



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Relación entre el modelo de diseño organizacional y la
delegación de toma de decisiones del Centro médico
“San Pablo” San Juan de Lurigancho 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los servicios de la salud

AUTOR:

Bach. Laura Mercedes Vivanco Alva

ASESOR:

Mg. Daniel, Córdova Sotomayor

SECCIÓN:

Ciencias médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los servicios de la Salud

LIMA - PERÚ
2018

Página del jurado

Presidente: Dr, Joaquin Vertiz osores

Secretario: Dra. Flor de María Sánchez Aguirre

Vocal: Mg. Pedro Novoa Castillo

Dedicatoria

A mis padres Lidia, Felipe, mis hermanos Lidia y José por su apoyo incondicional, y motivación principal para el logro de mis objetivos; a mi asesor Mg. Daniel Córdova por su paciencia, dedicación constante y sencillez durante esta etapa.

Agradecimiento

Al personal directivo y docente de la Universidad César Vallejo, al director y profesionales de la salud del centro médico “San Pablo” por el apoyo para la recolección de información.

Declaratoria de Autoría

Yo, Laura Mercedes Vivanco Alva, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de Salud de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con **DNI N°43823600**, con la tesis titulada **“Relación entre modelo de diseño organizacional y delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo SJL. Lima-2018”**, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 10 de Febrero del 2018

Bach. Laura Mercedes Vivanco Alva

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis “**Relación entre modelo de diseño organizacional y delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo SJL. Lima-2018**” elaborada con el objetivo general de determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.

En el presente trabajo, se estudia La **relación entre modelo de diseño organizacional y delegación de toma de decisiones en el centro médico San Pablo SJL. Lima-2018**. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los Olivos 10 de Febrero del 2018

Br. Laura Mercedes Vivanco Alva

Índice

Página del jurado	ii
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	ix
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xii
I. Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.2.1 Antecedentes internacionales	17
1.2.2 Antecedentes nacionales	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del problema	45
1.4.1 Problema general	45
1.4.2 Problemas específicos	46
1.5 Justificación del estudio	46
1.5.1 Justificación teórica	46
1.5.2 Justificación Práctica	47
1.5.3 Justificación metodológica	47
1.6 Hipótesis	48
1.6.1 Hipótesis general	48
1.6.2 Hipótesis específicas	48
1.7 Objetivos	48
1.7.1 Objetivo general	49
1.7.2 Objetivos específicos	49
II. Marco metodológico	50
2.1 Diseño de Investigación	51
2.2 Variables, operacionalización	52
2.2.1 Variable	52

2.3 Población y muestra	54
Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	55
2.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
2.3.2 Validez y confiabilidad	58
2.4 Métodos de análisis de datos	58
2.5 Aspectos éticos	58
III. Resultados	60
IV. Discusión	72
V. Conclusiones	77
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias	81
Anexos	82
Anexo 1. Artículo Científico	
Anexo 2. Matriz de consistencia	
Anexo 3. Instrumento de recolección de datos	
Anexo 4. Base de datos del piloto	
Anexo 5. Base de datos de la investigación	
Anexo 6. Validación de juicio de expertos	
Anexo 7. Dictamen de Sustentación de tesis	

Índice de tablas

Tabla 1		
Operacionalización de la variable Modelo de Diseño Organizacional		50
Tabla 2		
Operacionalización de la variable Delegación de toma de decisiones		52
Tabla 3		
Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Modelo de Diseño Organizacional		54
Tabla 4		
Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Delegación de toma de decisiones		55
Tabla 5		
Modelo de diseño organizacional Mixto del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		58
Tabla 6		
Delegación de toma de Decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		59
Tabla 7		
Delegación de toma de Decisiones de la dimensión Potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		60
Tabla 8		
Delegación de toma de Decisiones de la dimensión Significado del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		61
Tabla 9		
Delegación de toma de Decisiones de la dimensión Autonomía del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		62
Tabla 10		
Delegación de toma de Decisiones de la dimensión Impacto del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018		63

Tabla 11	
Relación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones dimensión potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	66
Tabla 12	
Relación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones dimensión significado del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	67
Tabla 13	
Relación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones dimensión autonomía del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	68
Tabla 14	
Relación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones dimensión impacto del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	69

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de diseño organizacional del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	59
<i>Figura 2.</i> Delegación de toma de decisiones de la dimensión Potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	61
<i>Figura 3.</i> Delegación de toma de decisiones de la dimensión Potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	62
<i>Figura 4.</i> Delegación de toma de decisiones de la dimensión Significado del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	63
<i>Figura 5.</i> Delegación de toma de decisiones de la dimensión Impacto del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	64
<i>Figura 6.</i> Delegación de toma de decisiones de la dimensión del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018	65

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018, tiene un enfoque cuantitativo y tipo básica de nivel correlacional de diseño transversal; se contó con una población y muestra de 50 trabajadores del centro médico. Se aplicó para la recolección de datos un cuestionario uno para cada variable con 16 preguntas cada encuesta, para su validez se utilizó validación por juicio de expertos, para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS versión 23.

Según los resultados los resultados obtenidos sobre la variable diseño de modelo organizacional existe mayor porcentaje de respuesta en el sistema mixto (86%), y un menor porcentaje en el sistema mecanicista (14%). Para la variable delegación de toma de decisiones manifiestan una percepción de baja (56%), y una delegación de toma de decisiones media para (44%). La de significancia estadística de correlación de Spearman (0,000) con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del centro médico.

Se concluyó que existe una relación significativa positiva considerable entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones ($p=0,000$), existe una relación Positiva entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado ($p= 0,00$).

Palabras clave: diseño organizacional, toma de decisiones.

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the organizational design model and the decision-making delegation of the work team at the San Pablo Medical Center in San Juan de Lurigancho 2018, with a quantitative approach and a basic type of correlation level. of transversal design; it was counted on a population and sample of 50 workers of the medical center. A questionnaire was applied for the data collection one for each variable with 16 questions each survey, for its validity it was used validation by expert judgment, for the statistical analysis we used the SPSS version 23 program.

According to the results, the results obtained on the variable design of the organizational model have a higher response percentage in the mixto system (86%), and a lower percentage in the mechanistic system (14%). For the variable delegation of decision making, they show a perception of low (56%), and a delegation of average decision making for (44%). The statistical significance of Pearson's Chi square correlation (0.011) with a statistical significance $p < 0.05$, for which the null hypothesis is rejected, stating that there is a significant relationship between the organizational design model and the delegation of of decisions of the medical center.

It was concluded that there is a significant positive relationship between the organizational design model and the delegation of decision making ($p = 0.011$), there is a positive relationship between the organizational design model variable and the Meaning dimension ($p = 0.011$).

Keywords: organizational design, decision making.

I. Introducción

1.1 Realidad Problemática

Toda persona es por naturaleza un ser social, ya que pasa en comunicación constante la gran parte de su tiempo. Nace en una familia, trabaja en equipo, juega en equipo, la mayor parte de su identidad es tratar y percibir grupos; al respecto Don Hellriegel(2006) refiere que “muchos gerentes y empleados pasan una cantidad considerable de tiempo interactuando con otras personas, una serie de competencias suele ser vital para cada persona dentro de una organización” (p.6).

Las organizaciones deben tener un manejo necesario de toda su información, según Benjamín(1998) se debe homogenizar y reducir el trabajo. Por otra parte, su aumento indiscriminado podría fomentar la dificultad de las actividades, con la implicancia de un aumento de precios administrativos, físicos y materiales. La rapidez con la que se atienden las áreas relacionadas con las formas en una organización influye directamente en la fluidez y precisión con que puede enfrentar a todos los asuntos relacionados con el cumplimiento de funciones, instalación y operación de sistemas, desarrollo de procedimientos, prestación de servicios y/o venta de productos. (p.35)

Así, se puede avalar que, en la medida en que una institución de trabajo vigila su operatividad intrínseca, protegiendo sus recursos, aumenta sus posibilidades de lograr sus metas en términos de eficacia, eficiencia y calidad.

El modelo de diseño organizacional o comportamiento organizacional como lo define Amorós(2007), lo considera como el área de estudio que se ocupa de investigar el impacto que los colaboradores, equipos y la organización institucional, que ejerce sobre el comportamiento en las organizaciones, teniendo como objetivo adaptar esta información al aumento de la eficacia de la organización. Debido a que el Comportamiento Organizacional influye en las áreas vinculadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.(p.7)

La delegación de toma de decisiones según Daft R. (2011) lo define “formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas, teniendo en cuenta dos etapas; la primera identificación acerca de las condiciones organizacionales, diagnosticar causas, desventajas y la segunda etapa solución del problema en el cual se selecciona y se implementa una alternativa”(p.452).

A nivel internacional en un estudio realizado en Colombia- Bogotá por Montijo(2016), encontró que el gerente toma decisiones de alto nivel en un 80%, y mediano nivel un 15% de las empresas; en cuanto a la oportuna, acertada y eficiente toma de decisiones arrojó que un 55% consideró adecuada, mientras que un 25% consideró que existen fallas.

A nivel nacional en un estudio realizado por Bermúdez(2016) en Tarapoto encontró que existe una moderada delegación de toma de decisiones(87%), y una baja delegación considera un (13%). Así mismo en cuanto al modelo de diseño organizacional arrojó un único sistema o medio (100%).

A nivel local en San Juan de Lurigancho específicamente en el Centro Médico San Pablo se observa que no hay una identificación del modelo de diseño organizacional, ni adecuada delegación de toma de decisiones debido a que no existe un plan o programación que se continúe a causa de la rotación permanente del médico director; en tal sentido para poder tener soluciones se debe primero identificar y conocer el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones para poder fortalecer el sistema de gestión del Centro y así brindar un servicio con calidad a los usuarios y una armonía de trabajo a los profesionales y personal de salud.

Por todo lo expuesto, siendo las variables de este estudio dos piezas fundamentales para un adecuado sistema de gestión en un Centro Médico y dado que no se ha realizado un estudio sobre Modelo de diseño organizacional ni delegación de toma de decisiones en algún centro privado de la zona de San de Lurigancho se propuso profundizar en el tema con el fin de determinar vacíos, e

identificar conflictos para poder afrontarlos desde una perspectiva técnica en beneficio de la gestión del Centro Médico de estudio.

1.2 Trabajos Previos

1.2.1 Internacionales

García (2016). En su estudio de *investigación “Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas PYMES constructoras” Bogotá-Colombia*, cuyo objetivo fue identificar métodos, metodologías y modelos para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes. Tuvo un enfoque cualitativo, el diseño de la investigación fue descriptiva transeccional; su instrumento fue la encuesta y contó con una población y muestra de 60 personas. Los resultados arrojaron que existe una leve descentralización en dichas empresas, ya que el nivel de dominio que la gerencia y las directivas tienen sobre los problemas, y el grado de especialización que se tiene en las empresas en sus procesos operativos de la empresa, entre otros sub procesos los de: producción, administración, logística, mercadeo y ventas, atención al cliente, comunicación, seguridad, mantenimiento y modernización, etc.; no es claro preciso y suficiente, ya que las iniciativas de descentralización están en de los subordinados y no de quienes les dirigen. El estudio concluyó que las empresas PYME no cuentan con un nivel de dominio claro y enfocado hacia la descentralización, ya que en ninguna de estas se han tomados medidas decididas para entrar en un proceso de descentralización apropiado, en el cual los trabajadores puedan asumir responsabilidades y labores más complejas en la solución de problemas y la toma de decisiones con los suficientes: conocimientos, nivel de objetividad, racionalidad y nivel de juicio para garantizar una toma de decisiones oportunas y acertadas.

Quiroa(2014). En su tesis: *“Toma de decisiones y productividad laboral”* (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango). Guatemala. Cuyo objetivo principal fue determinar la influencia que tiene la toma de decisiones en la

productividad laboral en las organizaciones, tuvo un enfoque cuantitativo de diseño descriptivo transversal, contó con una población y muestra de 50 personas y se aplicó como instrumento la encuesta en tipo escala Likert; se estableció como resultados que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, y esto viene a afectar en la productividad que ellos desempeñan, porque en ocasiones son determinaciones que no van de la mano a lo que ellos realmente necesitan, la innovación dentro de una institución es una parte fundamental, si se plasman ideas buenas será más sencillo dar buenas propuestas de solución a los inconvenientes que se presenten, los valores que tiene cada colaborador es se suma importancia ya que deducen que sin buenos valores no se pueden tener una adecuada comunicación y relacionarse entre los integrantes; caso contrario el trabajo se convierte en muy incomodo. Y concluyó que la toma de decisiones es muy pieza clave para que cada uno de los trabajadores pueda tener un rendimiento de trabajo óptimo, y su productividad sea más eficiente, esto conlleva que realicen sus actividades con armonía, para esto se recomienda tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

Almaraz (2007), en su tesis: *“Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”*. México. Plantea como objetivo principal fue determinar los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, un esquema correlacional, operativo y descriptivo aplicando un instrumento, la encuesta al personal de 23 empresas de manufacturas y servicios, obteniendo como resultado la homogenización existente respecto al tema de toma de decisiones por parte de las organizaciones y administradores, también se recogió como una fortaleza en el ámbito de la gestión el acudir a fuentes bibliográficas virtuales o tecnológicas modernas a través de los celulares lo que permite tener enfoques similares a nivel administrativo además de la solidaridad entre colegas. Concluyendo: El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, podríamos decir que se

encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo, el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental. Debido a la era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar sus decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan.

