera, recibe o comparte conocimientos con empleados y colegas de nivel superior para lograr objetivos. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son los de monitor, difusor y vocero. Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 55).	• Monitor • Difusor • Portavoz	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Roles Decisorios Esta categoría describe la responsabilidad de un gerente de usar la información que obtienen para tomar decisiones comerciales y estratégicas. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son empresario, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 56).	• Emprendedor • Mediador de conflictos • Asignador de recursos • Negociador	

Variable	Dimensión	Indicadores	Escala de Valoración
Variable Dependiente Desarrollo Organizacional Proceso deliberado y estratégico que permite a las organizaciones fortalecer su capacidad adaptativa, optimizar su desempeño y lograr una transformación sostenible mediante la mejora de sus estructuras, procesos y cultura interna (Mishra, 2024). Este enfoque se fundamenta en la evidencia científica, el aprendizaje continuo y la participación activa de los miembros de la organización.	Diagnóstico del Sistema de la Organización se recopila información clave para comprender la dinámica interna de la entidad, identificando factores que afectan su eficiencia, clima laboral, comunicación, estructura formal e informal, y la alineación entre objetivos y resultados (Tortolero et al., 2024). Este análisis permite establecer un punto de partida realista sobre el cual construir las intervenciones.	• Aptitud de cambio • Ambientes para el cambio • Herramientas para el diagnóstico • Análisis de los procesos	
	Medición de los Procesos Se orienta a determinar el rendimiento de las distintas áreas mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales reflejan la productividad, la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios internos y externos, y la agilidad en la toma de decisiones (Melaletsa, Bussin & Barkhuizen, 2023).	• Información documental • Modelos de evaluación del desempeño	1 = Nunca 2 = Algunas Veces 3 = Casi Siempre 4 = Siempre
	Diseño de estrategias Constituye una etapa clave en la que se proyectan las acciones de mejora, desde la reestructuración de equipos de trabajo hasta la implementación de tecnologías o políticas de liderazgo organizacional, todo ello bajo una lógica sistémica que busca transformar integralmente a la organización (Semenets et al., 2023).	• Comportamiento humano • Sistemas de comunicación de autoridad • Liderazgo • Presupuesto • Destino de recursos	

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

HG El Rol Gerencial se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022.

1.6.2. Hipótesis Específicas

HE₁ Los Roles Interpersonales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

HE₂. Los Roles Informativos se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

HE₃. Los Roles Decisorios se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

1.7. Justificación

1.7.1. Social

La presente investigación cobra relevancia desde el ámbito social, ya que aborda una problemática concreta vinculada al rol gerencial y su impacto en el desarrollo organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Los resultados obtenidos permitirán identificar debilidades y fortalezas en los estilos de gestión institucional, lo que, a su vez, repercutirá positivamente en la calidad de los servicios públicos brindados a la ciudadanía, al fomentar una administración más eficiente, transparente y centrada en las necesidades reales de la comunidad.

1.7.2. Práctica

Desde una perspectiva práctica, el estudio pone en evidencia la importancia estratégica que desempeña el rol gerencial en los procesos de mejora organizacional. En un entorno institucional caracterizado por desafíos constantes, este trabajo ofrece herramientas y hallazgos aplicables que pueden contribuir a optimizar la gestión pública en el nivel local. Además, puede

servir como insumo para futuras investigaciones relacionadas con la administración pública, así como un documento de consulta para funcionarios, académicos y estudiantes interesados en fortalecer el desempeño institucional en contextos similares.

1.7.3. Teórica

En el plano teórico, la investigación se sustenta en modelos conceptuales contemporáneos sobre el rol gerencial y el desarrollo organizacional, permitiendo establecer conexiones entre estos dos constructos en el marco de una gestión pública moderna. Los hallazgos no solo refuerzan el cuerpo teórico existente, sino que amplían el entendimiento sobre cómo las prácticas gerenciales inciden en la evolución estructural y funcional de las organizaciones estatales, posibilitando que estos resultados puedan ser adaptados, por analogía, a otras entidades del sector público.

En la ejecución de la investigación basamos nuestra atención en las teorías y conceptos referida al Rol Gerencial y al Desarrollo Organizacional, lo que nos permitió determinar su relación, asimismo los resultados a los que se han arribado, pueden aplicarse por analogía en otras instituciones.

1.7.4. Metodológica

Metodológicamente, el estudio se justifica por el riguroso proceso aplicado para determinar la relación entre las variables propuestas. Se emplearon instrumentos de recolección de datos estructurados y validados, los cuales fueron sometidos a pruebas de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, así como al juicio de expertos en la materia. La ausencia de una prueba piloto fue debidamente justificada, ya que el diseño de los instrumentos respondió directamente a la población objeto de estudio, permitiendo obtener información precisa y pertinente.

1.7.5. Viabilidad o Factibilidad

La investigación resultó completamente viable en términos técnicos, operativos y logísticos. Se contó con el acceso institucional necesario y la disposición de los directivos y colaboradores de la municipalidad, lo que facilitó la aplicación de los instrumentos. Asimismo, el estudio identificó con claridad situaciones problemáticas reales en torno al ejercicio del rol gerencial y su repercusión en el desarrollo organizacional, abordando dichos aspectos desde una perspectiva respetuosa de la cultura institucional, los valores y las normativas internas.

1.8. Consideraciones Éticas

Durante el desarrollo del presente estudio se respetaron estrictamente los principios éticos que rigen la investigación académica. Se informó con claridad a todos los participantes sobre el objetivo del estudio, asegurando su consentimiento libre y voluntario. Se garantizó la confidencialidad de la información recolectada y la reserva de identidad de los informantes. Asimismo, se enfatizó que el uso de los datos era estrictamente con fines académicos, respetando la integridad, dignidad y autonomía de los involucrados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Núñez y Brochero (2019), en su tesis de maestría titulada “*El Talento Humano como Eje Fundamental del Desarrollo Organizacional en las Empresas*” presentada en la Universidad Cooperativa de Colombia, plantearon como objetivo analizar la influencia que ejerce la gestión del talento humano sobre el desarrollo organizacional en contextos empresariales contemporáneos. El estudio se enmarcó en una metodología de tipo descriptivo, con diseño no experimental y enfoque cualitativo, orientado a comprender las dinámicas internas de las organizaciones. Concluyeron que la adecuada gestión del talento humano representa un componente clave para el crecimiento estructurado de las organizaciones, ya que permite canalizar el potencial humano hacia el logro de objetivos estratégicos. Asimismo, destacaron que los espacios académicos y de formación profesional (como diplomados y programas especializados) cumplen un rol decisivo al proporcionar herramientas que fortalecen las competencias gerenciales, especialmente en lo que respecta a la gestión humanística de los equipos de trabajo. El estudio evidenció una correlación directa entre el fortalecimiento del capital humano y el rendimiento organizacional, subrayando que, cuando este vínculo es gestionado de manera estratégica, se obtienen mejoras sustanciales en los niveles de productividad. No obstante, también advirtieron que en las empresas objeto de análisis aún persisten debilidades en la aplicación práctica de estos enfoques, lo que representa una oportunidad de mejora. En síntesis, la investigación pone de relieve que el talento humano no solo

es un recurso operativo, sino un elemento estructural para el desarrollo organizacional, especialmente en un entorno competitivo y globalizado.

Pacheco, Molina y Arévalo (2017), en su investigación denominada *“Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la Universidad”*, realizada en la ciudad de Ocaña, Colombia, se propusieron analizar el grado de cumplimiento de los roles gerenciales entre los directores de programas académicos de la Universidad Francisco de Paula Santander. El enfoque de la investigación fue cuantitativo y su diseño metodológico de tipo descriptivo, la muestra estuvo conformada por 12 directores de programas de pregrado pertenecientes a diversas facultades. Los resultados del estudio mostraron que los directores desempeñaban con alta frecuencia los roles definidos por Mintzberg, particularmente los interpersonales, informativos y decisorios. Este hallazgo permitió evidenciar que los líderes académicos no solo gestionan procesos administrativos, sino que también construyen relaciones, manejan información estratégica y toman decisiones clave para el desarrollo institucional. Se concluyó que, dentro del ámbito universitario, el desempeño efectivo de los roles gerenciales contribuye de manera significativa a la calidad de la gestión académica, asemejándose en muchos aspectos a la dirección de unidades estratégicas de negocio. Así, se considera pertinente adoptar una visión integral del rol del director académico, reconociendo que su función requiere habilidades multifacéticas en gestión, liderazgo, comunicación y planificación estratégica.

Sarabia, K. y Sarabia, Y. (2017), en su investigación titulada *“Los roles, tipo de decisiones y habilidades gerenciales que tienen los gerentes de las empresas de la Ciudad de Ocaña legalmente Constituidas”*, realizada en Colombia, se plantearon como objetivo general determinar cuáles son los roles, decisiones y habilidades gerenciales predominantes entre los líderes empresariales locales. El enfoque metodológico adoptado fue no experimental, con un diseño de

tipo descriptivo, y se trabajó con una muestra considerable de 254 empresas legalmente constituidas en dicha ciudad. Los resultados permitieron evidenciar que los gerentes de estas organizaciones desempeñan funciones clave como la recolección y procesamiento de información útil para la toma de decisiones, además de mantener una actitud proactiva frente a las oportunidades del entorno. Se destacó que estos líderes poseen habilidades como la gestión eficaz de recursos, la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente y una notable aptitud para establecer relaciones laborales positivas. Asimismo, demostraron destrezas orientadas al orden, la calidad del servicio y el desarrollo del trabajo en equipo, lo cual se traduce en un mejor direccionamiento estratégico dentro de sus respectivas organizaciones. Sin embargo, un aspecto importante identificado en el estudio fue que muchos de estos gerentes no cuentan con una formación académica formal acorde al nivel de responsabilidad que asumen. En su mayoría, su experiencia y conocimientos provienen del ejercicio empírico de sus funciones, lo cual, aunque representa una limitación teórica, ha contribuido a desarrollar competencias prácticas valiosas. En relación con el estilo gerencial, se observó que este no determina directamente la gestión de los recursos, aunque sí influye en la manera en que se obtienen los resultados. Por otro lado, se identificó que las decisiones gerenciales adoptadas suelen ser de tipo operativo, es decir, se toman en función de las situaciones cotidianas, siendo generalmente de carácter rutinario. En cuanto a las estrategias aplicadas, se señaló que estas tienden a ser limitadas, repitiéndose acciones como promociones, publicidad y propuestas de valor agregado, sin un enfoque estratégico renovado.

Reyes (2016), en su estudio titulado “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*” presentado para optar al título de Licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Rafael Landívar en Guatemala, tuvo como propósito analizar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en hoteles registrados en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Se trató de

una investigación de tipo correlacional, con un enfoque descriptivo, cuya muestra estuvo compuesta por 20 directivos cuyas edades oscilaban entre los 19 y los 64 años. Los hallazgos del estudio evidencian que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Se identificó que las competencias directivas, especialmente aquellas vinculadas al liderazgo, la organización, la comunicación y la gestión del talento humano, inciden positivamente en la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas y mejorar sus niveles de productividad. Asimismo, se subrayó la importancia de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas en la gestión efectiva de los recursos humanos, lo cual resulta determinante en la conducción estratégica de las empresas hoteleras evaluadas. De acuerdo con la investigadora, el desarrollo organizacional depende, en gran medida, de la capacidad de los líderes para realizar diagnósticos precisos sobre la situación de sus organizaciones y, a partir de ello, implementar cambios que impulsen el crecimiento y la eficiencia operativa.

Fernández y Vásquez (2016), en su estudio titulado *“Relación entre el Desarrollo Organizacional Innovador y la gerencia Efectiva en el Marco de los Altos Niveles de Desempeño Empresarial”* presentado en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de la República Dominicana, exploraron la correlación entre el desarrollo organizacional innovador y el ejercicio de una gerencia efectiva dentro de organizaciones orientadas al alto rendimiento. Se trató de una investigación de corte descriptivo, transversal y con diseño no experimental. Los hallazgos del estudio subrayaron la importancia de procesos como la retroalimentación y el refuerzo positivo dentro de los entornos laborales. Según los autores, cuando los comportamientos deseados son reforzados de manera oportuna y sistemática, es más probable que estos se mantengan y se repitan, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Además, se evidenció que la retroalimentación permite a los colaboradores identificar sus fortalezas y debilidades, lo que no solo mejora su rendimiento, sino que también

incrementa su motivación. En este sentido, una comunicación interna efectiva se posiciona como un eje transversal del desarrollo organizacional innovador, ya que permite interpretar y compartir una visión común de la realidad dentro del entorno laboral. Esto no se logra únicamente a través de mecanismos formales como normas o estructuras jerárquicas, sino mediante una comprensión colectiva del propósito organizacional, lo que genera mayor cohesión entre los comportamientos individuales y las metas institucionales. El estudio concluye que una gerencia efectiva, sustentada en una comunicación clara y una retroalimentación constante, se convierte en un factor clave para consolidar procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Pinedo E., Luna J. (2021), en su tesis titulada *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Gerencia Territorial Bajo Mayo, Tarapoto año 2019”* presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, se propusieron como objetivo principal determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional dentro de dicha institución pública. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 78 trabajadores pertenecientes a la Gerencia Territorial Bajo Mayo. Los resultados obtenidos permitieron establecer una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, con un coeficiente de Pearson de 0.724, lo que indica una relación fuerte y positiva, validando así la hipótesis de la investigación. Asimismo, se identificaron relaciones significativas entre diversas dimensiones específicas: por ejemplo, entre la conducción de personas y el cumplimiento de metas organizacionales se obtuvo un coeficiente de 0.479, lo cual representa una correlación media-alta. En cuanto al empoderamiento y los sistemas de remuneración, se evidenció una correlación alta ($r =$

0.753), demostrando que, a mayor empoderamiento de los trabajadores, más efectivos son los mecanismos de compensación. De manera similar, la relación entre la función de entrenador y los mecanismos de apoyo alcanzó un valor elevado ($r = 0.861$), mientras que el vínculo entre el perfil emprendedor y las relaciones internas registró una correlación también alta ($r = 0.723$). Finalmente, la asociación entre visión estratégica y liderazgo presentó una correlación media-alta con un valor de 0.493. Estos hallazgos ponen de manifiesto que el fortalecimiento de las habilidades gerenciales impacta positivamente en los diferentes componentes del desarrollo organizacional dentro de la entidad analizada.

Moreno C. (2021), en su trabajo de investigación titulado “*La Influencia de los Roles Gerenciales en el Desempeño Organizacional de los Colaboradores del Banco Scotiabank Agencia Tacna, periodo 2020*” elaborado para obtener el título profesional de Ingeniero Comercial en la Universidad Privada de Tacna, buscó identificar el nivel de incidencia de los distintos roles gerenciales en el rendimiento organizacional del personal de dicha institución financiera. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por los 35 colaboradores que integraban el total de trabajadores de la agencia al momento del estudio. Los resultados arrojaron una relación significativa entre los roles gerenciales y el desempeño organizacional, con un coeficiente de determinación R^2 de 0.386 y un coeficiente de regresión de 0.496, con un nivel de significancia estadística menor a 0.05 ($P = 0.000$), lo cual indica que a medida que los roles gerenciales se fortalecen, el rendimiento del equipo mejora considerablemente. Específicamente, se encontró que el rol interpersonal tiene una influencia relevante en el desempeño organizacional ($R^2 = 0.461$; coeficiente = 1.448; $P = 0.000$), evidenciando que habilidades sociales como la comunicación y la motivación generan impactos positivos y directos en el entorno laboral. El rol informativo también demostró una incidencia significativa ($R^2 =$

0.321; coeficiente = 0.496; $P = 0.000$), destacando la importancia de una adecuada gestión de la información dentro del ámbito corporativo. Por otro lado, el rol de decisión presentó una influencia menor en comparación con los anteriores, aunque igualmente significativa ($R^2 = 0.203$; coeficiente = 1.001; $P = 0.007$), lo que sugiere que la capacidad de tomar decisiones acertadas, aunque relevante, debe complementarse con habilidades de comunicación y liderazgo para lograr un desempeño óptimo. En conjunto, los resultados respaldan la idea de que un liderazgo bien estructurado, basado en roles gerenciales definidos, es un elemento clave para potenciar el rendimiento del personal en entornos financieros.

Matamoros K., Paytan F. (2019), en su tesis titulada “*Los Roles Gerenciales y la Efectividad Organizacional del Personal Administrativo en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2018*” elaborada para optar al título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica, se propusieron como objetivo principal analizar la relación existente entre los roles gerenciales y la efectividad organizacional del personal administrativo de dicha institución pública. El estudio se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 60 trabajadores administrativos del Gobierno Regional. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre los roles gerenciales y la efectividad organizacional del personal, obteniéndose un coeficiente de correlación de $r = 0.730$, lo que indica una asociación de magnitud media. Al analizar dimensiones específicas, se observó también una correlación significativa entre los roles gerenciales y el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, con un valor de $r = 0.740$, reflejando un vínculo importante entre el liderazgo de los directivos y la claridad en los fines institucionales. En cuanto a la dimensión de los recursos del sistema, se reportó una correlación positiva media ($r = 0.640$), lo que sugiere que una gestión gerencial adecuada contribuye al aprovechamiento eficiente de los recursos

disponibles. Del mismo modo, se identificó una correlación de $r = 0.650$ respecto a los procesos internos, lo que reafirma la idea de que los roles asumidos por los gerentes inciden directamente en el funcionamiento interno de la organización, especialmente en términos de coordinación, eficiencia y mejora continua.

Anapan L. (2019), en su tesis titulada *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los médicos jefes en los establecimientos de salud de la ex Red Túpac Amaru, Lima 2018”* presentada para optar al grado de Maestro en Gestión de los Servicios de Salud en la Universidad César Vallejo, tuvo como propósito establecer el grado de relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los médicos jefes de dicha red de salud. La investigación fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional. La muestra correspondió a la totalidad de la población: 44 médicos jefes de los establecimientos de salud mencionados. Los hallazgos revelaron una correlación positiva baja entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional general, lo que indica que si bien existe una relación, esta no es especialmente fuerte. Al desglosar las dimensiones, se observó una correlación positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la planeación (moderada), lo cual resalta la relevancia de la planificación en el ejercicio de la función directiva médica. Asimismo, se reportó una correlación positiva baja entre dichas habilidades y la organización, lo que sugiere que aún existe margen de mejora en cuanto a la capacidad de estructurar eficientemente los recursos y actividades en estos establecimientos. En contraste, no se encontró relación significativa entre las habilidades gerenciales y la integración ni con la dirección, lo que puede interpretarse como una oportunidad para fortalecer estos aspectos del liderazgo, en particular aquellos vinculados a la cohesión del equipo y a la orientación estratégica del trabajo colectivo.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Rol Gerencial

El rol gerencial involucra liderar y dirigir a un equipo hacia el logro de objetivos organizacionales. Implica tomar decisiones informadas, establecer planes estratégicos, delegar tareas y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente para alcanzar resultados exitosos.