En un estudio de Barrios (2009) titulado *“Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales”* cuyo objetivo fue diseñar una metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales de PYMES agrarias colombianas, su metodología se fundamentó en el diseño de organizaciones basado en la estructura funcional enmarcada en el enfoque sistémico y enriquecida con las nuevas tendencias en gestión de procesos. Para la aplicación y población fue través de un caso de estudio, se seleccionó la Cooperativa de Explotación Agroforestal y Agroindustrial de la Cuenca de Piedras Blancas “COOPFORESTAL”; en donde concluyó que el enfoque de sistemas se presenta como una alternativa que abarca una amplia variedad de métodos, herramientas y principios orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común; brinda los elementos conceptuales o principios necesarios para emprender procesos organizacionales y capacita al diseñador para entender mejor la naturaleza de los problemas a resolver. No existe información actualizada y validada sobre la caracterización de la Pyme en Colombia; su creación, transformación y liquidación; más aún si se trata de ahondar en el sector rural y la Pyme agraria.

1.2.2. Nacionales

El trabajo de investigación de Bermúdez (2016) titulado: *“Relación del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de DEVIDA, Tarapoto 2016”* cuyo objetivo fue determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones, tuvo un enfoque cuantitativo utilizó un diseño no experimental correlacional, tuvo una población y

muestra de 30 trabajadores; concluyó que el diseño organizacional del equipo de trabajo es “Medio” así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra, también se concluyó la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es positiva y moderada en base a (Pearson $r = 0,410$); el 16.8% (coeficiente de determinación es 0.168), de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional.

Ríos (2014) en su tesis: *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019-Perú*. Tuvo como objetivo principal describir las características del fenómeno organizativo en el sistema de la escuela para desarrollar una mejor comprensión del equipo de trabajo y sus dinámicas de interacción, basada en el modelo exploratorio descriptivo empleando el caso único como tipo de investigación, desarrollo entrevistas para reforzar su análisis de la investigación la cual la realizo en 06 periodos al equipo de docentes de la institución conformado por 10 profesores; obteniendo como resultados un escenario diverso en el que juegan un rol importante el liderazgo directivo y la intercomunicación, concluyó que las bases técnicas organizacionales se centran en la tecno estructura, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo. El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información. Su aplicación permitirá tolerar, identificar y discriminar pensamientos vinculados a percepciones adjetivas y propiciar desempeños coherentes a los acuerdos tomados. Las propuestas y reformas mejorarán las debilidades previniendo las posibles amenazas con programas y comportamientos de contingencia, en la medida en que se disminuya las rutinas de sobreprotección, autoengaño y falsas justificaciones se incrementará las virtudes sociales que promuevan compromisos reales. Se podrá desarrollar organizaciones coherentes con servicios de calidad.

Según lo manifestado por Huaco (2011) en su tesis: *El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios*. Tuvo como objetivo principal

elaborar una propuesta de un modelo alternativo de producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios, para ello la metodología que se empleó fue la revisión documentaria y análisis de información con algunas apreciaciones recibidas cuyo técnica de recolección de datos fue a través de entrevistas semi estructuradas, su muestra fue de personal administrativo (30) y usuarios (254) de la municipalidad respecto a la variable de estudio; fue una investigación de tipo explicativa, descriptiva; obteniendo como conclusiones que la estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso. El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes. Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.

Según Muro (2013) manifestó en su estudio de investigación titulado “ Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano – Chiclayo. Tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano–Chiclayo, para lo cual se realizó un análisis PEST, FODA, 5 FUERZAS DE PORTER, Para ver como estaba la empresa en sus diferentes áreas y frente a la competencia, también se aplicó como instrumento encuestas y entrevistas a profundidad. La investigación es de tipo descriptiva con una muestra de 94 alumnos a quienes se le aplicó los cuestionarios a fin de recoger información acerca de la organización institucional y sus perspectivas, tuvo como resultado que la institución no cuenta con un organigrama, documentos de gestión y mapeos de procesos en documentos oficiales, a pesar de esto, sí existe una estructura. Dentro del visión global que fundamenta mi investigación, se plantea algunas relaciones entre el proceso administrativo y el desarrollo académico. Sus conclusiones fueron que el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan pero no están plasmados en documentos oficiales. Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de

acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso. También encontró un alto grado de centralización específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones. El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Variable 1 : Modelo de Diseño Organizacional

El modelo de diseño organizacional según Hellriegel y Slocum(2006) definen al diseño organizacional como un proceso el cual permite poder decidir en una estructuración adecuada para las responsabilidades, funciones y tareas en el marco de una institución; tomando en cuenta una organización jerárgica, autonomía y autoridad que comprenden la organización.

También el diseño organizacional interviene en la interacción de comunicación entre las personas y grupos de trabajo; ya que se debe identificar quien de ellos tiene la potestad para tomar decisiones y que influya en el comportamiento de los colaboradores de la organización.

Sin un modelo de diseño organizacional adecuado no se podría llegar a una empresa exitosa.(p. 424).

Por otro lado Amorós (2007), menciona que el modelo de diseño organizacional es sinónimo de comportamiento organizacional y lo define como un área de estudio, que se responsabiliza por identificar el potencial y repercusión de las personas, equipos y orden estructural en el comportamiento que influye dentro de una institución u organización. Y un aspecto importante para llevar a cabo este proceso es lograr que los conocimientos y procedimientos se determinen de una forma eficiente. También tiene como objetivo principal de manera detallada buscar mejorar la productividad,

aumentar la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, disminuir las inasistencias y rotaciones laborales, para concluir en incrementar un ambiente y clima organizacional satisfactorio. Por lo tanto en una organización cumple un papel fundamental los líderes y gerentes, ya que mientras más satisfechos y contentos se encuentren, habrá mayor productividad y mejor (p. 20).

Daft(2010), tiene una visión más estructurada en cuanto al diseño organizacional, sostiene que el propósito final de la institución lo lleva a cabo los gerentes y dirección general; ya que de ellos depende el rumbo, la manera, las estrategias y administración de la organización para lograr una idónea institución; es decir la responsabilidad de toda la empresa recae en la gerencia.(p.55).

- **Intento estratégico**

Una pieza fundamental en el modelo de diseño organizacional es el intento estratégico como refiere Daft (2010), para poder alcanzar el objetivo del éxito, las metas y poder alcanzar estrategias de la organización o empresa, debe tener claro que todos los recursos y energías se deben centrar en una meta enfocada de unificación e identificación y la convicción debe ser general por parte de todos los que forman la organización. (p.56)

- **Condiciones de la organización para trabajar en grupo**

Un grupo de trabajo en equipo es imposible pueda tener una buena organización si cada uno se encuentra aislado y trabaja de forma individual, Chiavenato(2009) afirma que cada persona o integrante de una organización debe sentirse y participar dentro de ella como un subsistema, que parte de lo pequeño a lo grande y visualizarse que todas las piezas son importantes para que funcione una óptima organización.

Todo grupo u organización está ligado a la influencia de condiciones externas como las siguientes:

- Estrategia de la organización. Es establecida por la directiva, o dirección de la empresa u organización, ya que establece los propósitos para lograr los objetivos colectivos y también identifica los recursos y medios para lograr alcanzarlos. Esta estrategia debe estar orientada en mejorar aspectos de la empresa que beneficien a la misma como por ejemplo disminuir costos de algún servicio, mejorar la calidad de productos o servicios teniendo eficacia

y eficiencia, también puede ser expandirse en el mercado competitivo; o aumentar su participación. La estrategia de la organización influye en el poder de los distintos grupos de trabajo, ya sea por la delegación de recursos o por la importancia que se concede a las distintas áreas.

- Estructura de autoridad. Toda organización debe tener un orden jerárquico, un líder que es quien toma las decisiones o delegación de funciones, es decir la estructura debe estar bien identificada y delimitada, saber quién toma decisiones y cuáles son los grupos que la podrán tomar en forma autónoma. Entonces es una parte importante que influye en la organización para poder determinar el lugar de cada uno y en conjunto.
- Reglas formales. Una pieza importante influyente en las condiciones para una organización son los reglamentos, normas o procedimientos que deben regir o definir con el fin de propiciar un adecuado comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Es decir mientras más rigurosas y estrictas sean las reglas en una empresa menos condiciones de creatividad para las personas en una organización, ya que sería muy predecible su comportamiento y esto puede traer la consecuencia negativa de quitarle autonomía y libertad dentro de la empresa.
- Asignación de recursos. Toda empresa debe tener una adecuada forma de planificar y abastecer de la mejor manera las materias primas, y el tiempo; para que haya una adecuada distribución en los grupos juntamente con la adecuada toma de decisiones. Cabe resaltar que hay organizaciones que disponen de abundantes recursos y esto implica que inviertan en equipos modernos, instalaciones adecuadas y equipo idóneo. El problema o complicaciones de ello es cuando tienen recursos limitados, y los grupos o personas que forman parte de la organización se verán en un problema al no poder abastecerse con los recursos presentes.
- Procesos de selección de personal. Cada miembro que forma parte de una organización participa de procesos de reclutamiento o selección para cada integrante de la empresa, y así poder ayudar en la eficacia y eficiencia del

servicio o bien que brinda la empresa; y así todos sus miembros sentirse identificados con ella.

- Sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas. Influye mucho en una organización la evaluación que proyecte a sus trabajadores o miembros ya que depende de ello para poder valorar y brindar premios o recompensas a quien merece por haber tenido un desempeño en la organización con responsabilidad, honestidad, eficiencia, calidad y cumpliendo las metas de la institución.
- Cultura de la organización. Una empresa debe contar con una cultura de organización, para poder impartir respeto y responsabilidad a sus integrantes, cada grupo deberá saber y estar estipulado como regla que es aceptable e inaceptable por parte de la empresa y así poder trabajar en armonía y por el bien común de la organización.
- Condiciones físicas del trabajo. Trabajar en un ambiente físico armonioso, agradable, infraestructura conservada moderna, seguras, estéticas son características impuestas por la empresa para generar comodidad a los integrantes y eso se proyecte en un mejor trabajo en equipo. Es decir ayuda en la interacción, facilita el contacto con los integrantes si una locación es amplia, iluminada; reduciendo al máximo la negatividad por el clima organizacional. (p.280-281).

Dimensiones del diseño organizacional

1. Dimensión mecanicista

Para Hellriegel y Slocum(2006) Una organización mecanicista está enfocada de una manera para que los colaboradores y trabajadores desarrollen sus funciones y desempeño de una forma pronosticable, probable.

Esta organización cuenta con una dependencia, de reglamentos, normas específicas y responsabilidades muy bien definidas en cada área de desempeño, se desenvuelve en un orden jerárquico y muy rígido, se caracteriza también porque la toma de decisiones es en el núcleo del directorio o gerencia.

Un aspecto importante de esta organización es que todo desempeño se encuentra parametrizado y parametrados procedimientos al mínimo para que puedan tener un resultado eficaz y eficiente, sin darle opción a la imaginación e innovación. (p.243). Se puede decir entonces que un sistema mecanicista es un sistema muy estructurado y de burocracia; que debe tener las siguientes características.

- La organización realiza sus competencias sujetas a un cuerpo de reglas o leyes que tienen por objeto controlar de forma estricta y definida el comportamiento de los empleados.
- Todos los empleados deben adecuarse de manera cuidadosa a las muchas reglas y procedimientos impersonales cuando toman decisiones.
- El puesto de cada empleado involucra un área de expertise específica, con obligaciones, autoridad y facultades estrictamente definidas que obligan a su observancia.
- La organización sigue el principio de la jerarquía; es decir, cada puesto de estrato inferior está bajo el estrecho control y la discreción de uno de orden más alto. Los candidatos a los puestos son seleccionados con base en calificaciones técnicas. Son nombrados, no elegidos.
- La organización tiene una escala para hacer carrera. Las promociones son por antigüedad o logros y dependen del criterio de los superiores.

Una **burocracia** es un sistema de reglas y reglamentos diseñado para mejorar la eficiencia de la organización. La palabra burocracia con frecuencia nos trae a la mente la idea de rigidez, incompetencia, números rojos, ineficiencia y reglas ridículas. Sin embargo, en principio, las características básicas de un sistema mecanicista pueden hacer que el diseño de una organización burocrática sea factible o incluso deseable en algunas situaciones. Toda discusión en torno a una organización mecanicista debe distinguir entre la forma ideal en que debería funcionar y la forma en que algunas organizaciones de gran escala operan.

2. Dimensión orgánica

Sobre el concepto de dimensión orgánica Hellriegel y Slocum(2006) definen a esta dimensión como una organización que se identifica por su equilibrio entre bajo a moderado para el cumplimiento de normas y estrategias que lleven a la institución a un desempeño eficaz; tomando en cuenta que hay mayor flexibilidad, las tareas no son tan predecibles, las decisiones son compartidas y descentralizadas. En esta dimensión existe un orden jerárquico y reglamentos que son responsabilidad de los colaboradores cumplir, pero sin embargo hay mayor flexibilidad durante el desempeño de ellos; esto les brinda iniciativa, innovación, dentro de la organización. Desde hace algunos muchas empresas eligen este sistema organizacional porque se les brinda un mejor ambiente, y satisfacción a los empleadores. Por lo tanto se involucran y tienen una mejor comunicación la gerencia o directorio con sus empleadores, brindándoles confianza y no un trato frío y rígido.

Cambio Organizacional

Amoro (2007), define el cambio organizacional como un proceso muy difícil y costoso; pero es la única manera de poder llegar al objetivo del éxito.

En la mayoría de casos las organizaciones tienen a realizar un cambio para tornarse con mayor flexibilidad, adaptables, cambiar su administración, estos factores les brinda una ventaja competitiva sobre las otras instituciones. Es indispensable conocer, manejar, gerenciar y emplear definiciones importantes del comportamiento organizacional (p.246).

Presiones para el cambio

Cada vez hay muchas empresas que se industrializan, crecen, desean expandirse, esto se acentúa más en los países y sociedades en vías de desarrollo, este impacto trae consecuencias notorias a las empresas que se encuentran y ven en la obligación de generar cambios también.

Amoro (2007), este cambio al que se enfrentan hay tres factores importantes:

- Globalización, la competencia cada vez se vuelva mucho más universal, total; al tener organizaciones globales obliga a las empresas a re formular, y replantear, sus procedimientos, ejecución, eficacia, eficiencia y porque no la expansión de ellas para poder estar al nivel de empresas universales o globales.
- Tecnología de la información y computadoras, un punto importante para el cambio es la flexibilidad de la organización, punto en el que las empresas tradicionales carecen, pero la revolución de la tecnología presiona a muchas organizaciones a usar herramientas tecnológicas como computadoras, telecomunicaciones, relaciones interpersonales para el beneficio de la propia institución; es decir la presión se ejerce para que pueda haber una mayor tolerancia y amplitud al uso de la tecnología.
- Naturaleza cambiante de la fuerza laboral, actualmente se vive una época en la cual se está dando una equidad e igualdad al género femenino y masculino, sin diferenciar etnia o raza, el mercado laboral exige oportunidades, contratación, ascensos, cursos, etc para igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación. El empuje del trabajo cada día tiende a ser más responsable, educada, con valores, necesita de motivaciones, y ser menos rígida; cada persona tiene su propio mundo interior, con problemas familiares, situaciones difíciles en su entorno social, etc; es por ello la importancia de tomar en cuenta no sólo a la persona sino cuidar de su entorno para que pueda verse reflejado en la eficiencia de su trabajo en la organización (p.247).

Diagnóstico organizacional

Según Amoró (2007), existen cuatro pasos fundamentales para tener un diagnóstico adecuado.

- Identificar, reconocer, evaluar la necesidad del cambio.
- Reconocer la disponibilidad, competencias de la institución para el cambio.
- Identificar los procesos de gestión y los objetivos que se pretenden lograr para alteración.

- Trazar una estrategia de alteración o cambio, para plasmar los fines y metas que se desea alcanzar, la cual debe tener un seguimiento cuidadoso, y tomando en cuenta la parte importante de la percepción, satisfacción y motivación de los empleadores. Un factor importante es también las expectativas del empleado con relación al cambio que se realizará.

Ya que estas ilusiones deben ser realistas y no idealistas. Una institución es el resultado de muchos factores que intervienen de causas múltiples y así se deben manejar, más no aislar individualmente

Desarrollo organizacional

Amoro (2007), manifiesta que el desarrollo organizacional es una evolución planteada que se lleva a cabo de forma ordenada, es fomentar colaboradores con capacidad de innovar, reinventar, ser novedosos según se requiera; y así permanecer con la efectividad. Cada líder de la organización busca dentro de si las herramientas que puedan llevarlo a avanzar y lograr los objetivos de la institución, entre los principales factores que interviene en el desarrollo organizacional tenemos:

- Busca identificar directamente cualquier cambio, el cual debe ser enfocado y dirigido ante cualquier eventualidad.
- Significa un gran desgaste y esfuerzo al cambio por parte de toda empresa de salud.
- El diseño organizacional está diseñado para solucionar situaciones inmediatas, y diseñar un plan a largo plazo para el bienestar de las organizaciones.
- Debe tener muy bien diseñado un planteamiento, para recoger información, diagnosticar y así poder solucionar problemas.
- Mediante la experiencia de trabajo se pone un interés principal en la efectividad y satisfacción de los usuarios y/o clientes.

Para poder lograr el cambio organizacional debe aplicarse procesos sustentados en el método científico para la solución de conflictos y existen tres pasos esenciales e importantes:

- Recopilar información de los miembros de una empresa, estar al tanto de sus preocupaciones, intereses y/o problemas.
- Compartir esta información con toda la organización.
- La planificación y ejecutar pautas detalladas para resolver los problemas y situaciones específicas.

En la mayoría de casos se termina en una evaluación y monitoreo de las soluciones puestas en ejecución con el apoyo y participación de los colaboradores(p.253)

Resistencia al cambio

En toda empresa existe el miedo a lo que no se conoce y por ende una resistencia a veces involuntaria, los colaboradores por el impulso pueden organizarse para protestar, renuncias, huelgas, disminuir su productividad; ya que no se dan cuenta que todo cambio en la empresa es para la mejora de todos los que forman parte de la empresa.

Una de las muestras de este temor es la falta de compromiso e involucramiento a los cambios planteados, la identificación de la resistencia son las siguientes:

- Resistencia personal al cambio, afectada por las percepciones selectivas de cada colaborador, la personalidad predispuesta de cada individuo para afrontar el cambio, la rigidez de creencia de algunas personas o pensamientos cerrados, la dependencia nos puede llevar a una resistencia sin argumentos.
- Resistencia organizacional al cambio, esto por tratar de cuidar y proteger la eficacia y efectividad de la institución.

Los colaboradores dentro de una empresa a veces pueden echar culpas a su resistencia a cambios externas a ellos como los hábitos personales, influencia de amenazas externas, miedo a lo desconocido, situación económica.

Características de los modelos de diseño organizacional

Jerarquía de autoridad

Manifiesta la toma de Hellriegel y Slocum(2006) que la jerarquía de autoridad señal quién depende de quién dentro de la organización, por poner un ejemplo un sistema mecanicista, depende la toma de decisiones de la parte gerencial, ya que tiene un orden jerárquico vertical; es decir los colaboradores dependen de los mandos superiores para poder recibir sus funciones, normas, reglas y comportamiento de conductas laboral dentro de la institución; un sistema mecanicista también presenta muchos niveles ya que es necesario para su funcionamiento muchos lineamientos para poder tener un control absoluto de todo. Sin embargo un sistema orgánico facilita e incentiva la comunicación constante, asertiva, coordinación adecuada, fomenta las ideas de los colaboradores para el bien de la empresa.

La jerarquía de autoridad entonces está relacionado con la centralización; es decir todas las decisiones de suma importancia así como las de menores significancia son exclusivas de altos mandos; y esto es muy común en las organizaciones mecanicistas, mientras que la descentralización donde las decisiones son en conjunto, brindando a los colaboradores formar parte de la forman parte de las decisiones. toma de decisiones tanto trascendentales como menores, los colaboradores (p.436).

División del trabajo

Para Hellriegel y Slocum (2009), consideran que La división del trabajo consiste en las diversas maneras de seleccionar y distribuir las funciones de la mejor forma posible para así poder llegar a los objetivos de la organización.

Partiendo de esa definición el sistema mecanicista es una organización en la cual están muy marcadas las tareas y funciones, tomando como referencia la frase; mientras menores tareas desempeñe un trabajador mejor será su desempeño en cada una de ellas, ya que al ser bien delimitada su función lo debería hacer lo mejor posible. Sin embargo los colaboradores que ejecuten lo rutinario pueden llegar a sentirse aburridos y frustrados lo único que se logrará es una disminución en la producción y efectividad de su trabajo.

Por otra parte, la empresa orgánica tiende a disminuir los precios de una rotación alta, porque delega la toma de decisiones a niveles más bajos. La delegación brina a los colaboradores y equipo de la institución cumplan la responsabilidad de cumplir con su productividad y de eso aprovecha la organización orgánica, pero no debe tomar una posición extrema ya que puede traer consecuencias negativas.

Reglas y procedimientos

Para Hellriegel y Slocum (2009), las reglas son manifestaciones formales las cuales detallan y especifican los comportamientos, formas, y decisiones de los colaboradores aceptables o no aceptables dentro de la institución; éstas normas lo que buscan es limitar la autonomía del empleado, ya que a pesar de formar parte de la organización no puede decidir por sí mismo o funciones que interactúen con la empresa sino alguien más debe decidir por él.

En cuanto a reglas el sistema mecanicista es muy rígido crea reglas detalladas, específicas y homogéneas que puedan cubrir de una manera integral y en cada área de la institución. Y cada vez que implementen o innoven nuevas áreas nuevas funciones, nueva estructura, nuevo esquema; surgirán nuevas reglas que rigen cada función implementada. El sistema mecanicista es muy marcado por un orden de reglas que deben ser aceptadas por los colaboradores. Por el contrario el sistema orgánico sólo innova reglas cuando es indispensable y conforme vayan surgiendo la necesidad dependiendo del funcionamiento, seguridad y procedimientos de la organización; brinda mayor flexibilidad a las normas a sus empleadores.

Los procedimientos son pasos secuenciales previamente establecidos en la organización, aceptados por gerentes y empleados para desempeñar sus funciones, y afrontar situaciones coyunturales de la empresa. En sistema mecanicista estos procedimientos son muy rígidos y deben aplicarse tal cual están especificados y aplicados por parte de la gerencia y empleados, sin dar la posibilidad de flexibilidad; sin embargo en un sistema orgánico si bien es cierto los procedimientos están estipulados por la empresa, la gerencia brinda flexibilidad o genera cambios para que las funciones y tareas de los colaboradores pueda motivarse y así llegar a los objetivos

de la organización. En un sistema mecanicista, las reglas y procedimientos tienden a ser planeados en la gerencia y poniéndolos en práctica por medio de memorandos, con la finalidad de ser estrictos y cumplir con todo lo planeado por la gerencia, tiene aspectos positivos y negativos para la empresa ser muy extremista, pero algunas empresas están en ese proceso de ir cambiando lo rígido por lo más flexible. (p.436).

Impersonalidad

El concepto de impersonalidad se refiere a una disposición en las empresas mantienen el trato hacia sus colaboradores, usuarios, clientes entre otras personas que participen de la organización. Algunas características es un trato rígido y distante.

Para Hellriegel y Slocum (2009), en un sistema mecanicista importa más la parte teórica y seguimiento de reglas, ejemplo para una contratación de un nuevo personal tomarán en cuenta los grados académicos, títulos, certificados, calificaciones, exámenes, cursos, experiencia, años de antigüedad, entre otros; requisitos indispensables para poder tomar decisiones que afecten o ayuden a ese empleado, ya sea para una nueva contratación, aumento de salario o algún beneficio personal o de la organización.

Sin embargo en un sistema orgánico se pone mucho más énfasis e importancia a los aspectos logrados reales en la propia empresa, avances o ideas ingeniosas, proyectos realizados; o basarse para una entrevista personal en la espontaneidad, la innovación, el dinamismo del empleador para poder ser contratado, no son rígidos para basarse en lo teórico para tomar decisiones.(p.437)

Cadena de mando

Uno de los autores que brinda información sobre el orden jerárquico es Para Hellriegel y Slocum (2009), manifiestan que en un primer momento influye una línea vertical y continua que va desde el directivo de alto cargo hacia el puesto de menos cargo. Esta cadena de mando se acentúa mucho en los sistemas mecanicistas dejando muy poco para flexibilidad de mando, y sin embargo el sistema orgánico mantiene un equilibrio para poder ejecutar de la mejor manera los objetivos de la institución.(p.438)

Tramo de control

Para Hellriegel y Slocum (2009) definen el tramo control como un área muy amplia, el gerente debe supervisar a los empleados mediante infinitas reglas, procedimientos y pautas esto influye en el tramo de control.

En muchos ejemplos de organizaciones exitosas competitivas cambian su manera de administrar y gestionar, ya que es una herramienta con la que las empresas pueden dominar la forma correcta y cambios para transformar sus organizaciones (p.439)

Cultura organizacional

La cultura organizacional manifiesta valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los colaboradores dentro de la organización.

Las culturas de las organizaciones evolucionan muy lento con el paso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, ellas suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el corazón de la organización.

La cultura es un conjunto de costumbres, inherentes en cada persona y ellas se manifiestan en la organización. Este lazo es muy fuerte porque son las raíces de toda empresa.

La cultura organizacional interviene:

- Para la comunicación pueden incluir ceremonias, hábitos rituales o costumbres que puedan afectar la comunicación.
- Según las reglas de la empresa no existen espacios reservados en el estacionamiento por ejemplo.
- La calidad que se brinda al cliente en un producto o servicio.
- Cuando se tome decisiones de gerencia deberían ser consultados a los colaboradores.

Variable: Delegación de toma de decisiones

Según Daft(2010) define a la delegación de toma de decisiones como el proceso de reconocer y solucionar los problemas de una organización. Refiere que el proceso cuenta con dos etapas importantes.

- La primera etapa es de identificación, en cual se monitoriza para poder determinar si es favorable el desempeño, realizar el diagnóstico, causas, ventajas, desventajas de la empresa.
- La segunda etapa es la de solución de los problemas identificados, se brinda alternativas de solución programadas.