El rol gerencial implica guiar a una organización en un entorno en cambio constante. Los líderes deben ser capaces de identificar oportunidades, enfrentar desafíos y motivar a su equipo para adaptarse y prosperar en nuevas circunstancias.

Los roles gerenciales se pueden definir como los tipos de habilidades necesarias para los gerentes exitosos. Los roles son la forma en que los gerentes navegan por la estructura organizacional. Estos roles definen las capacidades de gestión que son tanto internas como externas a la organización.

Los roles gerenciales se refieren a las responsabilidades y funciones que los líderes y administradores desempeñan dentro de una organización para lograr sus objetivos y metas. Estos roles involucran la planificación estratégica, la toma de decisiones, la coordinación de recursos y personal, la comunicación efectiva, la supervisión y el control del rendimiento. Los gerentes también deben actuar como agentes de cambio y fomentar un ambiente de colaboración y motivación entre los miembros del equipo. El rol gerencial abarca diversas actividades y habilidades que son esenciales para el éxito y la eficiencia de una organización en un entorno en constante evolución.

Un rol gerencial ayuda a los gerentes a ser más eficientes en la forma en que enfocan las actividades. Los roles permiten a los gerentes equilibrar las cargas de trabajo al simplificar los conceptos complejos asociados con la gestión de personas, información y decisiones. La

definición de roles ayuda a los gerentes a comprender las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

El rol gerencial se refiere a las responsabilidades, funciones y tareas que los individuos en posiciones de liderazgo y supervisión desempeñan dentro de una organización. Los roles gerenciales incluyen la toma de decisiones estratégicas, la planificación y organización de recursos, la dirección y motivación de equipos, la comunicación efectiva y la supervisión del cumplimiento de objetivos. Los gerentes desempeñan un papel crucial en la coordinación y dirección de las actividades de la organización para lograr el éxito y el crecimiento a largo plazo.

Los roles gerenciales brindan orientación para definir cómo los gerentes deben interactuar con los empleados internos y los que están fuera de la organización. Los gerentes deben poseer las habilidades para comunicarse con una variedad de partes interesadas. También deben poder proporcionar información a los empleados y tomar decisiones.

Henry Mintzberg planteó una perspectiva innovadora respecto a las funciones reales que desempeñan los gerentes, diferenciando claramente entre lo que tradicionalmente se dice que hacen y lo que realmente ocurre en la práctica. A partir de un análisis detallado del comportamiento laboral de distintos ejecutivos, Mintzberg evidenció que la labor gerencial se caracteriza por un ritmo acelerado, múltiples interrupciones, actividades de corta duración, una notable variedad de tareas y una fuerte fragmentación de las mismas. Además, destacó que los gerentes tienden a preferir la comunicación verbal, dedicando gran parte de su jornada a reuniones previamente establecidas y al mantenimiento de redes de contacto fuera de ellas.

Esta constante fragmentación del trabajo diario sugiere que los gerentes no pueden limitarse a un conjunto específico de funciones, sino que deben desempeñar múltiples roles en el desarrollo de su labor. En ese sentido, Mintzberg propuso una clasificación que agrupa

diez roles gerenciales en tres grandes categorías: interpersonales, informativos y decisorios.

Una parte sustancial del tiempo de un gerente se destina a interactuar con personas tanto dentro como fuera de la organización. Estas interacciones abarcan desde colegas, subordinados y superiores jerárquicos, hasta clientes, proveedores, autoridades gubernamentales y miembros de la comunidad. Debido a esta amplia red de relaciones, se hace imprescindible que el gerente desarrolle una comprensión profunda de las dinámicas interpersonales. Diversos estudios respaldan esta idea al demostrar que aproximadamente el 80% del tiempo de los gerentes está dedicado a tratar con personas.

Los roles que propone Mintzberg pueden entenderse como conjuntos estructurados de comportamientos que se asocian al puesto de trabajo gerencial. Esta tipología fue desarrollada hacia finales de los años sesenta tras una observación minuciosa del accionar diario de los ejecutivos en diferentes contextos organizacionales. Cada uno de estos roles está, de algún modo, relacionado con la gestión de personas y las interacciones sociales que implica el liderazgo.

En suma, los diez roles definidos por Mintzberg representan las funciones fundamentales que asume un gerente. Dado que estos profesionales suelen actuar como representantes de la organización en diversos escenarios, sus responsabilidades abarcan tanto el ámbito interno como el externo.

La primera categoría, roles interpersonales, está directamente vinculada con la posición formal y la autoridad del gerente dentro de la estructura organizativa. La segunda categoría, roles informativos, deriva de los anteriores y se refiere a la recolección, procesamiento y distribución de información clave. Finalmente, ambas categorías convergen en la tercera, la de roles decisorios, donde el gerente asume la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que impactan en el rumbo de la organización.

2.2.2. Tipos de Roles Gerenciales

En el ejercicio de sus funciones clave como planificar, organizar, dirigir y controlar, los gerentes adoptan distintos tipos de roles que responden a las demandas específicas de su entorno laboral. Estos roles pueden entenderse como un conjunto de comportamientos esperados que giran en torno a las responsabilidades que asume quien ocupa una posición de liderazgo en la organización. Según la teoría ampliamente reconocida de Henry Mintzberg, estos roles se agrupan en tres grandes categorías: interpersonales, informativos y decisorios.

Dentro de los roles informativos, el gerente cumple funciones relacionadas con la recopilación, el procesamiento y la transmisión de información, tanto dentro como fuera de la organización. En esta dimensión, puede desempeñarse como monitor, es decir, alguien que busca activamente información relevante para la toma de decisiones; como difusor, encargado de distribuir información importante a los miembros de la organización; o como portavoz, quien representa a la entidad ante agentes externos, comunicando decisiones, políticas o resultados.

En cuanto a los roles interpersonales, estos tienen que ver con la interacción constante que el gerente mantiene con individuos y grupos, ya sean internos o externos a la organización. En este marco, el gerente puede actuar como figura representativa en eventos formales, como líder, orientando y motivando al personal, o como enlace, estableciendo vínculos estratégicos con otros actores clave.

Por su parte, los roles decisorios exigen del gerente la capacidad de análisis y juicio al momento de enfrentar problemas, identificar oportunidades o gestionar recursos. En este campo, el gerente puede actuar como emprendedor, promoviendo el cambio y la innovación; como asignador de recursos, determinando cómo se distribuyen los activos de la organización; como solucionador de conflictos, abordando desacuerdos o crisis internas; o como negociador, gestionando acuerdos dentro y fuera de la organización.

Es importante señalar que en cada uno de estos roles, ya sea mediante una función específica, una interacción determinada o una habilidad particular, el gerente se convierte esencialmente en un tomador de decisiones. Este proceso de decisión implica elegir entre varias alternativas posibles frente a una situación identificada como problemática o como una oportunidad a ser aprovechada.

Las decisiones que toman los gerentes se pueden clasificar en dos tipos principales: decisiones programadas y no programadas. Las decisiones programadas son aquellas que se adoptan frente a situaciones habituales o recurrentes, que suelen estar contempladas en procedimientos estándar previamente establecidos por la organización. Por ejemplo, la contratación de nuevo personal es una necesidad común en muchas entidades, por lo cual existen protocolos formales que guían el proceso de selección y reclutamiento. Estas decisiones permiten operar de manera eficiente y coherente en contextos repetitivos.

2.2.3. Dimensión 1: Roles Interpersonales

Gary Dessler (2015): Dessler describió los roles interpersonales como las actividades en las que los gerentes interactúan con otras personas dentro y fuera de la organización. Estos roles incluyen funciones de liderazgo, enlace y portavoz.

Samuel C. Certo (2021), los roles interpersonales se definen como las actividades del gerente que involucran interactuar, comunicarse y establecer relaciones con individuos y grupos dentro y fuera de la organización, incluyendo roles como líder, enlace y figura representativa.

Angelo Kinicki y Brian K. Williams (2020), los roles interpersonales se describen como las acciones de los gerentes para interactuar, comunicarse y establecer relaciones con personas tanto dentro como fuera de la organización, desempeñando funciones como líder, enlace y figura representativa.

Ricky W. Griffin (2019), los roles interpersonales se definen como las actividades del gerente que implican interactuar y comunicarse con otras personas dentro y fuera de la organización, desempeñando funciones como líder, enlace y figura representante.

George T. Milkovich, Carolyn Milkovich y Jerry Newman (2018), los roles interpersonales se definen como las actividades del gerente que implican interactuar y comunicarse con otras personas dentro y fuera de la organización, incluyendo funciones como liderazgo, representación y establecimiento de redes.

Stephen Robbins y Mary Coulter (2018), los roles interpersonales se describen como las actividades de los gerentes que implican interactuar con personas tanto dentro como fuera de la organización, y que a menudo requieren habilidades de comunicación, liderazgo y formación de equipos.

Los roles interpersonales describen los tipos de relaciones profesionales que los gerentes deben mantener.

Los gerentes invierten gran parte de su jornada laboral en el trato directo con personas, tanto dentro como fuera de la organización en la que se desempeñan. Estas interacciones no se limitan únicamente a sus subordinados o superiores jerárquicos, sino que también abarcan a colegas, proveedores, clientes, representantes de entidades gubernamentales y líderes de la comunidad. Comprender cómo manejar estas relaciones interpersonales es una habilidad esencial en su labor diaria. De hecho, investigaciones sobre el comportamiento gerencial han revelado que aproximadamente el 80 % del tiempo de un gerente está destinado a este tipo de interacción humana.

En este contexto, se reconocen una serie de roles interpersonales que el gerente asume de manera constante, los cuales reflejan el nivel de influencia, representación y conexión que mantiene con su entorno. Estos roles están relacionados directamente con su posición formal dentro de la estructura organizacional, pero

también con su capacidad de liderazgo y su habilidad para generar vínculos estratégicos.

Entre los roles interpersonales más destacados se encuentran tres fundamentales:

- a. **Representante.** - En este rol, un gerente realiza deberes simbólicos requeridos que cumplen obligaciones sociales o legales por el estado de su oficina. Sus actividades incluyen saludar a los visitantes que asisten a las funciones familiares del empleado. Estos deberes incluyen saludar a los visitantes, firmar documentos legales, llevar a los clientes importantes a almorzar, asistir a la boda de un subordinado o hablar en funciones en diversos eventos laborales o sociales.

En este rol, el gerente encarna la imagen institucional de la organización. A través de su autoridad formal, participa en actos protocolares, eventos oficiales o ceremonias, cumpliendo una función simbólica que refuerza la identidad organizacional frente a sus públicos internos y externos.

- b. **Líder.**- La influencia del gerente se ve más claramente en su papel como líder de la unidad u organización. Dado que es responsable de las actividades de sus subordinados, debe liderar y coordinar sus actividades para lograr los objetivos relacionados con la tarea y debe motivarlos para que se desempeñen mejor. Debe ser un líder ejemplar para que sus subordinados sigan sus direcciones y pautas con respeto y dedicación.

El rol gerencial de asumir la responsabilidad de los subordinados, como motivar a los empleados. Aquí, el gerente tiene la responsabilidad de guiar, orientar y motivar al equipo humano bajo su supervisión. Implica no solo dirigir tareas, sino también fomentar el compromiso, alinear los intereses individuales con los objetivos de la organización y crear un entorno laboral positivo.

- c. **Enlace.**- Además de su contacto constante con sus propios subordinados, compañeros y superiores, los gerentes deben

conservar una red de contactos externos para evaluar el entorno externo de competencia, cambios sociales o cambios en las reglas, regulaciones y leyes gubernamentales. En este rol, los gerentes construyen su propio sistema de información externo.

El rol gerencial de actuar como enlace fuera de la cadena de mando formal. Describe la relación de un gerente con los forasteros. Un gerente mantiene una relación fluida con otros grupos industriales del gobierno de la organización, etc.

El gerente interactúa con sus compañeros y personas, este rol requiere que el gerente establezca y mantenga relaciones horizontales con otros actores clave fuera de la organización. Construir una red de contactos sólida permite obtener información relevante, compartir recursos, establecer alianzas y posicionar a la organización dentro de su entorno competitivo o institucional.

Además, desarrollan redes de obligaciones mutuas con otros directivos de la organización. También forman alianzas para ganar apoyo a sus propuestas o decisiones. El enlace con fuentes externas de información se puede desarrollar asistiendo a reuniones y conferencias profesionales, mediante llamadas telefónicas personales, revistas comerciales y contactos personales informales dentro de instituciones externas.

2.2.4. Dimensión 2: Roles Informativos

Definen cómo los gerentes comunican la información que es necesaria para la organización. En virtud a sus interacciones interpersonales, el gerente se convierte en una figura clave dentro del flujo de información de la organización. Su posición le permite acceder, interpretar y redistribuir datos relevantes que impactan directamente en la toma de decisiones y en el funcionamiento general de la empresa.

En un rol informativo, el gerente asume diversas funciones fundamentales para el procesamiento y la circulación de información.

Estos roles no solo complementan sus funciones interpersonales, sino que también permiten que la organización se mantenga informada y responda eficazmente a los cambios del entorno.

- a. **Monitorear**, en el cual el gerente se encarga de recolectar y analizar datos tanto del entorno interno como externo. Esta labor implica una constante vigilancia del contexto organizacional, ya sea a través de la lectura de informes, la revisión de publicaciones especializadas, el diálogo con sus contactos, o incluso la atención a rumores, comentarios informales o tendencias emergentes. El objetivo de este monitoreo es anticipar situaciones, identificar oportunidades o amenazas y generar una base sólida para la toma de decisiones.
- b. **Difusor de información**, esta función consiste en compartir de manera oportuna y clara la información relevante con los miembros del equipo, sus pares u otros departamentos. Puede hacerlo mediante distintos canales como reuniones, correos electrónicos, circulares internas, llamadas telefónicas o conversaciones directas. En este rol, el gerente traduce y adapta la información recibida para que sea comprendida y aplicada por quienes forman parte de la organización, asegurándose de que todos estén alineados con los objetivos institucionales y las nuevas directrices.
- c. **Portavoz**, En esta función, representa a la organización ante otros actores, comunicando posturas oficiales, decisiones estratégicas, resultados o políticas institucionales. Por lo general, este rol lo desempeñan los gerentes de nivel superior, quienes manejan la mayor parte de la comunicación externa relevante y actúan como la voz autorizada de la entidad ante medios de comunicación, aliados estratégicos, instituciones gubernamentales y otras organizaciones.

El rol gerencial de representar a la organización y la marca externamente, un Gerente transmite la información al exterior de la organización, es visto como un experto de unidad o departamento.

Los gerentes tienen tres roles informativos correspondientes, a saber, supervisores, divulgadores y portavoces. Un gerente es una figura importante en el monitoreo de lo que sucede en la organización, recibiendo información sobre eventos internos y externos. En conjunto, estos roles informativos destacan la importancia del gerente como un eje de conexión entre el conocimiento y la acción, garantizando que la información fluya de manera eficaz en ambas direcciones: desde el entorno hacia la organización y desde la organización hacia sus distintos públicos.

2.2.5. Dimensión 3: Roles Decisorios

Los roles de decisión definen los tipos de acciones autorizadas que deben realizar los gerentes.

En ese sentido, un gerente juega cuatro roles importantes.

- a. Emprendedor**, como emprendedores, los gerentes están continuamente involucrados en mejorar sus unidades y enfrentar los desafíos tecnológicos dinámicos. Se encuentran continuamente buscando nuevas ideas para mejorar o agregar productos.

El rol gerencial de inspirar el cambio o la innovación e implementar nuevas ideas. Inicia y supervisa el diseño de proyectos de mejora organizacional.

Los gerentes, en su labor diaria, asumen la responsabilidad de impulsar el crecimiento y la mejora constante dentro de las organizaciones. Entre sus funciones clave está la de promover la innovación, lo que implica evaluar la viabilidad de nuevos proyectos, buscar fuentes de financiamiento cuando se requiere capital adicional, y fomentar una cultura organizacional abierta a las ideas. Para lograrlo, pueden implementar mecanismos como

buzones de sugerencias, convocar reuniones estratégicas con jefes de proyecto o mantener una comunicación fluida con los equipos de investigación y desarrollo.

- b. Manejador de conflictos**, los gerentes están constantemente involucrados como árbitros en la resolución de diferencias entre los subordinados o los conflictos del empleado con la gerencia central. Estos conflictos pueden surgir debido a demandas de salarios más altos u otros beneficios, o estos conflictos pueden involucrar fuerzas externas como vendedores que aumentan sus precios, un cliente importante que quiebra o visitas no deseadas de inspectores gubernamentales.

Uno de los roles fundamentales del gerente es eliminar los obstáculos que dificultan el desempeño de su equipo. Esto significa actuar con rapidez y decisión ante los problemas, ya sea para resolver conflictos internos, responder a crisis externas o adaptar a la organización frente a circunstancias imprevistas. El gerente no solo debe reaccionar ante las amenazas, sino también anticiparse a ellas, tomando medidas correctivas que aseguren la estabilidad operativa y el bienestar del equipo.

Los gerentes deben anticipar estos problemas y tomar medidas preventivas si es posible o tomar medidas correctivas una vez que hayan surgido. Estos problemas también pueden involucrar disputas laborales, quejas de clientes, quejas de empleados, averías de máquinas, escasez de flujo de efectivo y conflictos interpersonales.

- c. Asignador de recursos**, la tercera función decisoria de un administrador es la de un asignador de recursos. Los gerentes establecen prioridades entre varios proyectos o programas y hacen asignaciones presupuestarias a las diferentes actividades de la organización en base a estas prioridades. Asignan personal a los trabajos, destinan su propio tiempo a diferentes actividades y

asignan fondos para nuevos equipos, publicidad y aumentos salariales.

La función administrativa de garantizar que se proporcionen los recursos adecuados cuando sea necesario. El gerente es responsable de la asignación de recursos humanos, monetarios y materiales, decide quién obtiene los recursos; cronograma, presupuesto establece prioridades y elige dónde la organización aplicará sus esfuerzos.

d. Negociador: Los gerentes representan a sus unidades u organizaciones en la negociación de tratos y acuerdos dentro y fuera de la organización. Negocian contratos con los sindicatos. Los gerentes de ventas pueden negociar los precios con los clientes principales. Los gerentes de adquisiciones pueden negociar precios con esos proveedores.

El rol gerencial de participar y dirigir las negociaciones interna y externamente, como gerente, negocia con proveedores, distribuidores, sindicatos, agentes, etc.

Tiene esa responsabilidad importante, que es la negociación en representación de la organización. En este rol, el gerente actúa como portavoz y tomador de decisiones en espacios donde se debaten acuerdos, recursos y compromisos. A nivel directivo, estas negociaciones suelen involucrar aspectos estratégicos que afectan a toda la institución, mientras que, en niveles operativos, los supervisores toman decisiones que impactan de forma directa en sus respectivas áreas de trabajo.