Para poder tomar decisiones organizacionales se debe priorizar y categorizar la complejidad de cada una de ellas, estructurar un plan, contar con buena información actual sobre el desempeño de los colaboradores, alternativas para poder decidir una de aquellas alternativas y que garantice el éxito de esa decisión y posterior de la organización. A pesar a veces se puedan generar pocas alternativas de solución, esta solución se debe ajustar al problema.

Toma de decisiones individual

La delegación de toma de decisiones individual de la gerencia se puede manifestar de dos maneras:

- La primera con un enfoque racional, la cual es el ideal método para que los gerentes tomen decisiones; y por ello justamente es muy difícil de alcanzar por parte de la mayoría de profesionales gestores.
- Y la segunda es a partir de la perspectiva, lo cual puede tornarse como una racionalidad limitada

Enfoque racional

Para este enfoque es preciso y necesario analizar la situación en un conjunto, luego elegir y posteriormente implementar con una secuencia lógica escalón por escalón, esto es lo difícil de este enfoque ya que se ha visto que la mayoría de gerentes no son

lógicos y sistemáticos sino toman partido por una administración rígida y autoritaria por ello no les brinda las herramientas necesarias para tomar decisiones adecuadas.

El enfoque racional tiene una secuencia de 8 pasos:

- Supervisar el entorno de la decisión, tanto monitorea la información interna y externa, revisa la documentación anterior, evalúa el desempeño, competitividad de la organización y empleadores.
- Determinar el problema de la decisión, debe delimitar bien la situación afectada, saber porque ocurrió, cuando ocurrió, quienes participaron, quienes se vieron afectados, y de qué forma esa situación repercute en la empresa y en que magnitud.
- Detallar las metas y objetivos de esta decisión.
- Realizar un diagnóstico profundo de la situación y afectación, con la aceptación de datos adicionales que faciliten la intervención.
- Plantear alternativas de solución, y delimitar su plan de acción ante este problema para poder llegar a los objetivos esperados.
- Estudiar las alternativas, mediante herramientas que ayuden a cristalizar la solución, por ejemplo la estadística, la experiencia, técnicas, etc para elegir a la mejor alternativa de solución.
- Tomar la decisión de la mejor alternativa, luego de todo el estudio se debe tomar la elección de la mejor decisión.
- Ejecutar la decisión tomada, debe brindar la seguridad, instrucciones, sus capacidades gerenciales, capacidades administrativas y tan rápido como se ejecute la alternativa de solución se vuelve a monitorizar y realizar el seguimiento oportuno (p.456).

La escala del facultamiento en la toma de decisiones

Según Chiavenato (2009). Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas,

pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. En otras, el facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar la imaginación, tomar la iniciativa y decidir. A continuación, se presenta una escala de facultamiento, que va desde una situación en la cual las personas no pueden tomar decisiones (como ocurre en las líneas tradicionales de montaje), hasta la delegación total de la autoridad, que permite a las personas participar activamente para definir la estrategia de la organización. Los métodos actuales de delegación de la autoridad pueden clasificarse en algún punto de esta escala. Cuando el facultamiento es total, las personas gozan de libertad plena para tomar decisiones, controlar el desempeño de sus tareas, cambiar metas organizacionales, estructuras y sistemas de premiación, entre otros aspectos. Asimismo, las personas son responsables de tomar decisiones cuando los equipos autodirigidos reciben poder para contratar, sancionar y despedir empleados y para definir montos de indemnización.

Tipos de Equipos de Trabajo

Según Hellriegel y Slocum (2009). De los muchos tipos de equipos de trabajo, se consideran seis de los más comunes: los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los equipos inter funcionales, los equipos autodirigidos, los equipos virtuales y los equipos globales. Todos estos tipos de equipos se pueden encontrar en una sola organización. Es muy posible que un solo empleado pueda trabajar en todos estos equipos en un periodo determinado.

Equipo funcional

Un equipo funcional suele incluir a empleados que trabajan juntos todos los días en tareas similares y que deben coordinar sus esfuerzos. Los equipos funcionales se suelen encontrar dentro de los departamentos funcionales: marketing, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos, etc.

Dentro del departamento de recursos humanos, uno o varios equipos funcionales se pueden encargar del reclutamiento, la compensación, las prestaciones, la seguridad,

la capacitación y el desarrollo, la acción afirmativa, las relaciones industriales y funciones similares. Los miembros de los son facultados para tomar decisiones y recompensados por satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con las metas de desempeño.

Equipo de solución de problemas

Un equipo de solución de problemas está conformado por miembros que se concentran en una cuestión específica, desarrollan una posible solución y con frecuencia tienen autoridad para iniciar una acción dentro de límites definidos. Estos equipos con frecuencia abordan problemas de calidad o de costos.

Sus miembros pueden ser empleados de un departamento específico que se reúnen una o dos veces por semana, durante una o dos horas, o miembros de varias unidades, y que incluso invitan a representantes de fuera de la organización, como proveedores y clientes. Los equipos pueden tener autoridad para implementar sus propias soluciones si no requieren cambios de procedimiento importantes que podrían afectar de forma negativa a otras operaciones o requerir una cantidad significativa de nuevos recursos. Los equipos de solución de problemas no reorganizan el trabajo de forma fundamental ni cambian el rol de los gerentes, quienes de hecho delegan al equipo ciertos problemas y responsabilidades de toma de decisiones.

Equipos interfuncionales

Un equipo interfuncional está compuesto por miembros de diversas áreas de trabajo que identifican y resuelven problemas recíprocos. Los equipos interfuncionales incluyen a miembros de diversas especialidades o funciones, y se ocupan de problemas que van más allá de las líneas departamentales y funcionales.

Los equipos interfuncionales a menudo son más efectivos en situaciones que requieren innovación, velocidad y un enfoque centrado en responder a las necesidades de los clientes. Pueden diseñar e introducir programas para mejorar la calidad y nueva tecnología, reunirse con los clientes y los proveedores para mejorar los insumos o los productos y vincular funciones separadas (por ejemplo, marketing,

finanzas, producción y recursos humanos) con el fin de incrementar las innovaciones de productos o servicios. Cada vez con mayor frecuencia, estos equipos incluyen miembros externos a la organización, como representantes de clientes, consultores y proveedores.

Equipos Autodirigidos

Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Un equipo autodirigido está conformado por miembros que son muy interdependientes, que están facultados para tomar decisiones y que deben trabajar juntos todos los días para fabricar con efectividad un producto completo (o un componente mayor identificable) o para brindar un servicio completo a un conjunto de clientes. Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones. El término Empowerment de equipo o delegación de decisiones al equipo se refiere a la medida en que sus miembros perciben al grupo como:

- Competente y capaz de lograr las tareas relacionadas con el trabajo (potencia),
- Que desempeñe tareas importantes y valiosas (significado),
- Que puede elegir (autonomía) cómo realizar sus tareas y
- Que experimenta un sentido de importancia (impacto) en el trabajo realizado y las metas alcanzadas.

Los equipos Autodirigidos a menudo están facultados para desempeñar una serie de tareas gerenciales, porque 1) los miembros programan el trabajo y las vacaciones, 2) los miembros rolan las tareas y las asignaciones entre ellos, 3) ordenan materiales, 4) deciden quién será el líder del equipo (pueden rolar el puesto de líder entre los miembros del equipo), 5) establecen las metas clave del equipo dentro de las metas globales de la organización, 6) elaboran presupuestos, 7) contratan reemplazos para los miembros del equipo que se van y, en ocasiones, 8) algunos incluso evalúan el desempeño de otros. Cada miembro también puede aprender todas las tareas que tiene que desempeñar el equipo. El efecto que los equipos Autodirigidos tienen en la productividad puede ser enorme. Han incrementado la productividad 30 por ciento o

más y, aumentado de forma significativa la calidad en las organizaciones que los han utilizado. Cambian de manera fundamental la forma en que se organiza el trabajo y se practica el liderazgo. La introducción de equipos Autodirigidos por lo general elimina uno o varios niveles de administración, con lo cual se crea una organización más plana. Aun cuando no se elimine el nivel de administración, el papel de la gerencia y la supervisión cambia. Considere este patrón típico al adoptar los equipos Autodirigidos en los escenarios de manufactura. Se elimina la supervisión tradicional. El que alguna vez fue el supervisor (si es que todavía existe) tiene el mismo papel que los especialistas funcionales, como especialistas de proceso o de calidad. Los supervisores (que por lo regular se llaman de otra forma, como coordinador de desarrollo de equipos) a menudo se consideran coordinadores de capacitación. Manejan un proceso para asegurarse de que cada uno de los miembros de los equipos aprende en forma constante información y habilidades nuevas sobre el proceso de manufactura. Los expertos funcionales sirven también como capacitadores al ofrecer capacitación práctica a los miembros de los equipos. El equipo de desarrollo de coordinadores a menudo suministra mentoring y coaching a los miembros de los equipos.

Equipos virtuales

Para Hellriegel y Slocum (2009). Cada vez es más frecuente que los equipos funcionales, los equipos de solución de problemas, los interfuncionales y hasta los autodirigidos operen como equipos virtuales.

Un equipo virtual está conformado por miembros que, por medio de diversas tecnologías de información, colaboran en una o varias tareas, pero están ubicados en dos o más lugares distintos. A diferencia de los equipos que operan sobre todo en contextos de persona a persona y con miembros de la misma organización, los equipos virtuales trabajan sobre todo a larga distancia (desde cualquier lugar), sin horario (en cualquier momento) y, ahora con frecuencia, más allá de las fronteras organizacionales (miembros de dos o más organizaciones). Con base en esto, algunos de los beneficios potenciales de los equipos virtuales son:

- Los miembros pueden trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- Los miembros pueden ser reclutados con base en sus competencias y no sólo por la ubicación física donde viven y trabajan.
- Los miembros con discapacidades físicas que limitan su posibilidad de transportarse también pueden participar.
- Los gastos asociados con el transporte, alojamiento, arrendamiento o posesión de mucho espacio físico podrían disminuir. Las características centrales de un equipo virtual son las metas, las personas y los vínculos tecnológicos. Las metas son importantes para cualquier equipo, pero sobre todo para un equipo virtual. Las metas claras, precisas y convenidas de forma recíproca son el adhesivo que mantiene unido al equipo virtual.

En los equipos virtuales efectivos la capacidad de un superior para contratar y despedir, así como la aplicación de reglas y reglamentos se reducen al mínimo. Como en todos los equipos, en los equipos virtuales efectivos el centro lo constituyen las personas, pero con algunos giros únicos. En un equipo virtual todos deben ser autónomos e independientes, al mismo tiempo que trabaja en

colaboración con otros. Esta dualidad requiere un cierto tipo de persona y una base de confianza entre los miembros del equipo.

La característica más evidente de un equipo virtual es la serie de vínculos tecnológicos utilizados para conectar a los miembros, la cual les permitirá desempeñar sus tareas. Los equipos virtuales son cada vez más comunes debido a los rápidos avances que han registrado las tecnologías de cómputo y de telecomunicaciones. Vínculos tecnológicos. Para la operación de los equipos virtuales se suelen utilizar tres categorías generales de tecnologías: los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio, los sistemas de software en colaboración y los sistemas de Internet/intranet. Los equipos virtuales pueden funcionar tan sólo con un sistema de correo electrónico y teléfono, lo cual incluye el correo de voz. Sin embargo, los sistemas de videoconferencias con computadoras de escritorio (DVC) recrean algunos de los aspectos de las interacciones cara a cara de los equipos convencionales. Esta

tecnología permite una comunicación más compleja entre los miembros del equipo. Los usuarios pueden operar el sistema DVC con relativa facilidad. Una pequeña cámara montada sobre el monitor de la computadora alimenta las imágenes de video al sistema; las transmisiones de voz operan por medio de una combinación de micrófono y auriculares o un teléfono con altavoz. El software de computadora del usuario maneja la conexión con otros miembros del equipo. Con las mejoras en las tecnologías relacionadas con el ancho de banda y la reducción de costos, los sistemas de videoconferencias (cada vez más conocidos como sistemas de tele presencia) empiezan a ofrecer otra herramienta para crear más reuniones cara a cara para todo tipo de equipos en los que los miembros se encuentran físicamente dispersos. El costo de estos sistemas varía en gran medida; casi siempre de 80,000 a 500,000 dólares por equipar una sala. Además, está el costo de comprar banda ancha de alta velocidad. Los sistemas de software de colaboración (sistemas de apoyo para grupo) son la segunda categoría de tecnologías que permiten la utilización de equipos virtuales. El software de colaboración ha sido diseñado para uso independiente y también interactivo.

Las tecnologías de Internet e intranet representan el tercer elemento que permite la existencia de los equipos virtuales. Las intranets proporcionan a las organizaciones la ventaja de utilizar la tecnología de Internet para difundir información organizacional y refuerzan la comunicación entre los empleados, al tiempo que mantienen la seguridad del sistema. Permiten que los equipos virtuales archiven texto, imágenes, audio y datos numéricos en un formato fácil de usar. Tanto Internet como las intranets también permiten que los equipos virtuales mantengan actualizados a otros miembros de la organización y grupos de interés externos importantes, como proveedores y clientes, respecto al progreso del grupo. Lineamientos gerenciales. Se han ofrecido muchos lineamientos gerenciales para resaltar la dimensión de las personas de los equipos virtuales. Aquí compartimos cinco de ellos:

- Desarrollar metas claras y específicas en colaboración con los miembros del equipo.
- Si es factible, reunir a los miembros en una sesión inicial cara a cara.