De acuerdo con Henry Mintzberg, una de las funciones más críticas de cualquier administrador radica en su capacidad para tomar decisiones efectivas. En su modelo, clasifica cuatro roles decisorios: el de emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos y negociador.

En el rol emprendedor, el gerente busca implementar mejoras o cambios significativos dentro de la organización. Esta función

implica identificar oportunidades, proponer nuevos proyectos y liderar iniciativas que impulsen la innovación. A diferencia de otras funciones, este rol suele surgir por voluntad propia del gerente, quien actúa con iniciativa y visión estratégica.

Por otro lado, cuando se enfrenta a situaciones inesperadas, el gerente asume el papel de manejador de disturbios. Aquí, su intervención es reactiva, ya que debe tomar decisiones rápidamente ante eventos que escapan a su control, como crisis internas, disputas laborales o cambios drásticos en el entorno. La capacidad de gestionar estas situaciones con eficacia es una habilidad esencial en la administración moderna.

La función de asignar recursos es también central en la gestión. El gerente debe decidir cómo distribuir los activos disponibles de la organización: desde el capital financiero hasta el tiempo del personal, el uso de tecnología o la asignación de tareas. En este proceso, también se incluyen acciones como establecer prioridades, organizar cronogramas y autorizar actividades específicas.

Finalmente, en el rol de negociador, el gerente participa activamente en el intercambio y gestión de recursos en tiempo real. Esta función va más allá de acordar términos; implica también una toma de decisiones consciente sobre qué compromisos asumir en beneficio de la organización.

Cada uno de estos roles refleja la complejidad de las decisiones que deben tomar los gerentes y la importancia de contar con habilidades analíticas, estratégicas y comunicacionales para ejercer su liderazgo de forma efectiva.

El alcance de cada gerente para elegir una combinación diferente de roles significa que la administración no se puede reducir a un conjunto de declaraciones y programas científicos. La administración es esencialmente un arte y es necesario que los gerentes intenten aprender continuamente sobre sus propias situaciones. El autoaprendizaje es vital. Por el momento, no existe

una base sólida para enseñar una teoría de la gestión. Según Mintzberg, "la escuela de gestión ha sido más eficaz en la formación de tecnócratas para hacer frente a problemas estructurados que a los administradores para hacer frente a los no estructurados".

Todos estos diez roles son importantes en el trabajo de un gerente y están interrelacionados, incluso porque algunos roles pueden ser más influyentes que otros, dependiendo del puesto gerencial. Por ejemplo, los gerentes de ventas pueden dar más importancia a los roles interpersonales mientras que los gerentes de producción pueden dar más importancia a los roles de decisión.

La capacidad para reconocer el rol apropiado a desempeñar en cada situación y la flexibilidad para cambiar de rol fácilmente cuando sea necesario, son características de los gerentes efectivos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la eficacia de la gestión está determinada por lo bien que se desempeñen los roles decisivos.

Los roles de Mintzberg estaban destinados a proporcionar una mejor descripción de la gestión en la práctica que la lista clásica de funciones de gestión. En lugar de pasar sus días planificando y organizando de manera ordenada, muchos gerentes viven vidas agitadas en contextos en constante cambio. Por lo tanto, tienen que ser adaptables y receptivos, no solo proactivos y controladores.

Además, los gerentes no solo están involucrados en la administración de los recursos internos de su organización, sino que también dedican una gran cantidad de tiempo a mantener contactos con otras personas, tanto dentro como fuera de la organización. Esto se debe en parte a que deben estar al tanto de cualquier cambio en el entorno que pueda afectar a su (parte de la) organización, una actividad conocida como "exploración de límites". Los gerentes de negocios deben estar al tanto de lo que están

haciendo sus competidores, de las tendencias en la demanda de los consumidores y de los cambios en el entorno económico. Los gerentes de las organizaciones del sector público o de las ONG en el desarrollo rural pueden necesitar monitorear los precios y la actividad en ciertos mercados (locales o más amplios), el progreso de una temporada de cultivo, los desarrollos políticos relevantes para su organización, lo que están haciendo otras organizaciones, etc.

El análisis de Mintzberg también es valioso para resaltar la importancia de varias formas de información para una organización. La información puede verse como un recurso que debe colocarse junto con el personal y el capital.

Sin embargo, lo que los gerentes realmente hacen no es necesariamente lo que quieren o deberían hacer. Incluso si todos los encuestados de Mintzberg buscaban buenas prácticas de gestión, el reconocimiento de sus diez roles no invalida la importancia de planificar, organizar, liderar y controlar. Algunos de los roles de Mintzberg expresan 'cómo' los gerentes informan sus planes, dirigen y motivan a su personal, etc. Otros (por ejemplo, manejador de disturbios, negociador) podrían incluso verse como habilidades que los gerentes deben desarrollar, para no desviarse de las prioridades estratégicas de su cargo y de su organización.

2.2.6. Actividades de Gestión

Las actividades de gestión están determinadas por los criterios de las funciones de gestión. Estas actividades apoyan las cuatro funciones gerenciales. Las actividades gerenciales pueden clasificarse además por roles gerenciales: interpersonales, informativos o decisorios. Todas las actividades de gestión deben apoyar los objetivos generales de la organización.

2.2.7. Las Funciones y Roles Gerenciales

Las funciones y roles pueden variar entre empresas pequeñas y grandes. Algunas organizaciones poseen jerarquías menos

estructuradas, mientras que otras son más burocráticas. Algunos gerentes de pequeñas empresas pueden tener que realizar más tareas administrativas que los gerentes de una organización más grande. El tipo de organización es un factor importante que afecta cómo se implementarán los roles y funciones gerenciales.

2.2.8. Habilidades directivas

Robert L. Katz fue uno de los primeros teóricos en identificar las habilidades esenciales que deben desarrollar los gerentes para desempeñar eficazmente sus funciones. Inicialmente, propuso tres tipos fundamentales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Con el paso del tiempo, se ha sumado una cuarta: la capacidad de diseñar soluciones efectivas ante los desafíos organizacionales.

- a. **La habilidad técnica**, esta competencia se relaciona con el dominio específico de métodos, procesos, herramientas y procedimientos propios del área en la que se trabaja. En otras palabras, es el conocimiento práctico necesario para ejecutar tareas especializadas. Por ejemplo, un técnico mecánico debe saber utilizar correctamente sus herramientas, y su supervisor, además de conocerlas, debe ser capaz de enseñar su uso adecuado. De forma similar, un contador necesita aplicar procedimientos contables de manera precisa. En este sentido, la habilidad técnica se asocia directamente con el saber hacer operativo.
- b. **La habilidad humana**, se refiere a la capacidad de interactuar efectivamente con otras personas, ya sea dentro del equipo o entre distintas áreas. Esta habilidad implica promover el trabajo colaborativo, fomentar un ambiente de respeto y apertura, y facilitar la comunicación. Un gerente con sólidas habilidades humanas crea condiciones que permiten a los empleados expresarse con libertad, participar activamente en la toma de decisiones y sentirse valorados dentro de la organización.

- c. **La habilidad conceptual**, esta habilidad permite al gerente comprender cómo las distintas partes de la organización se relacionan entre sí y cómo influyen en el entorno. Es la capacidad de ver más allá de las tareas diarias y entender el funcionamiento global de la empresa. Gracias a esta visión estratégica, el directivo puede identificar patrones, anticiparse a problemas y tomar decisiones alineadas con los objetivos a largo plazo. Esta perspectiva global resulta esencial especialmente en los niveles altos de la jerarquía.
- d. **La habilidad de diseño** Más allá de identificar problemas, un gerente debe ser capaz de proponer soluciones viables y creativas que beneficien a la organización. Esta competencia exige pensamiento crítico y una orientación práctica, similar a la de un ingeniero que diseña un sistema funcional. Si un gerente se limita únicamente a observar los problemas sin intervenir, su rol se vuelve pasivo y poco útil. Por el contrario, quienes poseen habilidades de diseño toman un papel activo en la transformación de la realidad organizacional.

La importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel jerárquico dentro de la empresa. En los niveles más operativos, como el de supervisión, las habilidades técnicas tienen un peso mayor, ya que están directamente relacionadas con la ejecución de tareas y la supervisión del trabajo técnico. No obstante, las habilidades humanas también resultan claves para mantener una comunicación fluida con el equipo.

En los niveles intermedios de gestión, disminuye la necesidad de un conocimiento técnico profundo, mientras que crece la demanda de competencias conceptuales y humanas, ya que el rol del gerente se orienta más a la coordinación y toma de decisiones estratégicas dentro de su área.

En la alta dirección, el énfasis está claramente en las habilidades conceptuales y de diseño, que permiten tener una visión holística del

negocio, formular políticas, liderar procesos de cambio y responder a los retos del entorno. Las habilidades humanas continúan siendo esenciales, dado que los altos ejecutivos deben interactuar con múltiples actores internos y externos. En este nivel, las habilidades técnicas son menos determinantes, ya que la ejecución específica se delega a niveles inferiores.

2.2.9. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (OD) es un esfuerzo que se enfoca en mejorar la capacidad de una organización a través de la alineación de la estrategia, la estructura, las personas, las recompensas, las métricas y los procesos de gestión. una disciplina de carácter interdisciplinario respaldada por fundamentos científicos, con influencias directas de áreas como la psicología, la sociología, la cultura organizacional, la innovación, la educación de adultos, la gestión del cambio, la administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional y el análisis investigativo aplicado al entorno empresarial.

Lejos de ser un conjunto de acciones aisladas, se trata de un proceso continuo, estructurado y de largo alcance, cuyo propósito principal es aumentar la efectividad de una organización. A través de esta práctica, las empresas pueden identificar y resolver problemas de fondo, fortalecer su estructura operativa y mejorar significativamente su desempeño general.

En esencia, el desarrollo organizacional busca fortalecer la capacidad de adaptación y transformación de una entidad frente a un entorno empresarial en constante cambio. Este enfoque implica alinear estratégicamente la cultura, la estructura interna y los procesos organizacionales, de forma tal que estén en sintonía con las exigencias actuales y futuras del mercado.

A diferencia de prácticas improvisadas o cambios reactivos, este proceso se apoya en datos verificables y métodos basados en evidencia científica. Se trata de experimentar con intención y control:

se formulan hipótesis, se implementan intervenciones estructuradas y luego se evalúan los resultados en función de los objetivos esperados.

El objetivo central es alcanzar una mayor efectividad organizacional, lo cual puede traducirse en distintos indicadores según el tipo de empresa: desde una mejor rentabilidad financiera, hasta una mayor satisfacción del cliente, un compromiso más sólido del personal o una mayor capacidad de renovación e innovación. A veces, estos resultados no son evidentes a corto plazo, pero apuntan a generar ventajas competitivas sostenibles.

Este proceso puede aplicarse en diferentes niveles: desde una organización completa hasta departamentos específicos o incluso localizaciones individuales. Además, involucra tanto a actores internos (directivos, mandos medios, empleados) como a externos (clientes, proveedores, inversores, autoridades gubernamentales, comunidades).

El desarrollo organizacional se refiere a un cambio planeado, sistemático y bien comunicado que afecta los valores, las dinámicas y el comportamiento organizacional, siempre con miras al crecimiento y a la transformación positiva de la entidad.

2.2.10. Beneficios del Desarrollo Organizacional

- ✓ **Mejora continua.** Uno de los efectos más destacados del desarrollo organizacional es su capacidad para promover una cultura enfocada en la mejora constante. Al cambiar la manera en que se perciben los cambios y estrategias dentro de la empresa, los colaboradores adoptan una actitud más abierta, viendo en cada cambio una oportunidad de crecimiento. Esta dinámica se implementa mediante ciclos organizados que incluyen la planificación, ejecución, evaluación y ajustes continuos.

Además, el DO permite identificar áreas que requieren mejoras estructurales o de proceso, tanto dentro de la organización

como en su proyección hacia el exterior. Reconocer y abordar estas debilidades fortalece las operaciones y prepara mejor a la empresa para los desafíos futuros.

- ✓ **Mejor o mayor comunicación.** Una comunicación fluida y clara entre los distintos niveles jerárquicos es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. El desarrollo organizacional ayuda a detectar puntos críticos donde la comunicación falla, permitiendo rediseñar canales y prácticas para mejorar la retroalimentación. Esto no solo alinea a los equipos con los objetivos corporativos, sino que también aumenta el sentido de pertenencia y compromiso con la visión institucional.
- ✓ **Desarrollo de empleado.** En un entorno empresarial en constante evolución, los trabajadores deben actualizar sus conocimientos y habilidades con regularidad. A través del desarrollo organizacional, se identifican las competencias necesarias y se implementan programas de capacitación que preparan al personal para afrontar los cambios del mercado. Esto no solo reduce la rotación de empleados, sino que también aumenta la productividad, ya que un equipo bien preparado responde con mayor eficacia a los desafíos.
- ✓ **Empleados motivados.** Una organización que reconoce y recompensa el esfuerzo de sus colaboradores fomenta un entorno positivo. El análisis que proporciona el DO permite diseñar programas de incentivos que motivan a los empleados, lo que se traduce en una mayor implicación en sus tareas diarias, mejores relaciones laborales, y en última instancia, una mayor satisfacción tanto interna como del cliente.
- ✓ **Mejora de productos y servicios.** La innovación es otro de los frutos del desarrollo organizacional. Al fomentar el pensamiento crítico, la investigación de mercado y el análisis de tendencias, las empresas logran generar nuevas ideas que se traducen en

mejoras tangibles en sus productos o servicios, incrementando su valor frente al cliente.

- ✓ **Mayor beneficio.** Finalmente, todos estos factores convergen en un resultado clave: una empresa más rentable. En virtud a procesos más eficientes, una fuerza laboral comprometida, menor rotación de personal y una oferta de mayor calidad, las organizaciones mejoran sus márgenes de ganancia. Además, reducen costos operativos y fortalecen su posición competitiva en el mercado.

En síntesis, aunque llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional implica asumir ciertos desafíos y costos iniciales, los beneficios a mediano y largo plazo suelen superar ampliamente las inversiones realizadas, consolidando así un crecimiento sostenible, ágil y enfocado en el éxito empresarial.

2.2.11. El proceso de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional no es un acto improvisado, sino un proceso estructurado que sigue una serie de pasos fundamentados en la observación, el análisis y la evidencia. Su finalidad es guiar a las organizaciones hacia una transformación sostenible, alineada con sus objetivos estratégicos. A continuación, se describen las etapas más comunes en este proceso:

- 1. Identificar un área de mejora.** Todo cambio significativo dentro de una organización comienza con la identificación de una necesidad concreta. Esta puede surgir a partir de una observación directa o de una revisión más analítica basada en datos, como encuestas internas, entrevistas o mecanismos de retroalimentación. Lo esencial en esta etapa es preguntarse con claridad qué se quiere modificar y cuál es la razón de fondo que justifica esa transformación. El objetivo es asegurar que el cambio esté alineado con la dirección estratégica de la empresa.

2. **Investigando el problema.** Una vez definida el área a intervenir, el siguiente paso consiste en investigar a fondo el problema. Este análisis debe revelar las causas que originan la situación, los obstáculos que han dificultado su resolución y los intentos previos —si los hubo— para corregirla. Para ello, se pueden emplear herramientas cualitativas como grupos focales o entrevistas individuales, así como análisis cuantitativos para obtener una comprensión amplia y precisa.
3. **Creando un plan de acción.** Con el diagnóstico en mano, se procede a desarrollar un plan detallado de intervención. Este debe incluir la asignación de recursos, la definición de roles dentro del equipo y la identificación de metas claras y medibles. Además, es fundamental establecer una estrategia de comunicación para informar a todos los implicados y gestionar las respuestas del personal ante los cambios. La claridad en esta fase es vital para evitar ambigüedades y resistencias posteriores.
4. **Creando motivación y visión.** Antes de ejecutar cualquier acción, es necesario que los líderes promuevan una visión coherente del cambio entre sus equipos. Esto implica comunicar no solo qué se va a hacer, sino también por qué se hará y qué beneficios traerá. Los líderes deben adoptar un rol inspirador, actuando como referentes del cambio, generando confianza y motivando activamente a sus colaboradores para que se involucren con entusiasmo y comprensión.
5. **Implementar.** Durante la implementación, mantener una cierta estabilidad operativa es clave, pero también lo es brindar apoyo constante a los empleados. Este apoyo puede adoptar distintas formas, como mentorías, capacitaciones o acompañamiento personalizado. Es importante preparar al personal con las herramientas necesarias para enfrentar los nuevos desafíos,

así como mantener abiertos los canales de comunicación para recoger inquietudes, hacer ajustes y reforzar el proceso.

6. **Evaluación de resultados iniciales.** Una vez aplicadas las acciones, llega el momento de la reflexión. ¿Se cumplieron los objetivos planteados? ¿El proceso fue fluido? ¿Qué reacciones generó el cambio? En esta fase se debe recabar información tanto del rendimiento organizacional como de las percepciones del equipo. La evaluación rigurosa permitirá saber si las medidas adoptadas fueron efectivas y, en caso contrario, qué se puede mejorar. Saltarse esta etapa dejaría a la empresa sin una base para decidir los próximos pasos.
7. **Adaptarse o continuar.** Según los resultados de la evaluación, la organización puede optar por seguir con el plan original o hacer los ajustes necesarios. Si las metas se alcanzaron con éxito, se puede continuar fortaleciendo el enfoque aplicado. Pero si se detectan brechas o aspectos a mejorar, lo ideal es adaptar el plan para mantener la evolución constante y evitar retrocesos. La flexibilidad y la disposición al aprendizaje son esenciales en esta etapa.

Este proceso de desarrollo organizacional permite a las empresas evolucionar de forma consciente y estratégica. No se trata simplemente de implementar cambios, sino de comprender su impacto, ajustarlos según los resultados y consolidar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización.

2.2.12. Dimensión 1: Diagnóstico del Sistema de la Organización

El diagnóstico organizacional es una herramienta esencial que permite analizar de manera integral el estado actual de una organización con el fin de identificar las discrepancias entre su rendimiento actual y los objetivos que desea alcanzar. A partir de este análisis, es posible establecer estrategias que conduzcan a un mejor desempeño general.

En las últimas décadas, esta práctica ha evolucionado significativamente. Lo que comenzó como un complemento dentro del proceso de desarrollo organizacional, hoy se considera un enfoque clave por derecho propio. El diagnóstico ya no es solo un punto de partida: es un proceso que, por sí mismo, impulsa el cambio desde el momento en que se inicia la observación del sistema organizacional.

Uno de los principios fundamentales de esta metodología es entender a la organización como un sistema interconectado. No se trata únicamente de analizar áreas aisladas como finanzas, recursos humanos, producción o mercadeo, sino de comprender cómo cada componente influye en el conjunto. Bajo esta visión sistémica, cualquier debilidad en una parte afecta inevitablemente el desempeño global de la organización.

Desde la perspectiva de la ciencia del comportamiento, el diagnóstico organizacional implica ingresar al sistema humano, recopilar datos válidos sobre las experiencias internas y externas, y devolver esa información de forma estructurada. Esto permite que los miembros de la organización comprendan mejor su propia realidad y determinen, con base en ese conocimiento, si es necesario emprender procesos de cambio.

La organización se puede concebir como un sistema abierto que recibe insumos del entorno —ya sean materiales, financieros, humanos o informativos—, los transforma mediante sus procesos internos y luego devuelve productos o servicios al entorno. Este sistema también se autorregula mediante mecanismos de retroalimentación que permiten ajustar su funcionamiento de manera constante.

El diagnóstico debe llegar más allá de los síntomas visibles. Es un proceso que permite explorar todos los niveles, desde las dinámicas superficiales hasta aquellos aspectos más profundos y difíciles de detectar sin una observación cuidadosa. Por ello, se enfoca tanto en las áreas estructurales —como los

departamentos o equipos— como en los procesos organizativos clave, tales como la comunicación interna, la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Un aspecto clave de esta práctica es la imparcialidad. Quienes realizan el diagnóstico no deben formar parte activa del sistema que analizan, ya que su involucramiento podría sesgar los resultados. Lo ideal es que el diagnóstico sea llevado a cabo por profesionales externos o por miembros de otras áreas que no estén directamente implicados con el grupo evaluado. Además, estos profesionales deben establecer mecanismos de conexión con los actores clave de la organización para facilitar la colaboración durante el proceso.

La recolección de datos es una fase crítica. Esta puede llevarse a cabo a través de diversas técnicas: observación directa, entrevistas, revisión de documentos internos, encuestas estructuradas, entre otros. Lo importante es que se utilicen métodos confiables y adecuados para el tipo de información que se busca obtener. Inicialmente, puede emplearse la observación no estructurada para tener una visión general, y luego avanzar hacia instrumentos más sistemáticos, como cuestionarios, para asegurar la validez de los datos.

Es esencial también considerar la interpretación que los propios miembros de la organización tienen sobre su entorno. Las explicaciones que estos ofrecen pueden ser tan relevantes como los datos objetivos, ya que reflejan la cultura, las creencias y las percepciones colectivas que influyen directamente en la dinámica organizacional.

Con base en estos hallazgos, se formulan hipótesis sobre las causas de los problemas detectados y sobre las relaciones entre las variables que afectan el desempeño organizacional. A partir de aquí, se diseña la estrategia de retroalimentación, cuyo objetivo principal es compartir los resultados del diagnóstico con los

involucrados y fomentar una reflexión constructiva sobre lo que se ha encontrado.

El momento de la retroalimentación puede ser sensible, ya que suele generar tensiones y ansiedad. Sin embargo, si se maneja con cuidado, transparencia y respeto, puede convertirse en una poderosa oportunidad de aprendizaje colectivo. La manera en que se organiza este proceso (quién recibe la información primero, cómo se comunican los resultados, quién participa en las sesiones) influye directamente en la efectividad del diagnóstico.

El rol del investigador en este punto es crucial. No solo debe dominar las técnicas de investigación social, sino también poseer habilidades interpersonales y una comprensión profunda del comportamiento humano para guiar adecuadamente las discusiones y promover una comprensión genuina del sistema organizacional.

Cabe destacar que el valor real del diagnóstico no radica únicamente en el análisis mismo, sino en las acciones que motiva. Cuando se utiliza adecuadamente, este proceso se convierte en una herramienta poderosa para la transformación organizacional, permitiendo seleccionar intervenciones adecuadas y preparar a la organización para el cambio.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un entorno en constante cambio: presupuestos más limitados, mayor competencia, reformas legales, globalización, alianzas estratégicas y misiones institucionales en evolución. Incluso aquellas empresas que han sido históricamente estables ahora se ven obligadas a adaptarse rápidamente a nuevas condiciones.

Para responder eficazmente a estos desafíos y evitar el uso ineficiente de los recursos, los líderes deben diagnosticar correctamente las condiciones internas de su organización, planificar cuidadosamente los cambios necesarios y aplicar las estrategias de gestión adecuadas. Solo así podrán mantenerse

competitivas y cumplir con las expectativas de sus grupos de interés.

En definitiva, el diagnóstico organizacional es el punto de partida para todo proceso de mejora. Es la brújula que permite identificar con claridad qué está funcionando, qué no, y qué caminos deben tomarse para avanzar hacia un desempeño superior.

2.2.13. Dimensión 2: Medición de los Procesos

Aunque es común escuchar que medir los procesos es fundamental para el éxito organizacional, en la práctica no siempre se realiza con eficacia. Muchas empresas afirman tener la intención de mejorar, pero pocas implementan sistemas de medición robustos y significativos que realmente les permitan hacerlo.

La medición de procesos se refiere al uso de indicadores que permiten evaluar el desempeño de las actividades internas de una organización. Estos indicadores, similares a los conocidos como indicadores clave de rendimiento (KPI), ofrecen datos concretos sobre cómo se están desarrollando las tareas y si estas cumplen con los estándares y objetivos establecidos. Su utilidad radica en que proporcionan a gerentes y supervisores información precisa y accesible sobre la calidad y eficiencia del proceso evaluado.

El enfoque habitual es cíclico: se miden los resultados actuales, se implementan mejoras y se vuelve a medir para verificar si los cambios han generado un impacto positivo. Este ciclo puede repetirse indefinidamente como parte de un proceso de mejora continua.

Este tipo de medición es aplicable en múltiples sectores: desde recursos humanos y manufactura, hasta tecnología, finanzas y logística. Los resultados se suelen expresar en porcentajes o proporciones que facilitan visualizar el avance hacia el cumplimiento de metas específicas.

Medir el rendimiento de los procesos no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Ya sea con un objetivo puntual de optimización o como parte de una filosofía organizacional basada en la mejora continua, contar con datos confiables es esencial para tomar decisiones informadas. Si no se mide adecuadamente, es imposible saber con certeza si se están logrando mejoras reales.

La relación entre la medición de procesos y la mejora de la calidad es directa. Al observar los indicadores, es posible identificar qué tan bien está funcionando un sistema en un momento dado y cómo varía su desempeño tras introducir cambios. En ese sentido, las métricas actúan como una brújula para guiar el rumbo de las intervenciones organizacionales.

Medir los procesos también implica entender si una actividad ha sido realizada correctamente. Esto refleja una necesidad creciente de desarrollar sistemas de medición centrados en los procesos, capaces de analizar, por ejemplo, desde la recepción de un pedido hasta su entrega, considerando también los factores previos que influyen en ese desarrollo y los posibles efectos derivados.

La medición del rendimiento de los procesos empresariales —frecuentemente conocida como Performance Measurement of Business Processes (PMBP)— tiene como propósito fundamental verificar el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como operativos. Asimismo, proporciona información vital para apoyar la toma de decisiones orientadas a la optimización constante de los procesos.

Este proceso abarca desde la definición de los indicadores, la recolección y visualización de los datos, hasta su posterior análisis. Los indicadores seleccionados —conocidos como indicadores de desempeño del proceso (IDP)— permiten medir de forma cuantitativa la eficiencia y la efectividad de cada proceso. Por ejemplo, en un flujo de trabajo que va del pedido al cobro, un indicador relevante podría ser el tiempo total del ciclo, el

cual debería mantenerse por debajo de los 20 días hábiles para garantizar una experiencia satisfactoria al cliente.

Estas métricas permiten evaluar cualitativa y cuantitativamente el rendimiento de las operaciones. Con base en estos datos, las organizaciones pueden diseñar estrategias más acertadas para optimizar su funcionamiento en todos los niveles.

Todo sistema de medición gira, directa o indirectamente, en torno a tres factores clave: tiempo, costo y calidad. En el caso de las métricas de procesos, es vital incorporar medidas que reflejen no solo el desempeño funcional de áreas específicas, sino también el rendimiento integral del proceso. Para ello, es necesario adoptar una perspectiva que incluya tanto los intereses internos como los de las partes externas implicadas.

Las mejores métricas de procesos suelen distinguirse por su creatividad y efectividad. A diferencia de las métricas funcionales tradicionales, estas tienen la capacidad de reflejar con precisión el rendimiento de los procesos de extremo a extremo. Jeff Bezos, CEO de Amazon, ofreció un ejemplo claro al señalar que una métrica relevante para su empresa es la cantidad de contactos del cliente por unidad vendida: mientras menor sea esta cifra, mejor funciona el sistema.

Algunos casos adicionales de métricas efectivas de procesos son:

- ✓ Tiempo requerido para alcanzar la rentabilidad de un nuevo producto o servicio.
- ✓ Relación entre ventas en línea y ventas físicas.
- ✓ Porcentaje de residuos internos que se reutilizan, en línea con prácticas sostenibles.
- ✓ Proporción entre clientes recurrentes y nuevos.
- ✓ Costo por cada ejecución del proceso.
- ✓ Tasa de abandono, que refleja cuántos usuarios migran a un competidor.

- ✓ Número de interacciones del cliente por transacción completada.

Este tipo de mediciones permiten comprender mucho más que los simples resultados: ofrecen una mirada profunda al funcionamiento real del negocio, y eso las convierte en una herramienta estratégica esencial.

Existen tres grandes categorías de métricas de procesos:

1. **Métricas estáticas:** evalúan características estructurales del proceso tal como fue diseñado.
2. **Métricas dinámicas:** reflejan el rendimiento operativo real del proceso en acción.
3. **Métricas de evolución:** analizan cómo cambian los procesos a lo largo del tiempo, especialmente tras implementar mejoras.

Dado que los procesos son el mecanismo mediante el cual las organizaciones generan valor para sus grupos de interés, resulta esencial que las métricas contemplen múltiples perspectivas, no solo la visión interna.

Para lograr una gestión efectiva de procesos, se necesita una arquitectura de medición sólida que esté alineada con la arquitectura de procesos. Esta debe incluir un conjunto claro y bien definido de indicadores críticos, capaces de reflejar el rendimiento actual y anticipar posibles tendencias.

En síntesis, medir correctamente los procesos es una condición indispensable para gestionar, analizar y mejorar el desempeño organizacional. Una organización que domina este arte tiene mayores posibilidades de adaptarse, innovar y mantenerse competitiva en un entorno en constante transformación.

2.2.14. Dimensión 3: Diseño de estrategias

La estrategia es un elemento crucial para el logro de objetivos, tanto en el ámbito empresarial como en la vida personal, en la carrera profesional e incluso en el entrenamiento militar. En

todos estos escenarios, diseñar una estrategia adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Cuando hablamos de diseño estratégico, nos referimos a la conexión que se establece entre la estrategia empresarial tradicional y el pensamiento de diseño. Por un lado, la estrategia corporativa ha sido históricamente la herramienta utilizada por las organizaciones para establecer metas de largo plazo, planificar su cumplimiento y guiar sus decisiones. Por otro lado, el pensamiento de diseño aporta una metodología centrada en el usuario, orientada a la solución de problemas mediante la empatía, la creatividad y la experimentación.

En esencia, diseñar una estrategia implica elegir qué caminos seguir y, al mismo tiempo, decidir cuáles no recorrer. Este enfoque requiere más que intención: necesita estructuras, marcos de trabajo y una mentalidad estratégica. El diseño estratégico es justamente eso: aplicar los principios del diseño a sistemas complejos y decisiones de alto impacto.

Esta perspectiva reconoce que muchos de los desafíos actuales no tienen soluciones evidentes ni usuarios finales claramente definidos. Así, el diseño estratégico se convierte en una herramienta para cambiar las formas en que se toman decisiones dentro de las organizaciones, promoviendo una cultura de reflexión sistémica e innovación sostenible.

Dentro del entorno corporativo, el rol del diseñador estratégico es articular la visión empresarial con procesos de diseño que generen valor real. Esto incluye explorar áreas inexploradas dentro de sistemas existentes, identificar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones que transformen productos, servicios e incluso estructuras organizativas completas.

Lo que distingue al diseño estratégico de otros enfoques es su capacidad para influir tanto en productos como en políticas. Los grandes desafíos sociales, como la educación o la salud, no pueden resolverse exclusivamente desde una lógica de producto.

Requieren una comprensión profunda del ecosistema completo en el que están insertos, desde regulaciones y normas culturales hasta actores sociales y económicos. Abordarlos exige intervenir tanto en la esfera tangible de los bienes como en la abstracta de las normas y sistemas.

Desde esta visión sistémica, cada problema se inserta en una red de factores interdependientes. No es suficiente diseñar soluciones atractivas o funcionales; es necesario entender el contexto en su totalidad. Ejemplos como el de Google Glass o Segway muestran cómo productos bien diseñados pueden fracasar si no consideran adecuadamente la cultura, la regulación o el momento social en el que se introducen.

El diseño estratégico se sitúa, por tanto, en la intersección entre lo que es valioso para el cliente y lo que es rentable para la empresa. Su propósito es construir principios que alineen la misión, visión y valores de la organización con la creación de productos o servicios coherentes con dicha identidad. Esta alineación proporciona dirección clara, facilita la toma de decisiones y permite actuar con agilidad frente a los cambios del entorno.

Cuando los objetivos están claramente definidos, los equipos ganan autonomía y confianza para tomar decisiones consistentes con la estrategia general. Esto también reduce lo que en psicología se conoce como fatiga de decisiones, un fenómeno que ocurre cuando las personas enfrentan una sobrecarga de elecciones, afectando negativamente su capacidad de juicio. Por ello, figuras como Barack Obama o Steve Jobs elegían vestir siempre igual: para liberar energía mental y concentrarse en decisiones más relevantes.

Una estrategia de diseño bien estructurada elimina las dudas triviales del día a día y enfoca al equipo en resolver desafíos significativos. De este modo, se agiliza el proceso de toma de decisiones, se incrementa la eficiencia y se obtiene una ventaja competitiva sostenible.

El diseño estratégico se puede entender como una síntesis entre dos componentes clave: la estrategia, entendida como el conjunto de decisiones orientadas hacia un objetivo; y el diseño, que aporta soluciones creativas a problemas concretos. Juntas, estas dimensiones permiten construir soluciones innovadoras y viables, tanto técnica como comercialmente.

A diferencia de la planificación estratégica tradicional — que suele enfocarse en la recopilación de datos y la definición de pasos secuenciales para alcanzar un fin—, el pensamiento estratégico involucra a todos los niveles de la organización, generando valor a partir de la participación activa y creativa de los equipos. Este enfoque integrador da lugar a soluciones más sólidas, ajustadas a las necesidades reales de los usuarios y a las dinámicas del mercado.

El diseño estratégico también se aplica a productos, servicios, entornos digitales y estructuras organizacionales. A través de una visión que fusiona lo artístico, lo funcional y lo comercial, se orienta a fortalecer tres ejes esenciales: la identidad de marca, el desarrollo de productos y la cohesión de la imagen corporativa.

Además, tiene una mirada puesta en el futuro. Todo proceso de diseño estratégico exige considerar no solo las tendencias actuales, sino también aquellas que están emergiendo, con el fin de anticiparse y adaptarse al cambio. Es un enfoque proactivo que no se limita a observar las transformaciones del mercado, sino que busca liderarlas.

En definitiva, el objetivo central del diseño estratégico es proporcionar una hoja de ruta que permita a las organizaciones desarrollar soluciones relevantes, deseables para los usuarios, factibles técnicamente y viables económicamente. Implica tener una visión clara, una comprensión profunda de las tendencias y una disposición permanente a innovar desde la complejidad.

Solo quienes poseen esta visión integral (combinando intuición creativa, análisis estratégico y sensibilidad social) están en condiciones de implementar con éxito procesos de diseño estratégico que generen impacto duradero y positivo.

2.3. Definición de Términos

1. Actitud hacia el comportamiento

Es la predisposición aprendida a valorar favorable o desfavorablemente una acción específica, basada en creencias sobre sus consecuencias. Esta actitud influye directamente en la intención de actuar, tal como lo establece la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 2025)

2. Asignador de recursos

Rol directivo responsable de decidir cómo asignar los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros) dentro de la organización para optimizar el rendimiento y alcanzar objetivos estratégicos.

3. Agente de cambio

Individuo (interno o externo) que impulsa, facilita y sostiene procesos de transformación organizacional, inspirando y habilitando a otros para adoptar nuevas prácticas (Armenakis et al., 2023)

4. Ambientes para el cambio

Conjunto de factores sectoriales y organizacionales (normativos, culturales, estructurales) que pueden favorecer o obstaculizar las iniciativas de cambio. Al gestionarse adecuadamente, estas barreras se superan y la organización avanza en su curva de desempeño (Bamford & Forrester, 2023)

5. Análisis de los procesos

Metodología estructurada para mapear, evaluar y optimizar los flujos de trabajo, detectando errores, redundancias y oportunidades de mejora para aumentar eficiencia operativa.

6. Autoevaluación

Capacidad personal para reflexionar sobre el propio comportamiento, identidades y valores, reconociendo la necesidad de cambio personal como parte del desarrollo.

7. Comportamiento humano

Conjunto de acciones influenciadas por influencias sociales, culturales, emocionales y biológicas, evaluadas dentro del contexto de normas y valores del individuo (Ajzen, 2025)

8. Creencia conductual

Percepción individual sobre las consecuencias probables de una acción, que forma parte de la base cognitiva de las actitudes hacia esa conducta (Ajzen, 2025)

9. Creencias de control

Convicciones sobre los factores externos o internos que facilitan o dificultan la ejecución de una conducta, relacionadas estrechamente con la autoeficacia (Ajzen, 2025).

10. Destino de recursos

Manera en que se gestionan y emplean los recursos naturales y materiales con el fin de promover tanto la productividad económica como la sostenibilidad ambiental.

11. Difusor

Persona encargada de recibir información relevante y compartirla con las audiencias apropiadas dentro de la organización, ya sea de forma verbal o escrita, para facilitar la comunicación y acción.

12. Eficiencia

Relación entre resultados logrados y recursos utilizados; busca maximizar el output con el mínimo input, reduciendo desperdicios.

13. Efectividad

Grado en que los resultados alcanzados coinciden con los objetivos planteados, considerando elementos como calidad, tiempo y costo.

14. Enlace

Rol que establece y mantiene conexiones entre distintas unidades o personas, facilitando la colaboración, el flujo de información y las sinergias externas e internas.

15. Emprendedor

Persona que identifica oportunidades y promueve iniciativas innovadoras dentro de la organización, implementando mejoras significativas en procesos o productos.

16. Evaluación del resultado del comportamiento

Juicio que se hace sobre los efectos alcanzados tras realizar una acción, valorando si dichos resultados fueron beneficiosos, neutros o adversos.