- Ésta podría durar de uno a tres días, dependiendo del alcance y la complejidad de las responsabilidades y metas del equipo. Es necesario dar a los miembros el tiempo adecuado para conocerse entre sí. Esta sesión inicial puede incluir actividades de formación de equipos. En esta sesión se deben analizar a fondo las metas relacionadas con el trabajo, las funciones de los miembros del equipo y las responsabilidades del equipo. Con los avances en las tecnologías de comunicación, hay personas que consideran que una sesión inicial cara a cara no resulta esencial y podría ser demasiado costosa para los miembros del equipo ubicados en todo el mundo. Este punto de vista aplica sobre todo para los equipos que tendrán una duración relativamente corta.
- Para los equipos a largo plazo o permanentes, establecer un programa de reuniones periódicas cara a cara; trimestrales, semestrales o anuales, si es factible.
- Acordar qué, cuándo y cómo se compartirá la información, los asuntos y los problemas; así como la forma en que los miembros del equipo van a responder a ellos.
- Establecer normas y procedimientos claros para reducir, detectar y resolver los conflictos.

Equipos globales

Un equipo global está conformado por miembros de distintos países que, por lo mismo, suelen estar muy separados por tiempo, distancia, cultura y lengua materna. Los equipos globales pueden operar como cualquier otro de los tipos de equipo que se han analizado: funcional, para solución de problemas, inter funcional, Autodirigidos y virtual. Los equipos globales por lo general realizan una parte significativa de sus tareas en forma de equipos virtuales.

Cuatro de las razones principales que explican el uso de los equipos globales son:

- El deseo de desarrollar bienes y servicios en diversos países con un grado mínimo de adaptación. En estas circunstancias los equipos globales

ayudan a definir las características comunes de los bienes y servicios que atraerán a los clientes de distintos países.

- Existe el deseo de desarrollar bienes y servicios adaptados a las necesidades y los requerimientos únicos de los mercados locales.
- Los equipos globales permiten a las organizaciones aprovechar y capitalizar el expertise que existe en distintos países.
- Los equipos globales permiten que las empresas aprovechen los costos de producción más bajos de un país, la ubicación central de un centro de distribución en otro país y las unidades de marketing “in situ” porque reúnen a las personas de forma virtual. Estos equipos globales por lo general sólo se reúnen cara a cara en contadas ocasiones.

Equipos de alto desempeño

Según Chiavenato (2009). En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos: ¿Quiénes somos? El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.

¿Dónde estamos? El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
¿Hacia dónde nos dirigimos? El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.

¿Cómo llegaremos ahí? A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.

¿Qué se espera de nosotros? El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad. ¿Qué apoyo necesitamos? El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.

¿Qué tan eficaces somos? El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado

benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.

¿Qué reconocimiento deseamos? El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.

¿Quiénes somos? El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.

Dimensiones de la variable delegación de toma de decisiones

- **Potencia:** referida al equipo empoderado psicológicamente, laboralmente y profesionalmente demostrando confianza en lo que hace y seguridad de sus acciones.
Significado: El equipo ha creado una cultura de trabajo que conduce los quehaceres diarios en la organización.
- **Autonomía:** El ambiente propicio en la organización facilita la disponibilidad y atrevimiento de sus miembros en la toma de decisiones que favorecen el desarrollo adecuado de las funciones y la buena imagen institucional.
- **Impacto** existe una predisposición por cumplir sus funciones a cabalidad, de manera positiva, priorizando el sentido de las acciones y su repercusión en la imagen y productividad institucional.

1.4. Formulación Del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión potencia de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión significado de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del centro médico San Pablo – SJL 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión autonomía de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión impacto de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica

Las organizaciones deben tener un manejo necesario de toda su información, según Benjamín(1998) se debe homogenizar y reducir el trabajo. Por otra parte, su aumento indiscriminado podría fomentar la dificultad de las actividades, con la implicancia de un aumento de precios administrativos, físicos y materiales. La rapidez con la que se atienden las áreas relacionadas con las formas en una organización influye directamente en la fluidez y precisión con que puede enfrentar a todos los asuntos relacionados con el cumplimiento de funciones, instalación y

operación de sistemas, desarrollo de procedimientos, prestación de servicios y/o venta de productos. (p.35)

1.5.2. Justificación práctico

La investigación permitirá identificar, visualizar y /o fortalecer debilidades, en el ámbito del diseño organizacional y la toma de decisiones del centro médico San Pablo “Médic Center”, lo que ayudará a que el trabajo en equipo, orden jerárgico, clima organizacional, eficacia, eficiencia, liderazgo que realiza el equipo directivo y/o gerencia y los profesionales de salud en la institución puedan identificar y plantear sus objetivos y metas por el bien de la población y usuarios del Centro, por ende cumplir con el rol social, político, económico y cultural encomendado .

La investigación pretende facilitar la administración de la institución, si se quiere mejorar en una institución primero se debe conocer como está estructurada, hay un equipo que lidera de forma asertiva la empresa, hay un planeamiento y desarrollo de competencias para cada área y cada profesional de salud, se encuentran los colaboradores cómodos en su centro de trabajo, con un clima laboral adecuado, con incentivos motivacionales, flexibilidad, se les permite innovar, crear e implementar competencias para mejorar la calidad de atención a la población; sólo conociendo e identificando cada uno de ellos se puede reconocer los errores y poder rectificarse durante el plan de trabajo en la organización.

1.5.3. Justificación metodológica

La presente contribuirá de manera teórica a enriquecer respecto a las variables de estudio permitiendo fortalecer las hipótesis planteadas y que servirán de referente a para su aplicación, conocimiento o perfeccionamiento en la gestión administrativa moderna tomando en cuenta criterios y dimensiones que evidencian su funcionalidad en las instituciones y empresas.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo. Año 2018.

1.6.2. Hipótesis Específicas:

Hipótesis Específica 1

Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Hipótesis Específica 2

Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Hipótesis Específica 3

Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Hipótesis Específica 4

Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión potencia de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión significado de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión autonomía de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión impacto de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.

II. Marco metodológico

2.1. Diseño de la investigación

Enfoque

La investigación es de enfoque cuantitativo, porque según Hernández(2014) Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.(p.15)

Nivel

Es de nivel correlacional Hernández (2014) porque pretende determinar como se relacionan vinculan diversos conceptos, variables o características entre si, o también si no se relacionan. (p.99)

Tipo

Es una investigación de tipo básica porque como lo explica Zorrilla (1993), o también llamada pura o fundamental; porque busca acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles consecuencias prácticas. Es de tipo prospectivo según manifiesta Pacheco (2006) En el diseño prospectivo la recolección se realiza luego de planificar el estudio (p.81).

Es transversal, Hernández (2014), ya que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p.168)

Es de tipo Observacional porque sustenta el uso de técnicas que permiten al investigador adquirir información por medio de la observación directa y el registro de fenómenos sin ejercer ninguna intervención (Hernández 2014).

Diseño

El diseño de la investigación es no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño no experimental es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

2.2 Variables, operacionalización

Variable Modelo de diseño organizacional

Definición conceptual: Proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos, los equipos y establece que persona o departamento tienen el poder político necesario para que se tomen decisiones en la empresa. (Hellriegel y Slocum, 2009)

Definición operacional: variable Modelo de Diseño Organizacional, la cual tiene dos dimensiones, la dimensión Mecanicista que cuenta con 6 indicadores y la Dimensión Orgánica que cuenta con 7 indicadores, la cual será medida con un cuestionario de 16 ítems, además cada una de ellas con 5 opciones de respuesta, cuyos valores finales los categoriza como mecanicista y orgánico.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Modelo de Diseño Organizacional

dimensiones	indicadores	ítems	escalas	niveles
D1	- Reglas definidas.	2	Totalmente en	
Sistema	- Detalles en la	4	Desacuerdo = 1	Alto
mecanicista	organización.	9	En desacuerdo = 2	90 a 64
	- La organización y	10	Indeciso = 3	puntos
	empleo	11	De acuerdo = 4	
	asegurado.	12	Totalmente de	Medio
	- La organización y		acuerdo = 5	63 a 33
	el trabajo con			puntos
	precisión.			
	- Los riesgos en la			Bajo
	organización.			

	- La organización y el trabajo previsible.	32	a	16
	- El desempeño organizacional			puntos
	- Relaciones internas			
D2	- La autoridad en la organización.	1		3
Sistema orgánico	- División del trabajo.	4		6
	- Reconocimiento y recompensas	7		8
	- La organización y la orientación a las personas.	13		14
	- La organización y la sujeción a las reglas			

Variable Delegación de toma de decisiones

Definición conceptual Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones. Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. (Chiavenato, 2009).

Definición operacional Variable Delegación de toma de decisiones, la cual tiene 4 dimensiones, la dimensión Potencia, Significado, Autonomía e Impacto que cuentan con 2 indicadores respectivamente, la cual será medida con un cuestionario de 16 ítems, además cada una de ellas con 5 opciones de respuesta, y sus categorías son alto, medio y bajo.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Delegación de toma de decisiones

dimensiones	indicadores	ítems	escalas	niveles
D1 Potencia	- Seguridad - Confianza	1 - 4	Muy Desacuerdo = 5	Alto 60 a 80 puntos Medio
D2 Significado	- Compromiso - Acciones valoradas.	4 - 8	En desacuerdo = 4 Indeciso = 3	37 a 59 puntos Bajo 16 a 36 puntos
D3 Autonomía	- Independencia - Desprendimiento	9 – 12	De acuerdo = 2 Muy de	
D4 Impacto	-Involucramiento -Imagen Positiva	13 - 16	acuerdo = 1	

2.3. Población y muestra

Población y muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones (Selltiz, 2008) y en ciencias sociales, el universo es generalmente la

población, que debido a su tamaño no es posible analizarla en su totalidad por el tiempo y los costos que demandaría (Torres, 1998).

Tener una población bien delimitada posibilitará contar con un listado que incluya todos los elementos que la integren. Ese listado recibe el nombre de marco de muestreo Hernández (2010)

Siendo la población de 50 colaboradores, se trabajó con la población total.

Criterios de Selección

Criterios de Inclusión:

-Trabajadores del centro Médico San Pablo que estén de acuerdo de participar del trabajo de investigación.

Criterios de Exclusión:

-Personal de mantenimiento y personal de recepción del centro médico.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

La técnica que se usó en la investigación es la encuesta. Ya que el propósito básico es obtener de manera rápida datos sobre las variables puede ser anónima y de poco costo. Hernández (2014p.263).

Instrumento

El instrumento de recolección de datos, según Hurtado (2000) es un cuestionario diseñado por el investigador, con preguntas de cinco opciones en un formato de escala Lickert, que consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación actual acerca del cual se quiere medir la actitud.” (p.479).

Tabla 03

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Modelo de Diseño Organizacional

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir la variable Modelo de diseño organizacional
Autor/es:	Hellriegel Don & Slocum Jhon (2009)
Objetivo del instrumento:	Determinar el sistema de modelo organizacional
Población a la que se puede administrar:	Profesionales de la salud del centro médico "san pablo" Personal
Forma de Administración:	15 minutos
Tiempo de Aplicación:	
Descripción del Instrumento:	1. Sistema mecanicista 2. Sistema Mixto 3. Sistema orgánico
Dimensiones:	- Detalles en la organización
Indicadores:	- la organización y empleo asegurado - la organización y trabajo con precisión - Los riesgos en la organización - la organización y el trabajo previsible
Numero de Ítems:	16 ítems
Escala de respuesta:	Totalmente en Desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indeciso = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5
Niveles:	Alto 90 a 64 puntos Medio 63 a 33 puntos Bajo 32 a 16 puntos

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento de medición de la variable Delegación de toma de decisiones

Nombre del instrumento	Cuestionario para medir la variable Delegación de toma de decisiones
Autor/es:	Hellriegel Don & Slocum Jhon (2009)
Objetivo del instrumento:	Determinar la delegación de toma de decisiones
Población a la que se puede administrar:	Profesionales de la salud del centro médico "san pablo"
Forma de Administración:	Personal
Tiempo de Aplicación:	15 minutos
Descripción del Instrumento:	
Dimensiones:	1. Potencia 2. Significado 3. Autonomía 4. Impacto
Indicadores:	- Seguridad - confianza - compromiso - acciones valoradas - independencia - desprendimiento - involucramiento - imagen positiva
Numero de Ítems:	16 ítems
Escala de respuesta:	Muy de acuerdo = 1 De acuerdo = 2 Indeciso = 3 En desacuerdo = 4 Totalmente en desacuerdo = 5
Niveles:	Alto 80 a 90 puntos Medio 37 a 59 puntos Bajo 16 a 36 puntos

Validez y confiabilidad del instrumento

Para la validez del instrumento se utilizó la validación por juicio de expertos.

El instrumento de medición de la variable Modelo de diseño organizacional fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por 3 especialistas, quienes estuvieron de acuerdo que el instrumento de investigación era aplicable.