17. Herramientas para el diagnóstico

Instrumentos, metodologías y marcos que permiten analizar sistemáticamente la situación organizacional para diseñar intervenciones informadas (Morrison, 2023)

18. Intención de comportamiento

Indicador de la disposición consciente de una persona a llevar a cabo una acción específica. Se considera el antecedente más inmediato de la conducta (Ajzen, 2025)

19. Información documental

Conjunto de registros, escritos y documentos utilizados como fuentes confiables para investigación, sustento o evidencia, tanto publicados como inéditos.

20. Líder

Individuo que guía, motiva y supervisa a un grupo con el propósito de alcanzar metas colectivas, a través de influencia, dirección y apoyo.

21. Liderazgo

Proceso de influir en otros para lograr objetivos determinados, combinando visión, credibilidad, inspiraciones y habilidades interpersonales (Ajzen; Petty; Albarracín, 2025)

22. Mediador de conflictos

Persona que interviene para gestionar y resolver disputas o crisis dentro de la organización, restaurando un ambiente de trabajo funcional.

23. Modelos de evaluación del desempeño

Esquemas formales que permiten medir el rendimiento laboral de los empleados, identificar fortalezas y áreas de mejora, y promover el desarrollo continuo.

24. Monitor

Responsable de recopilar y analizar información interna y externa para detectar oportunidades, amenazas y orientar la toma de decisiones.

25. Negociador

Rol que implica representar a la organización en procesos de intercambio con otras partes, buscando acuerdos favorables para los intereses institucionales.

26. Portavoz

Persona que comunica, pública o internamente, información clave de la organización, tales como políticas, logros o estrategias.

27. Presupuesto

Instrumento de planificación financiera que proyecta ingresos y gastos futuros, facilitando gestión, control y toma de decisiones económicas.

28. Proceso empresarial

Secuencia estructurada de actividades repetitivas orientadas a cumplir una función específica dentro de una organización para generar valor.

29. Productividad

Medida de la eficiencia con que se utilizan recursos (tiempo, personas, tecnología) para generar resultados o outputs.

30. Representante

Figura institucional que actúa en eventos protocolares, ceremoniales o legales, simbolizando la identidad de la organización.

31. Sistemas de comunicación de autoridad

Modelos jerárquicos de transmisión de información dentro de la organización, que aseguran la coherencia y claridad del mensaje desde emisores autorizados hasta los receptores correspondientes.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio

El presente estudio se enmarca dentro de una investigación de tipo básica, ya que se orienta al conocimiento teórico sin perseguir aplicaciones inmediatas, aunque sí con potencial para influir en la toma de decisiones institucionales. Se adopta un enfoque cuantitativo, ya que se busca analizar la relación existente entre el rol gerencial y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata, lo cual implica el uso de datos numéricos, la medición objetiva de variables y el contraste de hipótesis.

Este tipo de enfoque resulta adecuado cuando se pretende explicar, mediante análisis estadístico, la intensidad o dirección de vínculos entre variables, tal como lo proponen autores contemporáneos como Hernández-Sampieri et al. (2023), quienes destacan que la ruta cuantitativa permite estimar con precisión fenómenos observables y formular inferencias sustentadas en evidencia empírica.

El nivel de la investigación es descriptivo-correlacional. En primera instancia, se describe detalladamente cómo se manifiestan las variables objeto de estudio dentro del contexto organizacional municipal. Posteriormente, se explora el grado de asociación entre dichas variables, es decir, si existe una relación significativa entre el ejercicio del rol gerencial y los niveles de desarrollo organizacional. Según Martínez-López y De-la-Rosa (2024), los estudios correlacionales son fundamentales cuando se requiere comprender cómo interactúan dos dimensiones dentro de una organización, sin necesidad de manipulación experimental.

Este diseño permitirá, además, obtener una visión panorámica del contexto actual de gestión pública en Tambopata y generar preguntas o hipótesis que podrán profundizarse en estudios futuros.

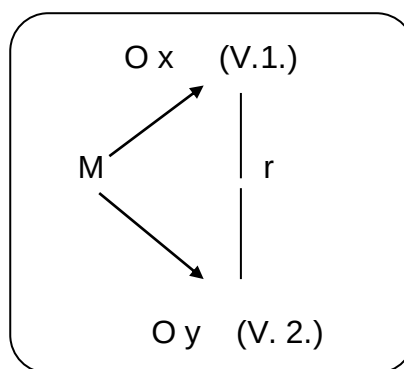
3.2. Diseño del Estudio

El diseño adoptado para esta investigación es de tipo no experimental, lo que implica que no se manipularán deliberadamente las variables, sino que se observarán tal como se presentan en su entorno natural. Asimismo, el diseño es transversal, pues la recolección de datos se realizará en un único momento del tiempo, facilitando una evaluación concreta del estado actual de las variables involucradas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2023), los diseños no experimentales, particularmente los transversales-correlacionales, son adecuados cuando se busca identificar relaciones entre variables sin intervención directa del investigador. En este caso, se analizará cómo el desempeño de las funciones gerenciales se asocia con el desarrollo organizacional en una institución pública local, lo que permite explorar patrones y generar inferencias con base en la covarianza observada entre dichas variables.

Este tipo de diseño resulta ideal para investigaciones donde el propósito es establecer asociaciones y comprender fenómenos organizacionales sin alterar el entorno. Como señala Gómez-Ruiz (2025), los estudios de corte transversal con enfoque correlacional permiten detectar tendencias emergentes, útiles para la toma de decisiones y la mejora institucional.

En síntesis, se trata de una investigación de diseño no experimental, descriptivo y correlacional, en la que se examinará empíricamente la relación entre el rol que desempeñan los gerentes y el grado de desarrollo organizacional observado en la Municipalidad Provincial de Tambopata.



Denotación:

M	=	Muestra de Investigación
Ox	=	Variable de Estudio 1: Rol Gerencial
Oy	=	Variable de Estudio 2: Desarrollo Organizacional
R	=	Relación entre variables

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población:

En el marco de esta investigación, la población de estudio se define como el conjunto total de personas que cumplen con determinadas características relevantes para el análisis, en este caso, profesionales vinculados directamente a la gestión administrativa municipal. Se trata de un subconjunto específico dentro de la población objetivo, del cual posteriormente se extrae la muestra para el análisis estadístico.

Concretamente, la población estuvo conformada por 54 trabajadores pertenecientes al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Este grupo incluye tanto a funcionarios de nivel directivo como a colaboradores operativos, quienes laboran en áreas clave tales como: la Gerencia de Planificación y Presupuesto, la Gerencia General de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería y Abastecimiento. Estas oficinas constituyen el núcleo operativo desde donde se ejecutan las decisiones organizacionales, razón por la cual su participación es crucial para el desarrollo del presente estudio.

3.3.2. Muestra:

Para la determinación del tamaño muestral, se aplicó una fórmula estadística de muestreo probabilístico, considerando el tamaño total de la población, así como un margen de error y nivel de confianza previamente establecidos. Esta fórmula permite garantizar que los resultados del estudio sean estadísticamente representativos del total de la población objetivo.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n° = Tamaño de la muestra de una población supuesta finita.

Z = Nivel de confianza con una probabilidad del 95%.

P = Proporción de relación del Rol Gerencial en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

q = Proporción de no relación del Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

ε = Error de estimación (4%).

SUS VALORES CORRESPONDIENTES SON:

$$Z^2 = 1,96^2$$

$$N = 54$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (38)(0.5)(0.5)}{(0.4)^2 (38-1) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$P = 0,5$$

con factor de corrección

$$Q = 0,5$$

$$n = 49 \text{ Total de la muestra}$$

$$\varepsilon^2 = (0,04)^2$$

3.4. Métodos y Técnicas

Como punto de partida para el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de antecedentes bibliográficos, mediante la identificación y revisión de fuentes especializadas vinculadas a las variables de estudio: el Rol Gerencial y el Desarrollo Organizacional en el contexto de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Esta revisión permitió establecer el

marco conceptual y contextual necesario para orientar adecuadamente el estudio.

Dado que el enfoque adoptado es cuantitativo, el propósito es describir y analizar objetivamente los fenómenos observados, recurriendo a herramientas que permiten obtener datos medibles. Posteriormente, se aplicaron dos instrumentos diseñados específicamente para recolectar información directa de la muestra previamente definida.

Las técnicas e instrumentos utilizados se detallan a continuación.

Técnicas	Instrumentos
➤ Observación	➤ Ficha de observación
➤ Encuesta	➤ Cuestionario

Estas técnicas fueron seleccionadas por su eficacia en estudios sociales donde se requiere identificar comportamientos, percepciones y relaciones entre variables dentro de una organización pública.

3.5. Tratamiento de Datos

Los datos recolectados fueron sometidos a un proceso de análisis estadístico, abordado tanto desde una perspectiva descriptiva como inferencial. Inicialmente, se organizaron en tablas de frecuencias, porcentajes, gráficos circulares y de barras, lo que permitió visualizar con claridad las tendencias y distribuciones de las respuestas.

Asimismo, se emplearon medidas de tendencia central, como la media y la moda, para representar el comportamiento general de las variables investigadas. El procesamiento y análisis se realizaron con el apoyo del software estadístico SPSS versión 24, reconocido por su aplicabilidad en investigaciones sociales y su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos de forma precisa y sistemática.

3.5.1. Validación y Confiabilidad del Instrumento

Para asegurar la calidad de los instrumentos aplicados en esta investigación, se llevaron a cabo procedimientos específicos de validación y confiabilidad, los cuales garantizan la precisión y consistencia de los resultados obtenidos.

3.5.1.1. Validez del Instrumento

La validez hace referencia a la capacidad del instrumento para medir exactamente aquello que se propone evaluar. En este sentido, se aplicó la validez de contenido, que consistió en someter el cuestionario y la ficha de observación al juicio de expertos en gestión pública y metodología de la investigación, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y relevancia de cada ítem. Este proceso permitió asegurar que las preguntas se alinearan correctamente con los objetivos del estudio.

3.5.1.2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad se refiere al grado de estabilidad y consistencia de los resultados obtenidos a lo largo del tiempo. Para este fin, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, una medida estadística que indica el nivel de consistencia interna del instrumento. El valor de este coeficiente oscila entre 0 y 1; cuanto más cercano esté a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento. En este estudio, se obtuvo un coeficiente considerado aceptable, lo que respalda la solidez de los datos recopilados.

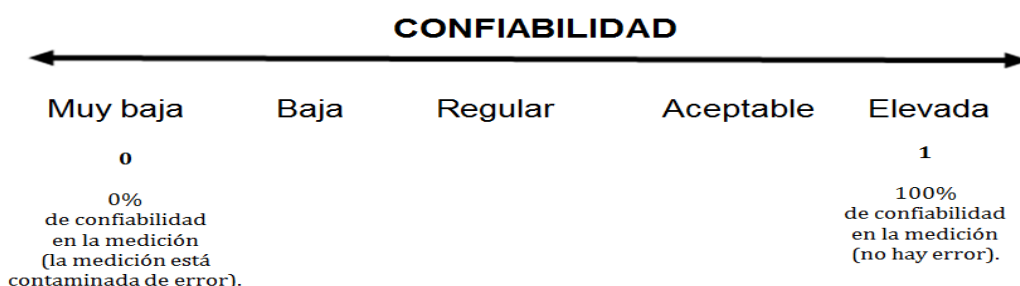


Tabla 1

Confiabilidad de la Variable Rol Gerencial mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,801	,830	22

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,801, muestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la primera variable Rol Gerencial en la muestra estudiada.

Tabla 2

Confiabilidad de la Variable Desarrollo Organizacional mediante Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,829	,885	22

Fuente: Validación obtenida con el Software SPSS

El alfa de Cronbach 0,829, muestra la fiabilidad o confiabilidad buena, para la evaluación de la segunda variable Desarrollo Organizacional en la muestra estudiada.

Tabla 3
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ROL GERENCIAL	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	49	100,0%	0	0,0%	49	100,0%

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

3.6. Baremos

Para la recolección y análisis de datos en esta investigación, se utilizaron baremos como mecanismos esenciales de medición. Estas escalas permiten identificar el grado en que los participantes difieren entre sí respecto a las variables en estudio, en este caso, el Rol Gerencial y el Desarrollo Organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Los baremos aplicados fueron incorporados en los instrumentos diseñados (el cuestionario y la ficha de observación) a fin de establecer criterios objetivos para evaluar las respuestas de los encuestados. En concreto, se recurrió a una escala tipo Likert, reconocida por su utilidad en investigaciones sociales y organizacionales, ya que permite captar con mayor precisión las percepciones, actitudes y niveles de acuerdo o desacuerdo de los sujetos frente a una serie de afirmaciones relacionadas con las variables en análisis.

Cada ítem del cuestionario presentó opciones que abarcan un rango desde el nivel mínimo de conformidad hasta el nivel máximo, permitiendo cuantificar la intensidad de las opiniones y facilitar su posterior análisis estadístico. Esta metodología garantiza una lectura clara de los datos y su adecuada interpretación para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio.

Tabla 4
Baremo Variable Rol Gerencial

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	94-110	85%-100%	Del 1 al 22
Alto	81-93	73%-84%	Puntaje máximo: 110
Medio	58-75	52%-72%	
Bajo	40-57	36%-51%	Puntaje mínimo: 22
Muy bajo	22-39	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5
Baremo Dimensión Roles Interpersonales

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	25 - 30	83%-100%	Del 1 al 6
Alto	20 - 24	66%-82%	Puntaje máximo: 30
Medio	15 - 19	50%-65%	
Bajo	11 - 15	36%-49%	Puntaje mínimo: 6
Muy bajo	6 - 10	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6
Baremo Dimensión Roles Informativos

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	25 - 30	83%-100%	Del 7 al 12
Alto	20 - 24	66%-82%	Puntaje máximo: 30
Medio	15 - 19	50%-65%	
Bajo	11 - 15	36%-49%	Puntaje mínimo: 6
Muy bajo	6 - 10	20%-35%	

Tabla 7
Baremo Dimensión Roles Decisorios

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	42- 50	84%-100%	Del 13 al 22
Alto	34 -41	68%-83%	Puntaje máximo: 50
Medio	26 - 33	52%-67%	
Bajo	18 - 25	36%-51%	Puntaje mínimo: 10
Muy bajo	10 - 17	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8
Baremo Variable Desarrollo Organizacional

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	94-110	85%-100%	Del 1 al 22
Alto	81-93	73%-84%	Puntaje máximo: 110
Medio	58-75	52%-72%	
Bajo	40-57	36%-51%	Puntaje mínimo: 22
Muy bajo	22-39	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9
Baremo Dimensión Diagnóstico del Sistema de la Organización

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	31 - 35	88%-100%	Del 1 al 7
Alto	25 -30	71%-87%	Puntaje máximo: 35
Medio	19 - 24	54%-70%	
Bajo	13 - 18	37%-53%	Puntaje mínimo: 7
Muy bajo	7 - 12	20%-36%	

Tabla 10
Baremo Dimensión Medición de los Procesos

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	22 - 25	88%-100%	Del 8 al 12
Alto	17 - 21	68%-87%	Puntaje máximo: 25
Medio	12 - 16	48%-67%	
Bajo	8 - 11	32%-47%	Puntaje mínimo: 5
Muy bajo	5 - 8	20%-31%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11
Baremo Dimensión Diseño de estrategias

Niveles	Puntaciones	Porcentaje	Ítems
Muy alto	42- 50	84%-100%	Del 13 al 22
Alto	34 -41	68%-83%	Puntaje máximo: 50
Medio	26 - 33	52%-67%	
Bajo	18 - 25	36%-51%	Puntaje mínimo: 10
Muy bajo	10 - 17	20%-35%	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se han aplicado instrumentos en la muestra correspondiente y los resultados se muestra distribuyéndose las frecuencias y proporciones que se exponen en tablas y figuras, las que apreciamos en un valor absoluto, así como la proporción en porcentajes de la variable y sus dimensiones.

Tabla 12

Estadísticos Descriptivos de la Variable Rol Gerencial y sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
ROL GERENCIAL	49	72,00	94,00	85,6122	5,73301
ROLES INTERPERSONALES	49	21,00	33,00	28,6531	2,53878
ROLES INFORMATIVOS	49	19,00	25,00	21,7551	1,54826
ROLES DECISORIOS	49	21,00	28,00	25,2041	2,16967
N válido (por lista)	49				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

La tabla 12, observamos que el Rol Gerencial, está en un nivel Bueno al tener una media de 85,61 con relación a los 110 puntos estimado en un momento perfecto, representando un 77.82%, indicándonos que los colaboradores perciben bien los Roles Interpersonales, Roles Informativos, Roles Decisorios, la desviación estándar es de 5.73, constituyendo una muestra adecuadamente homogénea. Roles Interpersonales, tiene la mediana de 28,65 de nivel con relación al total de 30 puntos, desviación estándar 2.53; Roles Informativos, tiene la mediana de 21,75 de nivel con relación al total de 30 puntos, desviación estándar 1.54, en Roles Decisorios, tiene la mediana de 25,20 de nivel con relación al total de 50 puntos,

desviación estándar 2.16, indicándonos que habitualmente hay un buen Rol Gerencial en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 13
Estadísticos Descriptivos de la Variable Desarrollo Organizacional y sus Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	49	68,00	89,00	80,8163	5,61499
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	49	23,00	33,00	29,5306	2,84387
MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	49	19,00	25,00	22,7959	1,45745
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	49	21,00	32,00	28,4898	2,43347
N válido (por lista)	49				

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la tabla, se observa en la variable Desarrollo Organizacional el nivel es Bueno considerando la media de 80,81 en relación a los 110 puntos estimado en un momento perfecto, representando el 73.46%, Indicándonos que los colaboradores cumplen en forma apropiada el Diagnóstico del Sistema de la Organización, la Medición de los Procesos y el Diseño de estrategias, la desviación estándar es 5,61 representado en forma adecuadamente heterogénea. En Diagnóstico del Sistema de la Organización, se observa la mediana 29,53 puntos de nivel con relación al total de 35 puntos, la desviación estándar 2.84; en Medición de los Procesos, se tiene la mediana 22,79 puntos de nivel con relación al total de 25 puntos, desviación estándar 1.45; el Diseño de estrategias, tiene la mediana 28,48 puntos de nivel con relación al total de 50 puntos, desviación estándar 2.43, indicándonos que habitualmente hay un buen Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 14
Matriz de Correlaciones

		ROL GERENCIAL	ROLES INTERPERSONAL ES	ROLES INFORMATIV OS	ROLES DECISORIOS	DESARROLLO ORGANIZACIO NAL	DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	DISEÑO DE ESTRATEGIAS
ROL GERENCIAL	Correlación de Pearson	1	,891**	,475**	,851**	,997**	,877**	,678**	,870**
	Sig. (bilateral)		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
ROLES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	,891**	1	,136	,625**	,899**	,965**	,580**	,601**
	Sig. (bilateral)	,000		,351	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
ROLES INFORMATIVOS	Correlación de Pearson	,475**	,136	1	,319*	,476**	,148	,651**	,536**
	Sig. (bilateral)	,001	,351		,025	,001	,309	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
ROLES DECISORIOS	Correlación de Pearson	,851**	,625**	,319*	1	,827**	,637**	,382**	,936**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,025		,000	,000	,007	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,997**	,899**	,476**	,827**	1	,883**	,685**	,865**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	,877**	,965**	,148	,637**	,883**	1	,434**	,609**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,309	,000	,000		,002	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	Correlación de Pearson	,678**	,580**	,651**	,382**	,685**	,434**	1	,475**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,007	,000	,002		,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	Correlación de Pearson	,870**	,601**	,536**	,936**	,865**	,609**	,475**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

4.1. PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 15
Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ROL GERENCIAL	,110	49	,183	,952	49	,044
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	,121	49	,072	,950	49	,036

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS v22

Si Sig. asintót. (bilateral) $\geq \alpha$ (0,05), se acepta H_0 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra provienen de una distribución normal.

Si Sig. asintót. (bilateral) $< \alpha$ (0,05), se acepta H_1 ; es decir, los datos obtenidos de la muestra no provienen de una distribución normal.

a) Análisis: De la prueba de K-S cuya muestra es igual a 49 encuestados, la significancia resultante es igual: Rol Gerencial 0,183 y Desarrollo Organizacional de 0,072 es mayor a 0,05 por ello los datos tienen una distribución normal.

b) Interpretación: La muestra no suspende de la normalidad, por lo tanto, la muestra proviene de una distribución normal.

c) Decisión: La significancia al aplicar la prueba de Kolmogorov – Smirnov es de 0,183 y 0,072, estos valores que se obtuvieron son totalmente mayores a 0.05 ($p > 0.05$), por ello se toma la decisión de usar las pruebas paramétricas, por lo cual se procesó a través de la prueba estadística paramétrica de Pearson.

4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

4.2.1. PRUEBA ESTADÍSTICA PARA DEMOSTRAR LA HIPÓTESIS GENERAL

“El Rol Gerencial se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”.

Tabla 16

Correlación entre la Variable Rol Gerencial y la Variable Desarrollo Organizacional

		ROL GERENCIAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ROL GERENCIAL	Correlación de Pearson	1	,997**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,997**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Con los resultados obtenidos en la Tabla 16, conseguimos certificar la existencia de una influencia significativa entre la primera variable Rol Gerencial y la segunda variable Desarrollo Organizacional, considerando que el Coeficiente de Correlación de Pearson es ,997 indicándonos una influencia o relación positiva importante.

Tabla 17

Resumen del modelo entre las dos variables

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,997 ^a	,994	,994	,43967

a. Predictores: (Constante), ROL GERENCIAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Observamos que el valor del coeficiente de determinación es ,994, indicándonos la incidencia del 99.40% en la primera variable Rol Gerencial con la segunda variable Desarrollo Organizacional, es decir que el 99.40% de las variaciones que se observan en la segunda variable Desarrollo Organizacional son a consecuencia de las variaciones de la primera variable Rol Gerencial, quedando sin explicación el 0.60% (100-99.40).

Tabla 18
Anova entre las dos variables

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1504,261	1	1504,261	7781,511	,000 ^b
	Residuo	9,086	47	,193		
	Total	1513,347	48			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), ROL GERENCIAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico es ,000, valor menor a $\alpha = 0,05$. Motivándonos a aceptar la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal entre ambas variables Rol Gerencial y Desarrollo Organizacional, es adecuada.

Tabla 19
Coeficientes entre las dos variables

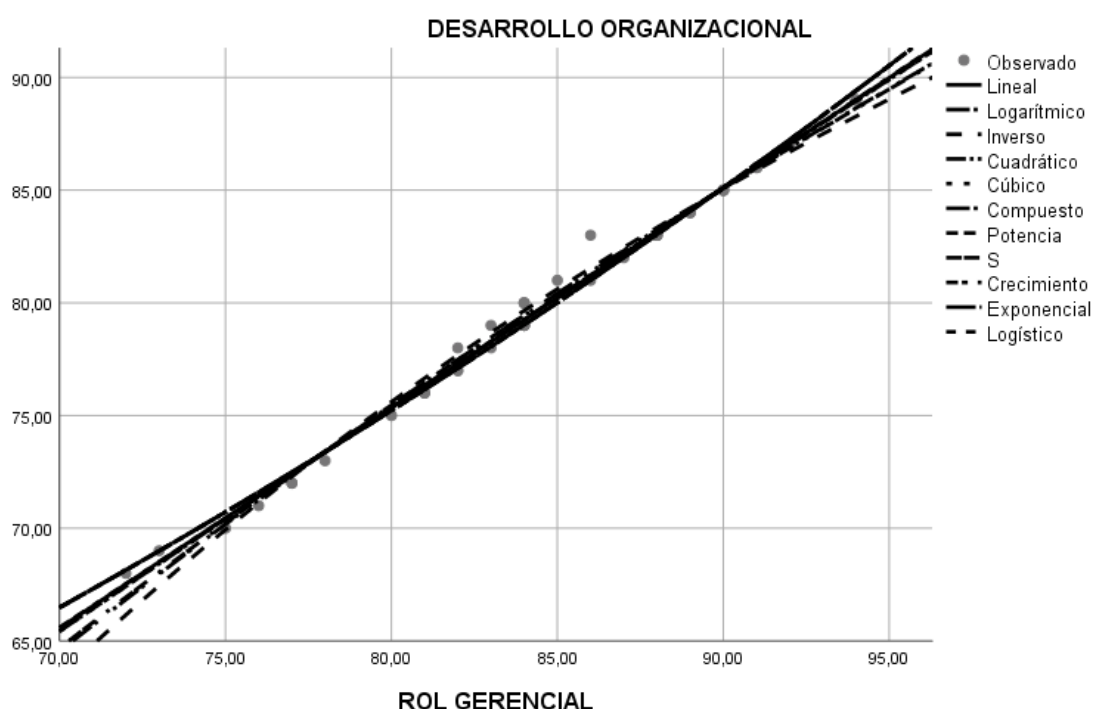
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	2,781	,950		2,929	,004
	ROL GERENCIAL	,976	,011	,997	88,213	,000

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

La Tabla 19, nos indica valoraciones de las medidas del modelo de regresión lineal simple, la ordenada en el origen, $\beta_0=2781$ y la pendiente $\beta_1= ,976$, el estadístico de contraste de la columna t vale 2,929 teniendo un p-valor asociado, columna Sig, 0.004, valor inferior que el grado de significancia & alpha = 0,05 situación que nos permite rechazar la hipótesis nula, es decir existe una correlación lineal importante entre el Rol Gerencial y el Desarrollo Organizacional.

Figura 1
Variable Rol Gerencial y Variable Desarrollo Organizacional



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 1, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Variable Rol Gerencial y la Variable Desarrollo Organizacional, encontrándose en una influencia directa de 99.40% ($r^2= 0,994$). Considerando que a una mayor puntuación en Rol Gerencial mayor será la puntuación en Desarrollo Organizacional.

a) Hipótesis Estadísticas:**Hipótesis Alternativa (H):**

$$H_0: \rho = 0$$

“El Rol Gerencial se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”.

$$H_0: \rho \neq 0$$

“El Rol Gerencial no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”.

b) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0,05$.

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 47 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6779|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,997 \sqrt{\frac{49-2}{1-(0,997)^2}} = 88,30$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t = 88,30$ cae en la región de rechazo de H_0 , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

El $t = 88,30$ se encuentra fuera de la franja de Diseño de estrategias de la H_0 ($-1.6779 < t < 1.6779$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,997 indicándonos una correspondencia específica, siendo el nivel de confianza 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,994, es decir el 99.40% de las variabilidades observadas en la segunda variable Desarrollo

Organizacional vienen a ser explicadas por las variaciones de la primera variable Rol Gerencial. Siendo $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre ambas variables estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente el Rol Gerencial en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICAS.

4.2.2.1. Hipótesis Especifica 1

HE₁ Los Roles Interpersonales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Ho₁ Los Roles Interpersonales no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 20
Correlación entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional

		ROLES INTERPERSONALES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ROLES INTERPERSONALES	Correlación de Pearson	1	,899**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Podemos observar que el Coeficiente de Correlación de Pearson entre Roles Interpersonales y Desarrollo Organizacional es 0,899 y el nivel de significancia es 0,000, aceptamos la hipótesis alterna, por cuanto nos

muestra que influye significativamente la dimensión Roles Interpersonales en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 21
Resumen del Modelo entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,899 ^a	,809	,805	2,47973

a. Predictores: (Constante), ROLES INTERPERSONALES

b. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor del coeficiente de determinación alcanzado es ,809, que indica una influencia o relación del 80.90% de la dimensión Roles Interpersonales con la variable Desarrollo Organizacional, es decir el 80.90% de las variaciones en la variable Desarrollo Organizacional es explicado por las variaciones de la dimensión Roles Interpersonales, quedando sin explicación el 19.10% (100-80.90).

Tabla 22
Anova entre la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1224,341	1	1224,341	199,110	,000 ^b
	Residuo	289,006	47	6,149		
	Total	1513,347	48			

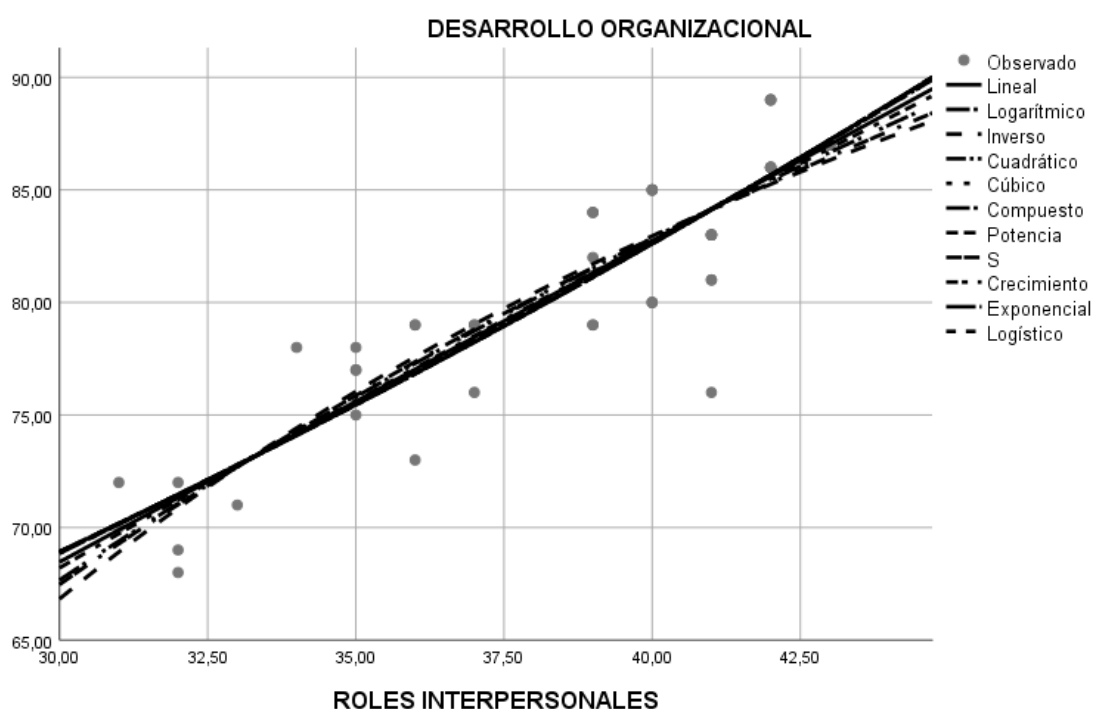
a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), ROLES INTERPERSONALES

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Roles Interpersonales con la segunda variable Desarrollo Organizacional, es adecuada.

Figura 2
Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 2, apreciamos la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Roles Interpersonales y la Variable Desarrollo Organizacional, Observamos una influencia de 80.90% ($r^2 = 0,809$). Considerando que a una mayor puntuación en Roles Interpersonales mayor será la puntuación en Desarrollo Organizacional.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 47 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6779|\}$$

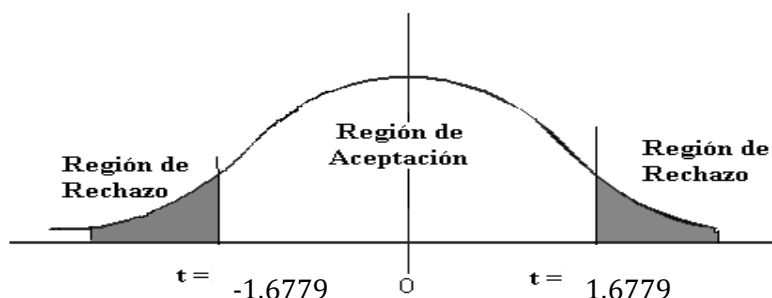
c) Cálculo del estadístico de prueba:

El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,899 \sqrt{\frac{49-2}{1-(0,899)^2}} = 14,07$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor crítico	Valor calculado
0.05	"t" Student	47	$-1.6779 < t_c < 1.6779$	14,07



El valor de t hallado para Roles Interpersonales y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es $14,07 > 1.6779$, encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 14,07$ se halla fuera de la región para aceptar la H_0 ($-1.6779 < t_c < 1.6779$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,899 indicándonos una correlación significativa, considerado en un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,809, es decir el 80.90% de las

variaciones observadas en la segunda variable Desarrollo Organizacional serían explicadas por las variaciones de la dimensión Roles Interpersonales. El valor de $p=0,000$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas son adecuadas, lo que nos indica que, si influye significativamente la Dimensión Roles Interpersonales en la variable Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

4.2.2.2. Hipótesis Específica 2

HE₂ Los Roles Informativos se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Ho₂ Los Roles Informativos no se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Presentamos la siguiente tabla donde:

Tabla 23
Correlaciones entre la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional

		ROLES INFORMATIVOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ROLES INFORMATIVOS	Correlación de Pearson	1	,476**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	49	49
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,476**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Roles Informativos y la segunda Variable Desarrollo Organizacional de la

Municipalidad Provincial de Tambopata, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.476, la correspondencia es positivamente importante.

Tabla N° 24

Resumen del Modelo entre la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,476 ^a	,227	,211	4,98909

a. Predictores: (Constante), ROLES INFORMATIVOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El coeficiente de determinación es ,227, que indica una influencia o relación del 22.70% de la dimensión Roles Informativos con la segunda Variable Desarrollo Organizacional, es decir el 22.70% de las variaciones en la segunda variable Desarrollo Organizacional serán explicadas por las variaciones de la dimensión Roles Informativos, permaneciendo sin explicación el 77.30% (100-22.70).

Tabla 25

Anova entre la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	343,468	1	343,468	13,799	,001 ^b
	Residuo	1169,879	47	24,891		
	Total	1513,347	48			

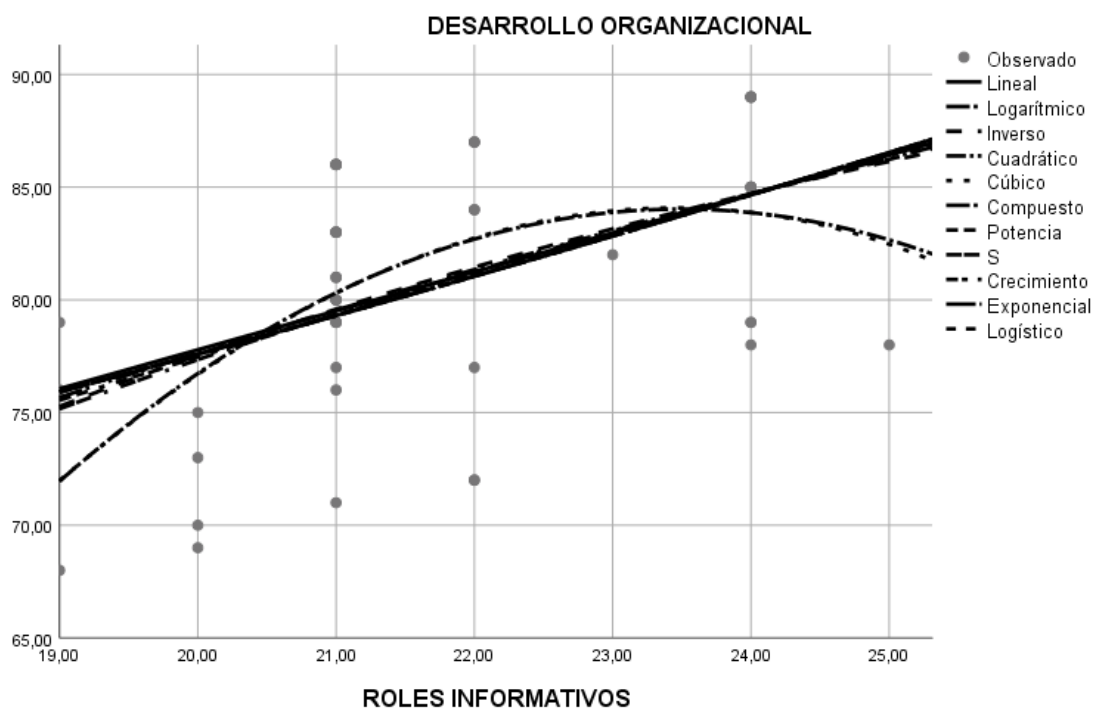
a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), ROLES INFORMATIVOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor $p = 0,001$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Roles Informativos con la segunda variable Desarrollo Organizacional, es importante.

Figura 3
Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional



Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

En la figura 3, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Roles Informativos y la Variable Desarrollo Organizacional, observamos una influencia o relación de 22.70% ($r^2 = 0,227$). Considerando que a una mayor puntuación en Roles Informativos mayor será la puntuación en Desarrollo Organizacional.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 47 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6779|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

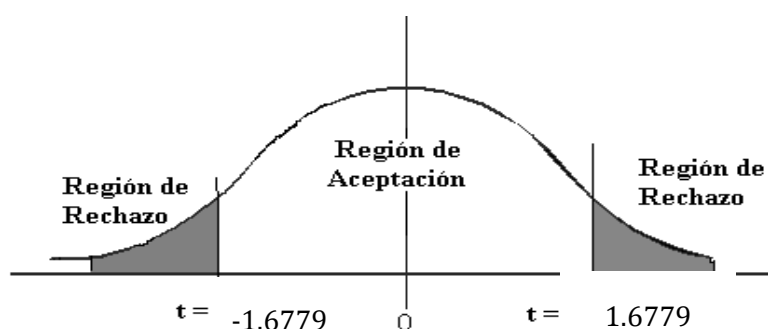
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,476 \sqrt{\frac{49-2}{1-(0,476)^2}} = 3,71$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	47	$-1.6779 < t_c < 1.6779$	3,71

Fuente: Elaboración Propia



El valor de t hallado para la dimensión Roles Informativos y la variable Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es $3,71 > 1.6779$, encontrándose en esa zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 3,71$ se encuentra fuera de esa región para aceptar la H_0 ($-1.6779 < t < 1.6779$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación de las dos variables es 0,476 indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95%, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,227, es decir el 22.70% de las variabilidades observadas en la segunda variable Desarrollo Organizacional serían explicadas por las variaciones de la dimensión Roles Informativos. El valor de $p=0,001$ con una significancia inferior al 5%, el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la dimensión Roles Informativos en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

4.2.2.3. Hipótesis Específica 3

HE₃ Los Roles Decisorios se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Tabla 26
Correlaciones entre la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional

		ROLES DECISORIOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ROLES DECISORIOS	Correlación de Pearson	1	,827**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	49	49
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,827**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

Encontramos una relación o influencia significativa entre la Dimensión Roles Decisorios y la segunda Variable Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, considerando el Coeficiente de Correlación de Pearson que es 0.827, la correspondencia es positivamente moderada.