El instrumento de medición de la variable delegación de toma de decisiones fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por 3 especialistas, quienes estuvieron de acuerdo que el instrumento de investigación era aplicable.

Para la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto a 15 trabajadores del centro médico San pablo.

El valor de alfa de Cronbach para el instrumento de medición de la variable Delegación de toma de decisiones fue de 0,83 lo cual indica que el instrumento es confiable Hellriegel Don & Slocum John W., (2009 p.400).

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 23.

Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.

Para el contraste de hipótesis se hizo uso de la prueba estadística de Correlación de Spearman con un 95% de confianza.

2.6 Aspectos Éticos

Para este estudio se tomo en cuenta aspectos éticos principales, ya que para el estudio una parte fundamental son las personas y para ello se necesitan de su consentimiento y autorización; brindándoles confidencialidad y anonimato al responder la encuesta.

III. Resultados

Resultados descriptivos

Tabla 5

Modelo del diseño organizacional del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Modelo de diseño organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Sistema Mecanicista (Bajo)	7	14%	14
Sistema Mixto (Medio)	43	86%	100
Sistema Orgánico (Alto)	0	0%	100
Total	50	100%	

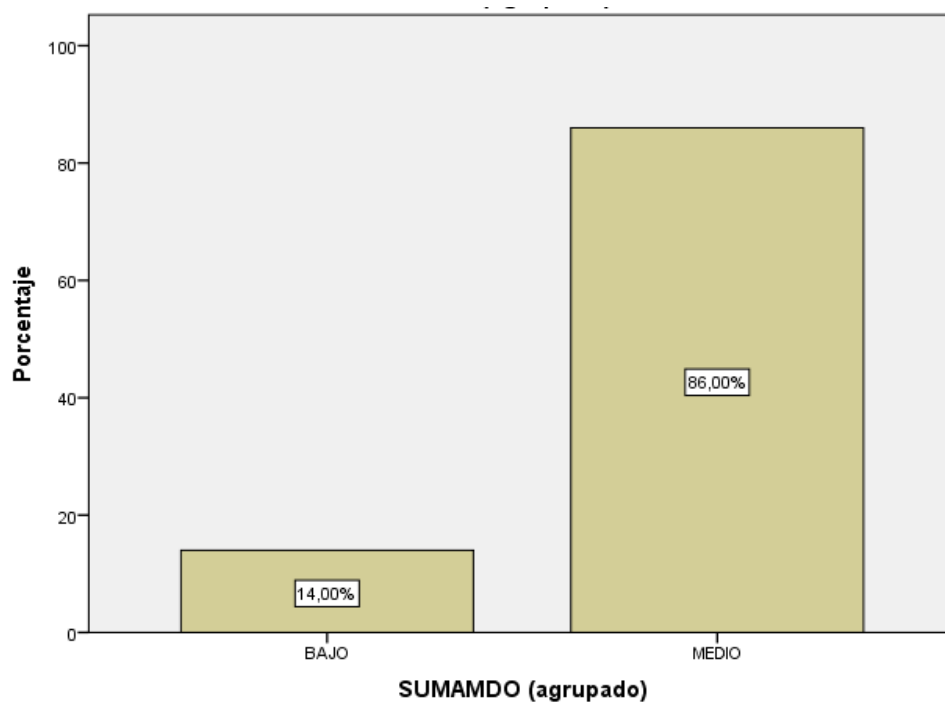


Figura 1. Modelo del diseño organizacional del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

En la tabla 5 y figura 1 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable diseño de modelo organizacional, existe mayor frecuencia de respuesta en el sistema Mixto 43 colaboradores (86%), y una menor frecuencia en el sistema Orgánico que

corresponde a 7 personas (14%). La valoración predominante es en un nivel medio (mixto); así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Tabla 6

Delegación de toma de Decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Delegación de toma de Decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja delegación	28	56%	56
Moderada delegación	22	44%	100
Alta delegación	0	0%	100
Total	50	100%	

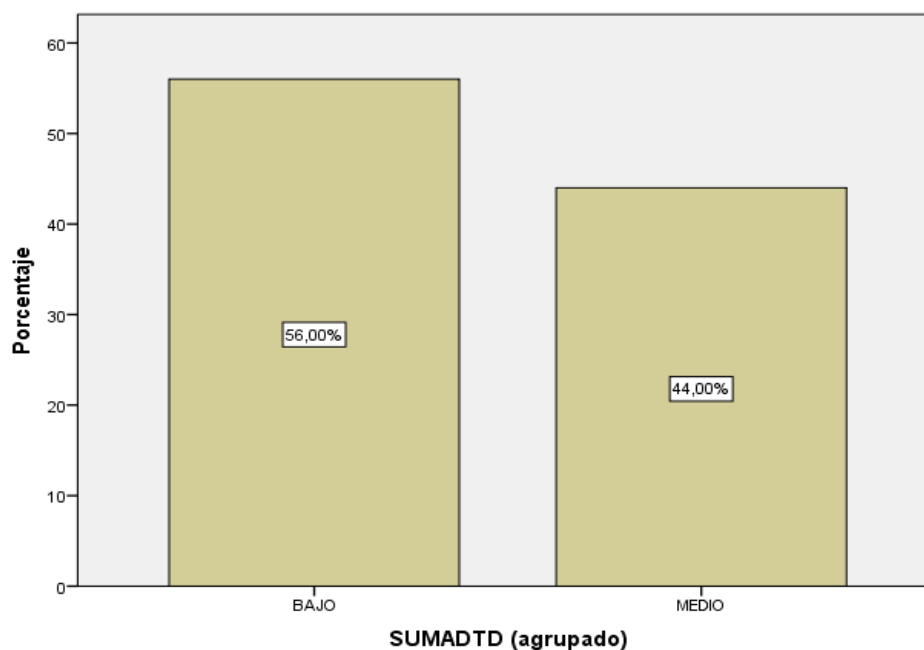


Figura 2. Delegación de toma de Decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018.

En la tabla 6 y figura 2 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable delegación de toma de decisiones, indica que prevalece una escala valorativa baja, es

decir existe una baja delegación de funciones (56%) ; seguida del nivel medio es decir Moderada Delegación de funciones con un (44%) y ningún porcentaje para una Alta delegación de funciones. Así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Tabla 7

Delegación de toma de Decisiones Dimensión Potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Dimensión Potencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja delegación	21	42%	42
Moderada delegación	29	58%	100
Alta delegación	0	0%	100
Total	50	100%	

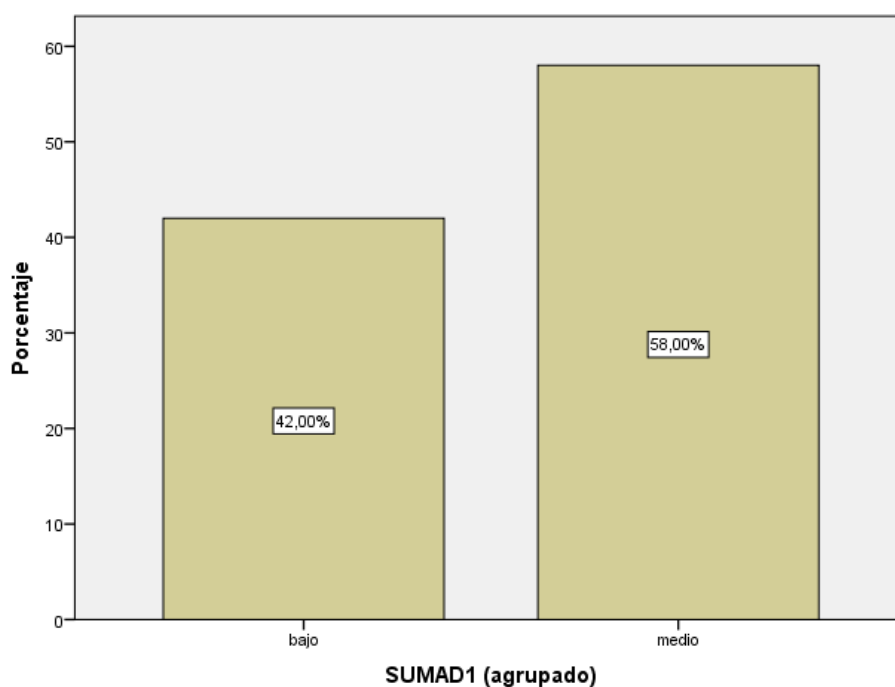


Figura 3. Delegación de toma de Decisiones Dimensión Potencia del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018.

En la tabla 7 y figura 3 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable delegación de toma de decisiones en la dimensión potencia, indica que prevalece una escala valorativa media, es decir existe una media delegación de funciones (58%) ; seguida del nivel bajo es decir baja delegación de funciones con un (42%) y ningún porcentaje para una Alta delegación de funciones. Así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Tabla 8

Delegación de toma de Decisiones Dimensión Significado del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Dimensión Significado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja delegación	30	60%	60
Moderada delegación	20	40%	100
Alta delegación	0	0%	100
Total	50	100%	

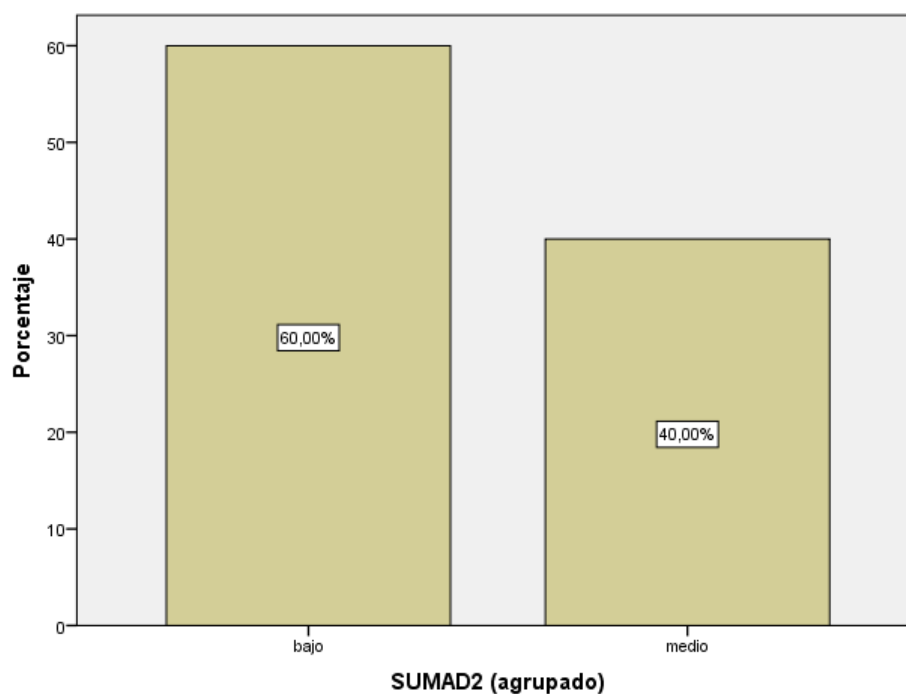


Figura 4. Delegación de toma de Decisiones Dimensión Significado del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

En la tabla 8 y figura 4 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable delegación de toma de decisiones en la dimensión significado, indica que prevalece una escala valorativa media, es decir existe una baja delegación de funciones (60%) ; seguida del nivel medio es decir media Delegación de funciones con un (40%) y ningún porcentaje para una Alta delegación de funciones. Así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Tabla 9

Delegación de toma de Decisiones Dimensión Autonomía del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Dimensión Autonomía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja delegación	21	42%	42
Moderada delegación	29	58%	100
Alta delegación	0	0%	100
Total	50	100%	

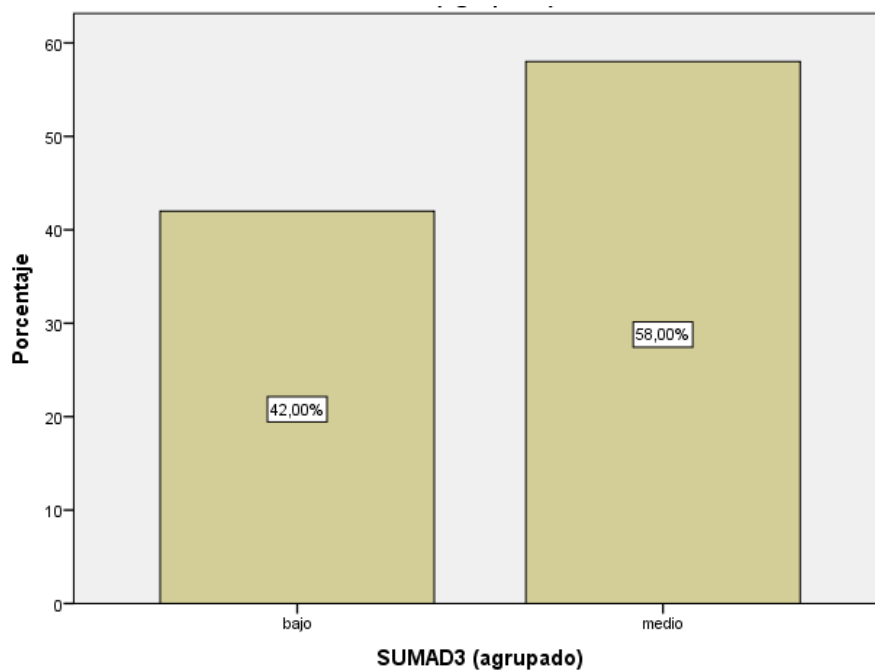


Figura 5. Delegación de toma de Decisiones Dimensión Autonomía del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