Tabla N° 27
Resumen del Modelo entre la Dimensión Roles Decisorios y la
Variable Desarrollo Organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,827 ^a	,685	,678	3,18683

a. Predictores: (Constante), ROLES DECISORIOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El coeficiente de determinación es ,685, que indica una incidencia o relación del 68.50% de la dimensión Roles Decisorios con la segunda Variable Desarrollo Organizacional, es decir el 68.50% de las variaciones en la segunda variable Desarrollo Organizacional serán explicadas por las variaciones de la dimensión Roles Decisorios, permaneciendo sin explicación el 31.50% (100-68.50).

Tabla 28
Anova entre la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo
Organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1036,019	1	1036,019	102,011	,000 ^b
	Residuo	477,328	47	10,156		
	Total	1513,347	48			

a. Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

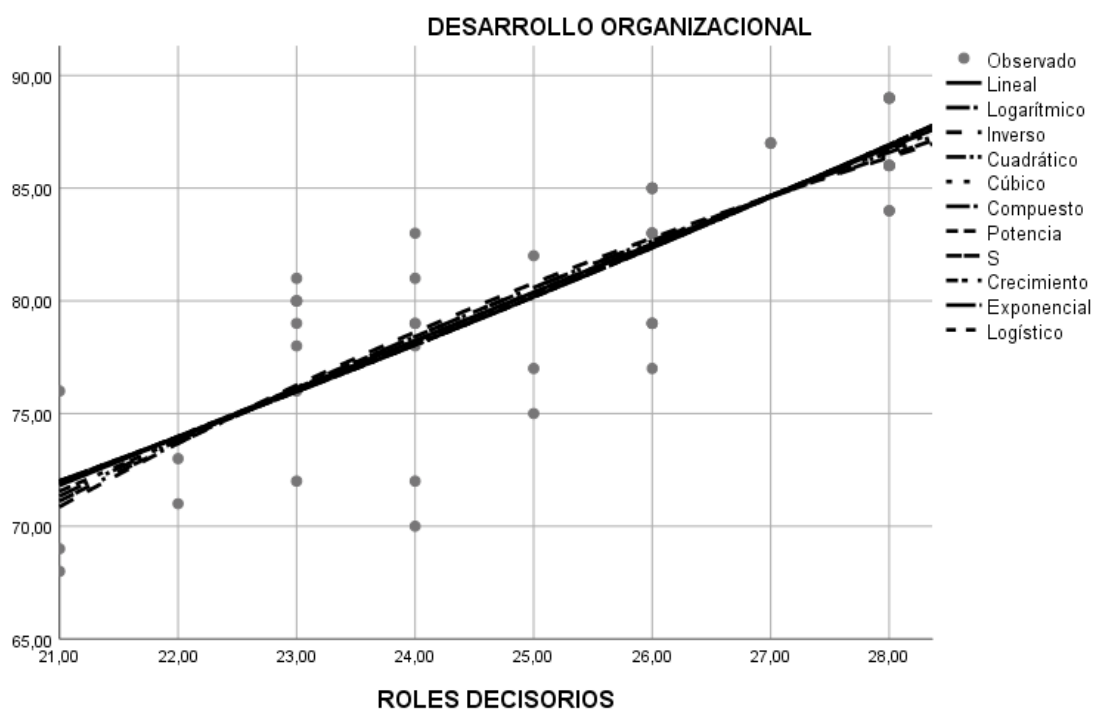
b. Predictores: (Constante), ROLES DECISORIOS

Fuente: Obtenida con el Software SPSS Statistics 22

El valor $p = 0,000$ muestra que las probabilidades asociadas al estadístico son inferiores a $\alpha = 0,05$. Aceptándose la hipótesis alterna, el estándar de regresión lineal de la Dimensión Roles Decisorios con la segunda variable Desarrollo Organizacional, es adecuada.

Figura 4

Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional



Fuente: Obtenida con Software SPSS Statistics 22

En la figura 4, apreciamos que la función curvilínea concuerda discretamente al diagrama de dispersión, mostrándose la dispersión de la Dimensión Roles Decisorios y la Variable Desarrollo Organizacional, observamos una influencia o relación de 68.50% ($r^2 = 0,685$). Considerando que a una mayor puntuación en Roles Decisorios mayor será la puntuación en Desarrollo Organizacional.

a) Nivel de significación:

En esta investigación, el porcentaje de error que consideramos conveniente para realizar la prueba de hipótesis es de $\alpha=0,05$.

b) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 47 grados, con n-2 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |1.6779|\}$$

c) Cálculo del estadístico de prueba:

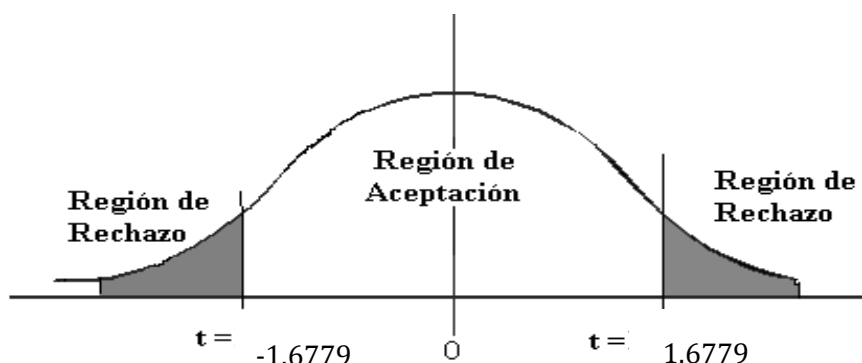
El estadístico de prueba sigue una distribución t de Student con n-2 grados de libertad cuya ecuación es:

$$t = \pm 0,827 \sqrt{\frac{49-2}{1-(0,827)^2}} = 10,08$$

d) Resumen de datos:

Nivel de significancia	Estadística de prueba	Grado de libertad	Valor critico	Valor calculado
0.05	"t" Student	47	$-1.6779 < t_c < 1.6779$	10,08

Lo ubicamos en la campana de Gauss:



El valor de t hallado para la dimensión Roles Decisorios y la variable Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata es $10,08 > 1.6779$, encontrándose en la zona para rechazar la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

e) Justificación y decisión

El $t = 10,08$ se encuentra fuera de esa región para aceptar la H_0 ($-1.6779 < t_c < 1.6779$), y se rechaza, del mismo modo el coeficiente de correlación entre las dos variables es $0,827$ indicándonos una correlación significativa, teniendo un nivel de confianza del 95% , el coeficiente de determinación R cuadrado es $0,685$, es decir el 68.50% de las variabilidades observadas en la segunda variable Desarrollo Organizacional serian explicadas por las variaciones de la Dimensión Roles Decisorios. El valor de $p=0,000$ con una significancia inferior al 5% , el estándar de regresión lineal entre la dimensión y la variable estudiadas es adecuada, lo que nos indica que, si influye significativamente la Roles Decisorios en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

CONCLUSIONES

En la presente investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

Primero.- En los resultados conseguidos, se valida la hipótesis general, es decir, el Rol Gerencial se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación de las dos variables 0,997 indicándonos una relación significativa. Asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado 0,994, nos indica que el 99.40% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional vienen a ser explicadas por los cambios de la variable Rol Gerencial.

En la Municipalidad, el rol gerencial no cuenta con una visión clara y los objetivos del desarrollo organizacional no están bien definidos y comunicados, generando confusión y falta de alineación en toda la municipalidad. Esto dificulta el alineamiento de los esfuerzos de la municipalidad, obstaculizando el progreso y limita la capacidad para alcanzar un adecuado desarrollo organizacional.

Segundo.- Los Roles Interpersonales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación 0,899 indicándonos una correlación significativa. Asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,809, nos indica que el 80.90% de las variabilidades observadas en la variable Desarrollo Organizacional serian explicadas por los cambios de la dimensión Roles Interpersonales.

En la Municipalidad, no se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, falta de sinergia entre el personal y determinadas oficinas, esto genera la duplicación de esfuerzos, la falta de intercambio de conocimientos y una menor eficiencia en el desarrollo de propósitos y procesos organizacionales. Asimismo, las relaciones interpersonales son débiles y la confianza no está presente en la mayoría del personal, generándose dificultades para trabajar juntos de manera efectiva.

Tercero.- Los Roles Informativos se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación 0,476 indicándonos una correlación significativa. Asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,227, nos indica que el 22.70% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional serian explicadas por los cambios de la dimensión Roles Informativos.

En la Municipalidad, no se fomenta un ambiente de confianza y colaboración entre el personal, se generan barreras en la comunicación abierta, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas, obstaculizando el desarrollo organizacional al limitar la participación y el compromiso del personal.

Cuarto.- Los Roles Decisorios se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata. Al haberse obtenido en el coeficiente de correlación 0,827 indicándonos una correlación significativa. Asimismo, el coeficiente de determinación R cuadrado es 0,685, nos indica que el 68.50% de los cambios observados en la variable Desarrollo Organizacional serian explicadas por los cambios de la dimensión Roles Decisorios.

En la Municipalidad, la toma de decisiones está centralizada en un número limitado de personas y en algunos casos en un solo individuo, lo cual limita la diversidad de ideas y perspectivas, y obstaculiza el adecuado desarrollo organizacional.

Algunas decisiones se toman sin un análisis exhaustivo de los datos, información y factores relevantes, en algunos casos se toman decisiones subóptimas o basadas en suposiciones erróneas. La falta de un análisis adecuado generalmente afecta negativamente el desarrollo organizacional al no aprovecharse las oportunidades o no abordar los desafíos de manera efectiva.

SUGERENCIAS

Según los resultados de esta investigación, recomendamos hacer lo siguiente:

Primero.- Se sugiere a las Autoridades Municipales tener una visión clara y compartida del desarrollo organizacional que desean lograr en la municipalidad. Esto ayudará a alinear los esfuerzos y definir metas y objetivos claros a corto, mediano y largo plazo y comunicarlos de manera efectiva a todos los niveles de la Municipalidad. El desarrollo organizacional se logra mejor cuando todos los miembros de la organización están comprometidos y trabajan juntos hacia un objetivo común. Los gerentes deben fomentar la participación activa del personal, escuchar sus ideas y perspectivas, y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, rompiendo las barreras y fomentando una cultura de trabajo en equipo. Además, deben delegar responsabilidades y autoridad adecuada para empoderar al personal a tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su trabajo. Los gerentes deben reconocer el talento dentro de la organización proporcionando programas de capacitación, desarrollo, mentoría y coaching para promover el crecimiento profesional y personal. Esto les permitirá adquirir nuevas habilidades y conocimientos, y contribuir al desarrollo organizacional de manera más efectiva y mejorará la retención del talento.

Los gerentes deben identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo y proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, esto les brindará las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios y desafíos futuros, contribuyendo al desarrollo organizacional.

Segundo.- Sobre la dimensión Roles Interpersonales, se sugiere a las Autoridades Municipales establecer relaciones sólidas y positivas con el personal de la institución, debiendo fomentar la confianza, el respeto y la empatía en las interacciones con el personal y con otras personas, dentro y fuera de la organización, esto implica crear un ambiente de trabajo seguro donde el personal se sienta cómodo compartiendo ideas y expresando

preocupaciones, lo cual generará un ambiente propicio para el desarrollo organizacional. Asimismo, generar el bienestar y la motivación de los empleados son fundamentales para el desarrollo organizacional, lo cual será posible brindando un entorno de trabajo saludable, reconociendo y valorando los logros del personal, promoviendo un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, esto generará un mayor compromiso y contribución al desarrollo organizacional.

Tercera.- Sobre la dimensión Roles Informativos, se sugiere a las Autoridades Municipales recopilar información relevante sobre el entorno interno y externo de la Municipalidad, esto puede incluir datos sobre el desempeño organizacional, datos demográficos, estadísticas económicas, tendencias del mercado, necesidades y expectativas de los ciudadanos, entre otros, compartiendo esta información de manera clara y oportuna con los integrantes de los equipos de trabajo para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias de desarrollo organizacional efectivas. Asimismo, implementar canales de comunicación para recopilar, compartir y difundir la información de manera efectiva dentro de la Municipalidad, utilizando diferentes medios, como reuniones, correos electrónicos, boletines informativos, intranet u otras herramientas de comunicación interna. También deben fomentar una cultura de retroalimentación que permita al personal compartir sus ideas, sugerencias y preocupaciones, la cual será una fuente valiosa de información para el desarrollo organizacional debiéndose promover un ambiente de retroalimentación constructiva y abierta, donde se valoren las opiniones de todos los integrantes del equipo de trabajo, utilizando esta retroalimentación para tomar decisiones informadas y realizar los ajustes necesarios para brindar cada vez un mejor servicio y alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Cuarto.- Sobre la dimensión Roles Decisorios, se sugiere a las Autoridades Municipales que, los gerentes antes de tomar decisiones importantes deben realizar un análisis exhaustivo de las opciones disponibles, considerando los pros y los contras de cada alternativa, evaluando su viabilidad, impacto y alineación con los objetivos institucionales, analizando los costos, beneficios,

riesgos y consecuencias asociados con cada opción, debiendo frente a un problema buscar soluciones creativas y no limitándose a enfoques convencionales. Asimismo, deben realizar evaluaciones periódicas para determinar el impacto de las decisiones tomadas, monitoreando los resultados y ajustando los planes y estrategias según sea necesario, aprendiendo de los éxitos y fracasos, utilizando esta retroalimentación para mejorar continuamente el proceso de toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., Brown, D. y Reilly, P. (2011) *Aumento de la eficacia de la gestión de recompensas: un enfoque basado en evidencias*. Relaciones con los empleados, 33, 106-120. <https://doi.org/10.1108/014254511111096668>
- Adeyemi, O. S. Dumade, E. O. Y Fadare, O. M. (2015). *La influencia del reclutamiento y la selección en el desempeño organizacional la influencia del reclutamiento y la selección en el desempeño organizacional IJAAR*
- Adler, Nueva Jersey (2006) *Dimensiones internacionales del comportamiento organizacional*. Ejecutivo Internacional, 28, 31-32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>
- Ahmad, T., Farrukh, F., Nazir, S. (2015). *El desarrollo de capacidades impulsa el desempeño de los empleados*. Capacitación industrial y comercial, 47, 61 – 66. Académico de Google | Crossref
- Ali, Q., Jadoon, MZI (2012). *Hacia una perspectiva indígena sobre la gestión de recursos humanos: un estudio de la industria textil de Pakistán*. Estudios, 1 (2), 1 - 10. Google Académico
- Asfaw, AM, Argaw, MD, Bayissa, L. (2015). El impacto de la capacitación y el desarrollo en el desempeño y la efectividad de los empleados: un estudio de caso de la Oficina de Administración del Distrito Cinco, Subciudad de Bole, Addis Abeba, Etiopía. Diario de Recursos Humanos y estudios de sostenibilidad, 3, 188 - 202. Académico de Google | Crossref
- Atao E. (2016), tesis “*Dirección Estratégica y Clima Organizacional del Clero de la Diócesis de Abancay – 2016*”, de la Universidad Nacional José
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, PR, Quin Mills, D. y Walton, RE (2006) *Gestión de activos humanos*. Free Press, Nueva York, 17-23.

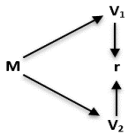
- Beardwell, I. (2012) *Gestión de personal: una guía completa de teoría y práctica*. Relaciones con los empleados, 22, 523-527. <https://doi.org/10.1108/er.2000.22.5.523.2>
- Benson, GS (2016). *Desarrollo, compromiso e intención de rotación de los empleados: una prueba de las políticas de “empleabilidad” en acción*. Gestión de Recursos Humanos Journal, 16 (2), 173 - 192. Académico de Google | Crossref
- Bratton, J. (2012) *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica*. Macmillan, 41 años, 3-21. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-00095-8>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ra. Edición. México: McGraw-Hill
- El Centro Hofstede (2014) *El diagrama: Japón vs EE. UU.* <http://geert-hofstede.com/united-states.html>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* 4ta. Edición. México: McGraw-Hill.
- Kama, MN (2002) *Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Módulo de Personal y Módulo de Administración de Sistemas*. 20-27.
- Jackson, SE, Schuler, RS y Werner, S. (2000) *Gestión de recursos humanos*. West Publishing Company, Eagan, Minnesota, 30-35.
- Kennerley, M. y Neely, A. (2002) *Un marco de los factores que afectan la evolución de los sistemas de medición del rendimiento*. Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción, 22, 1222-1245. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Ramírez J. (2017) *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017* tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Reyes Y. (2016) tesis “*Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional*” de la Universidad Rafael Landívar, México.