En la tabla 9 y figura 5 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable delegación de toma de decisiones en la dimensión Autonomía, indica que prevalece una escala valorativa media, es decir existe una media delegación de funciones (58%) ; seguida del nivel medio es decir baja Delegación de funciones con un (42%) y ningún porcentaje para una Alta delegación de funciones. Así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Tabla 10

Delegación de toma de Decisiones Dimensión Impacto del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

Dimensión Impacto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja delegación	21	42%	42
Moderada delegación	28	56%	98
Alta delegación	1	2%	100
Total	50	100%	

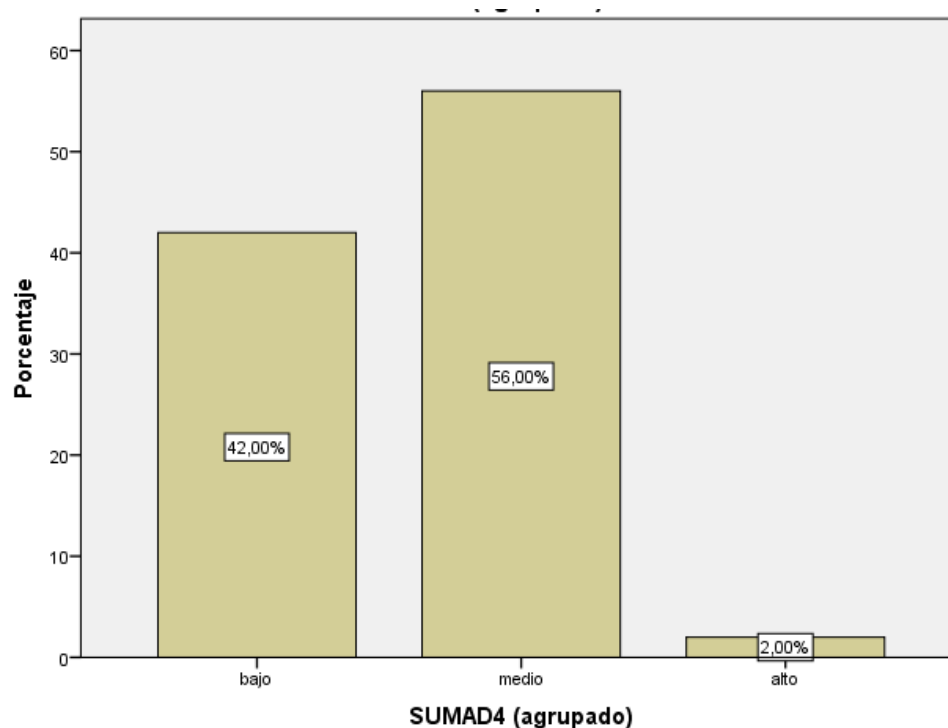


Figura 6 Delegación de toma de Decisiones Dimensión Impacto del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

La tabla 10 y la figura 6 nos muestra los resultados obtenidos sobre la variable delegación de toma de decisiones en la dimensión Impacto, indica que prevalece una escala valorativa media, es decir existe una media delegación de funciones (56%) ; seguida del nivel medio es decir moderada Delegación de funciones con un (42%) y un (2%) para una Alta delegación de funciones. Así lo indican la percepción de 50 colaboradores que representan el 100% de la muestra.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

H1: Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo. Año 2018.

Ho: No existe una relación en el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo. Año 2018.

Tabla 11

Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

		Modelo DO	Delegación TD
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coefficiente de correlación	1,000	0,001**
	Sig. (bilateral)		,000
Delegación TD	N	50	50
	Coefficiente de correlación	0,011**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 11 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,001) se puede observar que existe una correlación positiva y considerable Hernandez(2016) con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que

se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo”, Lima 2018.

Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

H0: No existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Tabla 12

Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

		Modelo DO	Potencia
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coefficiente de correlación	1,000	,276**
	Sig. (bilateral)		,053
Potencia	N	50	50
	Coefficiente de correlación	,276**	1,000
	Sig. (bilateral)	,053	
	N	50	50

En la tabla 12 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variable modelo de diseño organizacional y la dimensión potencia de la variable delegación de toma de decisiones, al ser el valor de significancia 0,053 el cual es mayor a 0,05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula,

concluyendo que no existe relación significativa entre la variable y la dimensión potencia del centro médico “San Pablo”, Lima 2018.

Hipótesis Específica 2

H2: Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

H0: No existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Tabla 13

Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

		Modelo DO	Significado
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coeficiente de correlación	1,000	,546**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Significado	Coeficiente de correlación	,546**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 13 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,000) se puede observar que existe una correlación positiva considerable Hernandez(2016) con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que

se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo”, Lima 2018.

Hipótesis Específica 3

H3: Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

H0: No existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Tabla 14

Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018.

		Modelo DO	Autonomía
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coeficiente de correlación	1,000	,387**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	50	50
Autonomía	Coeficiente de correlación	,387**	1,000
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	50	50

En la tabla 14 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,005) se puede observar que no existe una correlación por una

significancia estadística $p < 0,05$, por lo que no se rechaza la hipótesis nula, afirmando que no existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo”, Lima 2018.

Hipótesis Específica 4

H4: Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

H0: No existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.

Tabla 15

Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable Delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

		Modelo DO	Impacto
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coeficiente de correlación	1,000	,549**
	Sig. (bilateral)		,000
Impacto	N	50	50
	Coeficiente de correlación	,549**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 15 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,000) se puede observar que existe una correlación positiva considerable Hernandez(2016) con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable Delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo”, Lima 2018.

IV. Discusión

El modelo de diseño organizacional comprende todo el proceso para poder llevar a cabo una institución, es la parte fundamental con la que toda empresa intenta su competitividad, y logra alcanzar sus metas; intervienen la estructura, el organigrama, los reglamentos internos, las funciones de cada miembro dentro de la empresa, el clima organizacional, la estructuración de reglas. Para así llevar al objetivo principal de toda empresa que es una adecuada eficacia con eficiencia y lograr las metas trazadas.

La delegación de toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad, parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El grado de delegación de toma de decisiones por lo general se da en cuatro fases, la primera poder, la segunda motivación, la tercera desarrollo y la cuarta liderazgo; son las etapas principales para poder brindar delegación de toma de decisiones.

Con respecto a la variable Modelo de diseño organizacional en el centro médico San Pablo predomina un sistema mixto con un 86%, lo que implica que tiene un sistema Organizacional combinado; un poco del sistema mecanicista y una parte del sistema orgánico, lo cual difiere con Bermúdez (2016), ya que encontró un 100% dentro del sistema mixto en su trabajo de investigación. Esto debido a que las actuales empresas en el caso del centro médico San Pablo brinda servicios de salud a una población de estrato económico bajo y medio; como menciona Hellriegel y Slocum (2010) No es una organización que se caracteriza por una enorme dependencia de reglas formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad, sino que la gerencia tiene una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía y dinamismo para con sus trabajadores; llegando a un equilibrio de combinar un poco de ambos extremos.

Por otro lado la variable Delegación de toma de decisiones arrojó un mayor porcentaje a baja Delegación de toma decisiones con un 56%, y un 44% para moderada delegación de toma de decisiones, lo cual difiere con Bermúdez(2016), que concluyó su investigación en que existe un mayor porcentaje a una moderada

delegación de toma de decisiones con un 87% y en un menor porcentaje baja delegación de toma de decisiones (13%) . Esto puede deberse a que en la primera Variable de modelo de diseño organizacional predomina un sistema Mixto y Mecánico el cual es estructurado, poco flexible y se sustenta en reglas y normas previsibles que deben seguir los colaboradores dentro de la organización. Y no les permite una amplia participación con ideas innovadoras o criterio propio para resolver problemas que puedan fortalecer la empresa.

En cuanto a la hipótesis general, existe relación significativa entre la variable Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones según el personal del Centro Médico San pablo, ($r=0,614$, $p=0,000$), es decir el sistema de una organización tiene relación con la delegación de toma de decisiones por parte de la gerencia, y esto se evidencia en asumir la mayor parte de decisiones y no permitir que los colaboradores participen activamente en las decisiones trascendentales que encamina a la organización. Comparando los resultados con Bermúdez (2016), el coeficiente de relación manifiesta fue ($r=0.410$, $p=0,168$); lo cual según el autor Hernández(2016) equivale a una relación positiva media, mientras que en esta investigación equivale a una relación positiva considerable; esto debido a que en la variable modelo de diseño organizacional tiene influencia un sistema sólo mixto en la investigación de Bermúdez; mientras que en este estudio hay una marcada intervención de un sistema Mecanicista y mixto.

La hipótesis específica 1, afirma que no hay relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable delegación de toma de decisiones ($p= 0,053$). Se obtuvo un mayor porcentaje en moderada delegación de toma de decisiones que corresponde al 58%, una baja delegación de toma de decisiones es de 42%, pero en una alta delegación de toma de decisiones no obtuvo ningún porcentaje, lo cual nos lleva a entender que el empoderamiento, confianza, seguridad, un dominio emocional y profesional de los colaboradores de la organización; no va de la mano con el sistema que ejerce la empresa; ya que las competencias de los trabajadores es independiente del sistema con el que se maneja la institución en el centro médico San pablo. A diferencia de García (2016) que

manifestó en su estudio que no cuentan con un nivel de dominio claro y enfocado hacia la descentralización, ya que en ninguna de estas se han tomado medidas decididas para entrar en un proceso de descentralización apropiado.

La hipótesis específica 2, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable delegación de toma de decisiones arrojó una relación positiva considerable ($r= 0,546$ y $p= 0,00$). Arrojó un 60% en baja delegación de toma de decisiones y un 40% en moderada delegación de toma de decisiones. por lo tanto se afirma que los colaboradores del centro médico tiene un compromiso, y valoran a la institución donde laboran; se sienten identificados con la empresa y expresan un bienestar dentro de la organización. Estos resultados difieren de García(2016), ya que en su tesis encontró que los trabajadores todavía no pueden asumir responsabilidades y labores más complejas en la solución de problemas y la toma de decisiones con los suficientes: conocimientos, nivel de objetividad, racionalidad y nivel de juicio para garantizar una toma de decisiones oportunas y acertadas. A diferencia de Quiroa (2014) quien concluyó que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varía y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, la toma de decisiones es muy importante para que cada uno de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía.

La hipótesis específica 3, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable delegación de toma de decisiones considera que no hay relación significativa ($r= 0,387$ y $p= 0,005$), se obtuvo un 58% para moderada delegación de toma de decisiones y 42% para una baja delegación de decisiones. es decir hay una relación positiva media dado que el sistema mecanicista no fomenta la independencia, sino establece las funciones, áreas y normas para la eficiencia dentro de la organización, limitando esto a un criterio propio del colaborar con la institución. Lo cual concuerda con García(2016) en su tesis titulada Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales PYMES-Bogotá; encontró que existe una leve descentralización en dichas empresas, ya que

las iniciativas de descentralización están en los subordinados y no de quienes les dirigen.

La hipótesis específica 4, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable delegación de toma de decisiones existe una relación positiva considerable ($r= 0,549$ y $p= 0,000$), Y se obtuvo un 56% para una moderada delegación de toma de decisiones, un 42% para una baja delegación de toma de decisiones y 2% para alta delegación de toma de decisiones; esto debido a que los trabajadores tienen una imagen positiva de la institución; y eso permite y facilita un desempeño y productividad eficiente y eficaz para poder cumplir sus funciones dentro de la organización, lo cual difiere con Ríos(2014) en su tesis El trabajo en equipo en las decisiones organizativas en un centro educativo de Lima, concluyó que las bases técnicas organizacionales se centran en la tecno estructura, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo. El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información.

Como lo describe Almaraz(2007) Debido a la era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar sus decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan.

Para una organización es muy importante saber en qué sistema se encuentran, porque sólo así identificando y conociendo la estructura de una empresa se puede partir como herramienta para plantear procesos que benefician la organización y satisfacción de los empleadores de la empresa; el estudio realizado ayuda a identificar las fortalezas con las que cuenta la organización mediante el sistema en que se enfoca su estructura; actualmente el 90% de las empresas cuentan con un sistema mixto lo que hace una combinación de las ventajas de cada una.

V. Conclusiones

Primera

Existe una relación significativa positiva considerable entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones ($r=0,614$, $p=0,000$), en el centro médico “San Pablo”.

Segunda

No existe una relación significativa entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia ($r= 0,276$ y $p= 0,053$). en el centro medico “San Pablo”.

Tercera

Existe una relación Positiva considerable entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado ($r= 0,546$ y $p= 0,00$) en el centro medico “San Pablo”.

Cuarta

No existe una relación significativa Positiva media entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía ($r= 0,387$ y $r= 0,005$), en el centro medico “San Pablo”.

Quinta

Existe una relación Positiva considerable entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto ($r= 0,549$ y $r= 0,000$), en el centro medico “San Pablo”.

VI. Recomendaciones

Primera

El centro médico San Pablo cuenta con un sistema organizacional de predominio mecanicista, debería disminuir su porcentaje en, y para ello deberían delegar la toma de decisiones, no ser muy rígidos en el ambiente laboral, tener mayor flexibilidad para así motivar a sus colaboradores y permitan plasmar su creatividad, innovación en su ambiente de organización; logrando con ello una mayor eficiencia para la empresa.

Segunda

Mantener una buena comunicación en ambas direcciones entre la gerencia y sus colaboradores, también debe reforzar y mejorar las dimensiones Potencia e Impacto para que puedan alcanzar una significativa relación y pase de media a considerable.

VII. Referencias

- Amoros, E (2006). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Madrid, España: Editorial EUMED.
- Armstrong, M. (2005). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Legis. Santafé de Bogotá.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Pais: Editorial Shalom.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da edición. México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A
- Daft R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10ma edición. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Evans, J. y Lindsay. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Editorial Thomson.
- Franklin, E. B. (1998) *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. Distrito Federal de México, México: McGRAW-Hill Interamericana editores, S.A.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Editorial: THOMSON.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Editorial Alfa.
- López, Y. J (1998). *La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Mintzberg, H.(1999) *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: el ateneo.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Stephen R. y Timothy J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson educación.
- Quiroa, C. I. (2014). *“Toma de Decisiones y Productividad Laboral”* (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango). (Tesis Doctoral). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: www.academia.edu/.../_TOMA_DE_DECISIONES_Y_PRODUCTIVIDAD_LABORAL...

- Caicedo, G., Gaibor F. y Ponce M. (2011). *“Sistema gerencial de desempeño para toma de decisiones”*. (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil – Ecuador. Recuperado de: www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3166/1/UPSGT000124.pdf
- Macías, G. J. (2013). *“Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización”*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: www.tdx.cat/bitstream/10803/4112/1/gjmc1de1.pdf
- Almaraz, I (2007). *“Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado de: https://issuu.com/turenense/docs/juan_perdomo._c.i._n__10.135.792_dig-uny_1_
- Ríos R. L. (2014). *“El Trabajo En Equipo en las Decisiones Organizativas. Un estudio de casos en el Centro Educativo Estatal 0019. San Martín de Porres Velásquez”*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: www.m.tesis.pucp.edu.pe./ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVON_NE_ESTILOS%20DE%... 64
- Muro M. F. (2013). *“Propuesta de Rediseño Organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: www.alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT.../Cite
- Abanto Vélez, Walter I. (2014). *“Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación: Guía del Aprendizaje”*. Trujillo. Perú: Universidad César Vallejo.

Anexos

Anexo 1. Artículo científico



Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del Centro médico “San Pablo” San Juan de Lurigancho 2018

Laura Mercedes Vivanco Alva

Escuela de Postgrado Universidad César Vallejo

Filial Lima

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018, tiene un enfoque cuantitativo y tipo básica de nivel correlacional de diseño transversal; se contó con una población y muestra de 50 trabajadores del centro médico. Se aplicó para la recolección de datos un cuestionario uno para cada variable con 16 preguntas cada encuesta, para su validez se utilizó validación por juicio de expertos, para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS versión 23.

Se concluyó que existe una relación significativa positiva considerable entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones ($p=0,000$), existe una relación Positiva entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado ($p= 0,000$).

Palabras clave: diseño organizacional, toma de decisiones

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the organizational design model and the decision-making delegation of the work team at the San Pablo Medical Center in San Juan de Lurigancho 2018, with a quantitative approach and a basic type of correlation level. of transversal design; it was counted on a population and sample of 50 workers of the medical center. A questionnaire was applied for the data collection one for each variable with 16 questions each survey, for its validity it was used validation by expert judgment, for the statistical analysis we used the SPSS version 23 program.

It was concluded that there is a significant positive relationship between the organizational design model and the delegation of decision making ($p = 0,000$), there is a positive relationship between the organizational design model variable and the Meaning dimension ($p = 0,000$).

Keywords: organizational design, decision making.

Introducción

Las organizaciones deben tener un manejo necesario de toda su información, según Benjamín(1998) se debe homogenizar y reducir el trabajo. Por otra parte, su aumento indiscriminado podría fomentar la dificultad de las actividades, con la implicancia de un aumento de precios administrativos, físicos y materiales. La rapidez con la que se atienden las áreas relacionadas con las formas en una organización influye directamente en la fluidez y precisión con que puede enfrentar a todos los asuntos relacionados con el cumplimiento de funciones, instalación y operación de sistemas, desarrollo de procedimientos, prestación de servicios y/o venta de productos. (p.35)

Así, se puede avalar que, en la medida en que una institución de trabajo vigila su operatividad intrínseca, protegiendo sus recursos, aumenta sus posibilidades de lograr sus metas en términos de eficacia, eficiencia y calidad. Por todo lo expuesto, siendo las variables de este estudio dos piezas fundamentales para un adecuado sistema de gestión en un Centro Médico y dado que no se ha realizado un estudio sobre Modelo de diseño organizacional ni delegación de toma de decisiones en algún centro privado de la zona de San de Lurigancho se propuso profundizar en el tema con el fin de determinar vacíos, e identificar conflictos para poder afrontarlos desde una perspectiva técnica en beneficio de la gestión del Centro Médico de estudio.

Antecedentes del Problema

García (2016). En su estudio de *investigación “Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas PYMES constructoras” Bogotá-Colombia*, objetivo fue identificar métodos, metodologías y modelos para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes, de enfoque cualitativo. Los resultados arrojaron que existe una leve descentralización en dichas empresas. Concluyó que las empresas PYME no cuentan con un nivel de dominio claro y enfocado hacia la descentralización, en el cual los trabajadores puedan asumir responsabilidades y labores más complejas en la solución de problemas y la toma de decisiones con los suficientes:

conocimientos, nivel de objetividad, racionalidad y nivel de juicio para garantizar una toma de decisiones oportunas y acertadas.

Bermúdez (2016) titulado: *“Relación del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de DEVIDA, Tarapoto 2016”* objetivo fue determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones, tuvo un enfoque cuantitativo utilizó un diseño no experimental correlacional, tuvo una población y muestra de 30 trabajadores; concluyó que el diseño organizacional del equipo de trabajo es “Medio”, lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra, también se concluyó la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es positiva y moderada en base a (Pearson $r = 0,410$); el 16.8%(coeficiente de determinación es 0.168), de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional.

Revisión de la literatura

Modelo de Diseño Organizacional

El modelo de diseño organizacional según Hellriegel y Slocum(2006) definen al diseño organizacional como un proceso el cual permite poder decidir en una estructuración adecuada para las responsabilidades, funciones y tareas en el marco de una institución; tomando en cuenta una organización jerárquica, autonomía y autoridad que comprenden la organización.

También el diseño organizacional interviene en la interacción de comunicación entre las personas y grupos de trabajo; ya que se debe identificar quien de ellos tiene la potestad para tomar decisiones y que influya en el comportamiento de los colaboradores de la organización. Sin un modelo de diseño organizacional adecuado no se podría llegar a una empresa exitosa.(p. 424). Por otro lado Amorós (2007), menciona que el modelo de diseño organizacional es sinónimo de comportamiento organizacional y lo define como un área de estudio, que se responsabiliza por identificar el potencial y repercusión de las personas, equipos y orden estructural en el comportamiento que influye dentro de una institución u organización. También

tiene como objetivo principal de manera detallada buscar mejorar la productividad, aumentar la satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, disminuir las inasistencias y rotaciones laborales, para concluir en incrementar un ambiente y clima organizacional satisfactorio. Por lo tanto en una organización cumple un papel fundamental los líderes y gerentes, ya que mientras más satisfechos y contentos se encuentren, habrá mayor productividad y mejor (p. 20).

Dimensión mecanicista

Para Hellriegel y Slocum(2006) Una organización mecanicista está enfocada de una manera para que los colaboradores y trabajadores desarrollen sus funciones y desempeño de una forma pronosticable, probable.

Esta organización cuenta con una dependencia, de reglamentos, normas específicas y responsabilidades muy bien definidas en cada área de desempeño, se desenvuelve en un orden jerárgico y muy rígido, se caracteriza también porque la toma de decisiones es en el núcleo del directorio o gerencia.

Dimensión orgánica

Sobre el concepto de dimensión orgánica Hellriegel y Slocum(2006) definen a esta dimensión como una organización que se identifica por su equilibrio entre bajo a moderado para el cumplimiento de normas y estrategias que lleven a la institución a un desempeño eficaz; tomando en cuenta que hay mayor flexibilidad, las tareas no son tan predecibles, las decisiones son compartidas y descentralizadas. En esta dimensión existe un orden jerárgico y reglamentos que son responsabilidad de los colaboradores cumplir, pero sin embargo hay mayor flexibilidad durante el desempeño de ellos; esto les brinda iniciativa, innovación, dentro de la organización. Desde hace algunos muchas empresas eligen este sistema organizacional porque se les brinda un mejor ambiente, y satisfacción a los empleadores.

Delegación de toma de decisiones

Según Daft(2010) define a la delegación de toma de decisiones como el proceso de reconocer y solucionar los problemas de una organización. Refiere que el proceso cuenta con dos etapas importantes.

- La primera etapa es de identificación, en cual se monitoriza para poder determinar si es favorable el desempeño, realizar el diagnóstico, causas,

ventajas, desventajas de la empresa.

- La segunda etapa es la de solución de los problemas identificados, se brinda alternativas de solución programadas.

Para poder tomar decisiones organizacionales se debe priorizar y categorizar la complejidad de cada una de ellas, estructurar un plan, contar con buena información actual sobre el desempeño de los colaboradores, alternativas para poder decidir una de aquellas alternativas y que garantice el éxito de esa decisión y posterior de la organización.

Formulación del Problema

¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018?

Objetivo

Determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018.

Método

La investigación es de enfoque cuantitativo, porque según Hernández(2014) Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.(p.15).

Es una investigación de tipo básica porque como lo explica Zorrilla (1993), o también llamada pura o fundamental; porque busca acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles consecuencias prácticas. Es de tipo prospectivo según manifiesta Pacheco (2006) En el diseño prospectivo la recolección se realiza luego de planificar el estudio (p.81).

Es de tipo Observacional porque sustenta el uso de técnicas que permiten al investigador adquirir información por medio de la observación directa y el registro de fenómenos sin ejercer ninguna intervención (Hernández 2014).

Variable Modelo de Diseño Organizacional, tiene 3 dimensiones, dimensión Mecanicista, Orgánica y Mixta, medida con un cuestionario de 16 ítems, además cada una de ellas con 5 opciones de respuesta.

Variable Delegación de toma de decisiones, la cual tiene 4 dimensiones, la dimensión Potencia, Significado, Autonomía e Impacto que cuentan con 2 indicadores respectivamente, la cual será medida con un cuestionario de 16 ítems, además cada una de ellas con 5 opciones de respuesta, y sus categorías son alto, medio y bajo.

Resultados

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 23. Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones. Para el contraste de hipótesis se hizo uso de la prueba estadística de Correlación de Spearman con un 95% de confianza.

Tabla 1 Resultados de la correlación del Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San pablo- San Juan de Lurigancho. Año 2018

		Modelo DO	Delegación TD
Rho de Spearman			
Modelo de DO	Coeficiente de correlación	1,000	0,001**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Delegación TD	Coeficiente de correlación	0,011**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 1 se presentan los resultados del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia entre las variables. A través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman (0,001) se puede observar que existe una correlación positiva y considerable Hernandez(2016) con una significancia estadística $p < 0,05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, afirmando que existe una relación significativa entre el modelo de diseño organizacional y la Delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo”, Lima 2018

Discusión

El modelo de diseño organizacional comprende todo el proceso para poder

llevar a cabo una institución, es la parte fundamental con la que toda empresa intenta su competitividad, y logra alcanzar sus metas; intervienen la estructura, el organigrama, los reglamentos internos, las funciones de cada miembro dentro de la empresa, el clima organizacional, la estructuración de reglas.

En cuanto a la hipótesis general, existe relación significativa entre la variable Modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones según el personal del Centro Médico San pablo, ($r=0,614$, $p=0,000$), es decir el sistema de una organización tiene relación con la delegación de toma de decisiones por parte de la gerencia, y esto se evidencia en asumir la mayor parte de decisiones y no permitir que los colaboradores participen activamente en las decisiones trascendentales que encamina a la organización. Comparando los resultados con Bermúdez (2016), el coeficiente de relación manifiesta fue ($r=0.410$, $p=0,168$); lo cual según el autor Hernández(2016) equivale a una relación positiva media, mientras que en esta investigación equivale a una relación positiva considerable; esto debido a que en la variable modelo de diseño organizacional tiene influencia un sistema sólo mixto en la investigación de Bermúdez; mientras que en este estudio hay una marcada intervención de un sistema Mecanicista y mixto.

La hipótesis específica 1, afirma que no hay relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable delegación de toma de decisiones ($p= 0,053$). Se obtuvo un mayor porcentaje en moderada delegación de toma de decisiones que corresponde al 58%, una baja delegación de toma de decisiones es de 42%, pero en una alta delegación de toma de decisiones no obtuvo ningún porcentaje, lo cual nos lleva a entender que el empoderamiento, confianza, seguridad, un dominio emocional y profesional de los colaboradores de la organización; no va de la mano con el sistema que ejerce la empresa; ya que las competencias de los trabajadores es independiente del sistema con el que se