- R. Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Storey, J. (1991) *Nuevas perspectivas sobre la gestión de recursos humanos*. 43-48.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2000) *Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas y Desarrollo*. World Investment Report, Nueva York y Ginebra.
- Laurent, A. (2016) *La diversidad cultural de las concepciones occidentales de gestión*. *Estudios internacionales de gestión e institución*, 13, 75-96. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656359>
- Nelissen, J., Forrier, A., Verbruggen, M. (2017). *Desarrollo de empleados y rotación voluntaria: prueba de la paradoja de la empleabilidad*. *Revista de gestión de recursos humanos*, 27, 152 - 168. Académico de Google | Crossref
- Hofstede, G. (2004) *Introducción: “Las consecuencias de la cultura: diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo”* de Geerthofstede. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 18, 73-74. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.12689661>
- Vera M. (2016), *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016*, tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Vveinhardt, J. y Papsiene, P. (2013) *Problemática de la aplicación de modelos y métodos de evaluación de recursos humanos para mejorar el desempeño del sector público*. *Problemas y perspectivas en la gestión*, 11, 94-105.
- Wilk, SL y Cappelli, P. (2003) *Comprensión de los determinantes del uso de métodos de selección por parte de los empleadores*. *Psicología del personal*, 56, 103-124. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb001>

- Yamoah, EE, Maiyo, P. (2013). *Desarrollo de capacidades y desempeño de los empleados*. Ciencias Sociales Canadienses, 9 (3), 42 - 45. Google Académico
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). *Cultura organizacional y efectividad de la empresa: un examen de los efectos relativos de los rasgos culturales y la hipótesis de la cultura equilibrada en una economía emergente*. Journal of World Business, 43, 290 - 306. Académico de Google | Crossref | ISI
- Yukl, GA, Becker, WS (2006). *Empoderamiento efectivo en las organizaciones*. Diario de gestión de la organización, 3, 210 - 231. Académico de Google | Crossref

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Título: “El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022”				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo el Rol Gerencial se relaciona con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022?	OBJETIVO GENERAL Determinar cómo el Rol Gerencial se relaciona con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022.	HIPÓTESIS GENERAL H_G El Rol Gerencial se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022. H_O El Rol Gerencial no se relaciona significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2022.	Variable Independiente: Rol Gerencial <u>Dimensiones:</u> • Roles Interpersonales • Roles Informativos • Roles Decisorios	Tipo de investigación: Según el propósito es básica. Según el resultado es descriptiva, correlacional Según el método de investigación es cuantitativa Según el tiempo de estudio es Transversal Diseño de investigación: No experimental Población: 54 Muestra: 49 
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	Variable Dependiente: Desarrollo Organizacional <u>Dimensiones:</u> • Diagnóstico del Sistema de la Organización • Medición de los Procesos • Diseño de estrategias •	
PE₁ ¿Cuál es la relación de los Roles Interpersonales con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?	OE₁ . Conocer cuál es la relación de los Roles Interpersonales con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.	HE₁ Los Roles Interpersonales se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.		
PE₂ ¿Cómo los Roles Informativos se relacionan con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?	OE₂ . Determinar cómo los Roles Informativos se relacionan con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.	HE₂ Los Roles Informativos se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.		
PE₃ ¿Cuál es la relación de los Roles Decisorios con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata?	OE₃ Establecer cuál es la relación de los Roles Decisorios con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata.	HE₃ Los Roles Decisorios se relacionan significativamente con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Tambopata.		Donde: M : Muestra V1 : Rol Gerencial V2 : Desarrollo Organizacional r : correlación Técnicas e instrumentos de recojo de datos: Técnica: encuesta. Técnicas de análisis de datos: Datos estadísticos. Cuadro de frecuencias.

Anexo N° 02: Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Independiente Rol Gerencial Como gerente, ocupa un puesto que requiere que realice y maneje una variedad de responsabilidades con regularidad. Si bien todas estas tareas se incluyen en los deberes de gestión, pueden clasificarse en categorías específicas según sus propósitos. Cuando asume una posición gerencial, asume una variedad de roles. No solo administra a las personas, sino que también supervisa los procesos, las relaciones y los recursos que garantizan que el trabajo funcione sin problema. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 53).	Roles Interpersonales Esta categoría cubre comportamientos y responsabilidades relacionadas con las interacciones con los empleados y otras partes interesadas. A través de estas interacciones, el gerente puede alcanzar las metas de la organización. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son representante, líder y enlace. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 54).	• Representante • Líder • Enlace	1. Representa a la organización en actividades legales u oficiales relacionadas a la Gestión Municipal 2. Posee un conjunto de habilidades sociales consideradas comportamientos interpersonales complejos. 3. Vela por el funcionamiento eficaz de las unidades de trabajo que tiene a su cargo relacionado a la Gestión Municipal. 4. Toma decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse en la Gestión Municipal antes de la ejecución de las acciones, asumiendo cierto liderazgo en ese momento. 5. Ejecuta una conducta de intercambio de ideas que permite la obtención de resultados favorables en la Gestión Municipal. 6. Crea una red de contactos estableciendo un enlace para promover las relaciones empresariales con la Gestión Municipal.
	Roles Informativos Esta categoría representa situaciones en las que un gerente general, recibe o comparte conocimientos con empleados y colegas de nivel superior para lograr objetivos. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son los de monitor, difusor y vocero. Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 55).	• Monitor • Difusor • Portavoz	7. Recauda información objetiva relacionada con la Gestión Municipal para analizar las posibles problemáticas de la organización. 8. Envía información relevante de la Gestión Municipal al resto del personal de la organización. 9. El proceso gerencial a través de la estructura organizacional permite proporcionar la información requerida para desarrollar adecuadamente el trabajo. 10. Posee como destreza la interpretación de datos e información que le facilitan el trabajo en la organización. 11. Informa a los supervisados acerca de lo que sucede en la organización sobre la Gestión Municipal. 12. Contempla la organización como un todo incluyendo la destreza para coordinar las ideas en Gestión Municipal.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Roles Decisorios Esta categoría describe la responsabilidad de un gerente de usar la información que obtienen para tomar decisiones comerciales y estratégicas. Los roles gerenciales incluidos en esta categoría son empresario, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador. (Robbins, S., & Coulter, M. 2018 pág. 56).	• Emprendedor • Mediador de conflictos • Asignador de recursos • Negociador	13. Inicia mejoras tendientes a generar progreso en la organización en relación a la Gestión Municipal. 14. Manifiesta un conjunto de competencias en relación a la gerencia municipal. 15. Lleva a cabo acciones correctivas durante situaciones problemáticas en relación a la Gestión Municipal. 16. Otorga a sus supervisados los recursos necesarios para la ejecución de las tareas en relación a la Gestión Municipal. 17. Toma en consideración el equipo humano con competencias específicas en la Gestión Municipal para las actividades y cumplimiento de estas metas. 18. Tiene la capacidad para utilizar los recursos necesarios para el desarrollo de tareas específicas en relación a la Gestión Municipal. 19. Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles 20. Su jefe tiene el manejo adecuado para resolver conflictos que se den entre el personal a su cargo. 21. Su jefe tiene cualidades de negociador en situaciones conflictivas 22. Ante una negociación en la institución, su jefe obtiene la mejor ventaja para el área.
Variable Dependiente Desarrollo Organizacional Es un proceso crítico, basado en la ciencia que ayuda a las organizaciones a desarrollar su capacidad para cambiar y lograr una mayor eficacia mediante el desarrollo, la mejora y el refuerzo de estrategias, estructuras y procesos. (Edgar Schein, 2015 pág. 122)	Diagnóstico del Sistema de la Organización El DO es un proceso estructurado y basado en la evidencia. No se trata de probar algo y ver qué pasa. Se trata de utilizar los hallazgos científicos como entrada y crear un proceso estructurado y controlado en el que se prueben las suposiciones. Por último, se trata de probar si los resultados reflejan la intención de la intervención. (Edgar Schein, 2015 pág. 123)	• Aptitud para el cambio • Ambientes para el cambio • Herramientas para el diagnóstico • Análisis de los procesos	1. Dentro del área siempre se tiene el objetivo de seleccionar a personal con una aptitud para el cambio 2. Se realiza alguna búsqueda de los talentos o líderes para la institución 3. Recursos humanos cuenta con los ambientes adecuados para sus entrevista y selección del nuevo personal 4. Recursos humanos siempre busca el aspecto tangible más efectivo y productivo buscando ambientes para el cambio, promoviendo una mejora continua en la institución 5. El área de la gestión de recursos humanos cuenta con herramientas estratégicas para la evaluación de la situación productiva de los integrantes de la institución 6. Se realiza una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización 7. Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los colaboradores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Medición de los Procesos El desarrollo organizacional está dirigido a la efectividad organizacional. Por lo tanto, tiene una serie de resultados (empresariales). Estos pueden diferir entre las organizaciones, pero por lo general incluyen el desempeño financiero, la satisfacción del cliente, el compromiso de los miembros de la organización y una mayor capacidad para adaptar y renovar la organización. Estos no siempre son claros. A veces se trata de construir una ventaja competitiva, de cualquier manera, que lo definamos. (Edgar Schein, 2015 pág. 124)	• Información documental • Modelos de evaluación del desempeño	8. Se cuenta con una completa información sobre cada participante 9. Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los colaboradores 10. Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los colaboradores 11. Se realiza un seguimiento del desempeño de los colaboradores 12. Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño
	Diseño de estrategias El desarrollo organizacional se aplica a los cambios en la estrategia, estructura y/o procesos. Esto implica un enfoque de sistema, donde nos enfocamos en un sistema organizacional completo. Esto puede incluir la organización completa, una o más ubicaciones o un solo departamento. (Edgar Schein, 2015 pág. 125)	• Comportamiento humano • Sistemas de comunicación de autoridad • Liderazgo • Presupuesto • Destino de recursos	13. Se realiza un seguimiento del comportamiento ético y moral de los colaboradores 14. Se realiza un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización 15. Recursos humanos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la institución 16. Se da una comunicación de las inquietudes de los colaboradores sobre sus superiores a través de recursos humanos 17. Se realiza una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos talentos en la institución.

Anexo N° 03: Instrumentos

Cuestionario del Rol Gerencial

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el Rol Gerencial en la Municipalidad Provincial de Tambopata, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo, conteste todas las preguntas.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Roles Interpersonales				
1. Representa a la organización en actividades legales u oficiales relacionadas a la Gestión Municipal				
2. Posee un conjunto de habilidades sociales consideradas comportamientos interpersonales complejos.				
3. Vela por el funcionamiento eficaz de las unidades de trabajo que tiene a su cargo relacionado a la Gestión Municipal.				
4. Toma decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse en la Gestión Municipal antes de la ejecución de las acciones, asumiendo cierto liderazgo en ese momento.				
5. Ejecuta una conducta de intercambio de ideas que permite la obtención de resultados favorables en la Gestión Municipal.				
6. Crea una red de contactos estableciendo un enlace para promover las relaciones empresariales con la Gestión Municipal.				
Roles Informativos				
7. Recauda información objetiva relacionada con la Gestión Municipal para analizar las posibles problemáticas de la organización.				
8. Envía información relevante de la Gestión Municipal al resto del personal de la organización.				
9. El proceso gerencial a través de la estructura organizacional permite proporcionar la información requerida para desarrollar adecuadamente el trabajo.				
10. Posee como destreza la interpretación de datos e información que le facilitan el trabajo en la organización.				
11. Informa a los supervisados acerca de lo que sucede en la organización sobre la Gestión Municipal.				
12. Contempla la organización como un todo incluyendo la destreza para coordinar las ideas en Gestión Municipal.				

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Roles Decisorios				
13. Inicia mejoras tendientes a generar progreso en la organización en relación a la Gestión Municipal.				
14. Manifiesta un conjunto de competencias en relación a la gerencia municipal.				
15. Lleva a cabo acciones correctivas durante situaciones problemáticas en relación a la Gestión Municipal.				
16. Otorga a sus supervisados los recursos necesarios para la ejecución de las tareas en relación a la Gestión Municipal.				
17. Toma en consideración el equipo humano con competencias específicas en la Gestión Municipal para las actividades y cumplimiento de estas metas.				
18. Tiene la capacidad para utilizar los recursos necesarios para el desarrollo de tareas específicas en relación a la Gestión Municipal.				
19. Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles				
20. Su jefe tiene el manejo adecuado para resolver conflictos que se den entre el personal a su cargo.				
21. Su jefe tiene cualidades de negociador en situaciones conflictivas				
22. Ante una negociación en la institución, su jefe obtiene la mejor ventaja para el área.				

Cuestionario del Desarrollo Organizacional

Objetivo: Evaluar el Desarrollo Organizacional, motivo por el cual es importante que conteste con la sinceridad del caso. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta marcando con una (X) sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar". El presente cuestionario es confidencial y anónimo y sólo tiene fines investigativos.

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
DIAGNÓSTICO_DEL_SISTEMA_DE_ORGANIZACIÓN				
1. Dentro del área siempre se tiene el objetivo de seleccionar a personal con una aptitud para el cambio				
2. Se realiza alguna búsqueda de los talentos o líderes para la institución				
3. Recursos humanos cuenta con los ambientes adecuados para sus entrevista y selección del nuevo personal				
4. Recursos humanos siempre busca el aspecto tangible más efectivo y productivo buscando ambientes para el cambio, promoviendo una mejora continua en la institución				
5. El área de la gestión de recursos humanos cuenta con herramientas estratégicas para la evaluación de la situación productiva de los integrantes de la institución				
6. Se realiza una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización				
7. Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los colaboradores				
MEDICIÓN_DE_LOS_PROCESOS				
8. Se cuenta con una completa información sobre cada participante				
9. Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los colaboradores				
10. Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los colaboradores				
11. Se realiza un seguimiento del desempeño de los colaboradores				
12. Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño				
DISEÑO_DE ESTRATEGIAS				
13. Se realiza un seguimiento del comportamiento ético y moral de los colaboradores				
14. Se realiza un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización				
15. Recursos humanos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la institución				
16. Se da una comunicación de las inquietudes de los colaboradores sobre sus superiores a través de recursos humanos				
17. Se realiza una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos talentos en la institución				

Ítems	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
18. Se busca siempre un cambio conductual en los colaboradores mediante estrategias permisibles				
19. Se realiza una correcta distribución del presupuesto del área				
20. Se busca siempre la optimización en la utilización del presupuesto con pérdidas mínimas				
21. Se utiliza los recursos para buscar una actualización o cursos que mejoren las habilidades y aptitudes de los colaboradores				
22. No solo se busca aumentar la capacidad de los colaboradores sino también su bienestar social y económico				

Anexo N° 04: Solicitud de Autorización para Realización del Estudio

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Puerto Maldonado 19 de Octubre del 2021

SOLICITO: Autorización y/o permiso
para aplicar los
Instrumentos de nuestra
Investigación

SEÑOR:

Eco. Franz D'olmos Campos
Gerente Municipal
Municipalidad Provincial de Tambopata

Ciudad.-



Tenemos el agrado de dirigirnos a Usted, para expresarle un cordial saludo y poner de su conocimiento que venimos realizando la investigación titulada **"El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2021"** y requerimos aplicar los instrumentos a los trabajadores de su dependencia, motivo por el cual solicitamos a su despacho la autorización respectiva, el cual hará posible uno de nuestros grandes objetivos.

Con la seguridad de contar con su apoyo, expresamos a Usted nuestra especial consideración y personal estima.

Atentamente

Bach. Crithian Junior Villanueva Fideh
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 05: Solicitud de Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Año del Bicentenario del Perú, 200 años de Independencia"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Octubre del 2021

Carta N° 001- CJVF/AJES-2021

Señor: **Mag. Alejandro Alfredo León Flores**
IM - Jefatura Zonal Puerto Maldonado

Asunto: **Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación**

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bach. Cristhian Junior Villánueva Fídel
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Octubre del 2021

Carta N° 002- CJVF/AJES-2021

Señora: **Dra. María Teresa Velásquez Morales**
Docente de la Facultad de Ecoturismo

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bach. Crísthian Junior Vitarupva Fichel
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Bach. Aquiles Jhon Espirilla Sargento
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"
"Universalización de la Salud"

FACULTAD DE ECOTURISMO

Puerto Maldonado 09 de Octubre del 2021

Carta N° 003- CJVF/AJES-2021

Señor: **Dr. Alfonso Romani Claros**
Docente de la Escuela Profesional de Administración y Negocios
Internacionales - UNAMAD

Asunto: Solicito Opinión para Validación de Instrumentos de Investigación

Ciudad.-

Es grato dirigimos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que en nuestra condición de Bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, venimos realizando el trabajo de investigación cuyo título es:

"El Rol Gerencial y su Relación en el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2021"

Por tal razón, recurrimos a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación para solicitar su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los instrumentos que acompañamos a la presente.

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Instrumentos de las variables

Agradecemos por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. muy reconocidos.

Atentamente,

Bach. Crithian Junior Villanueva Fidhel
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Bach. Aquiles Jhon Espiella Sargento
Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales
Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Anexo N° 06: Ficha de Validación



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X		
2. OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.			X		
3. ACTUALIDAD	Es adecuada al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
5. SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación.				X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				X	
11. PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para concluir una teoría.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa: 84 %
 b) Valoración Cualitativa: Muy bueno
 c) Conclusión: Aplicuese

Lugar y fecha: _____

Firma: _____

Nombre: Alfredo Alejandro Jón Flores

DNI N°: 70600902

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					✓
2.OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.					✓
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					✓
5.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					✓
7.CONSISTENCIA	Se leen en aspectos técnicos científicos de la investigación.					✓
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.					✓
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					✓
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.					✓
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para conducir una teoría.					✓
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA						

a) Valoración Cuantitativa:

98%

b) Valoración Cualitativa:

Excelente

c) Conclusión:

Procede su aplicación

Lugar y fecha:

Dra. Maria Teresa Velasquez Morales
CPR Reg. N° 0047

Firma:

Nombre: Maria Teresa Velasquez Morales

DNI N°: 23929985

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%



UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		1	2	3	4	5
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
2.OBJETIVIDAD	Está observado en conductas observables.				✓	
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				✓	
5.SUFICIENCIA	Los ítemes son adecuados en cantidad y profundidad.				✓	
6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				✓	
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación.				✓	
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los temas indicadores, dimensiones y variables.				✓	
9.METODOLOGIA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				✓	
10.CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.				✓	
11.PLAUSIBILIDAD	Genera nuevas pautas para conducir una teoría.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN CUANTITATIVA					✓	

a) Valoración Cuantitativa:

80%

b) Valoración Cualitativa:

Muy Buena 80%

c) Conclusión:

Procede su Aplicación 80%

Lugar y fecha:

Firma:

Nombre:

DNI N°:

Deficiencia: menor o igual 60%

Regular: 60% a 70%

Buena: 70% a 80%

Muy buena: 80% a 90%

Excelente: 90% a 100%

Anexo N° 07: Consentimiento Informado



Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"
"GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS"



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE TAMBOPATA

Puerto Maldonado, 26 de octubre 2021.

CARTA N°628-2021-MPT-GAF

SEÑORES:

BACH. CRISTHIAN JUNIOR VILLANUEVA FIDHEL

BACH. AGUILES JHON ESPIRILLA SARGENTO

ALUNMOS, DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES-UNAMAD.

CIUDAD.

ASUNTO : AUTORIZACION PARA APLICACION DE INSTRUMENTOS

REF : 1.- EXP. N°022556/ CARTA S/N°

.....
Previo un atento saludo me dirijo a usted; en atención a su documento de la referencia 1), el mismo que solicitan autorización para la aplicación de instrumentos para el trabajo de investigación denominado "EL ROL GERENCIAL Y SU RELACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA 2021".

En ese contexto de lo mencionado en el párrafo primero, se da la AUTORIZACION, para la aplicación de instrumentos En la Municipalidad Provincial de Tambopata.

Agradeciendo su atención a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y deferencia personal.

Atentamente,

JAPC/GAF
C.C.
ARCH.
EXP : 6796
FOLIOS:3



Municipalidad Provincial de Tambopata
Madre de Dios

CPC. John Alex Paredes Ochoa
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS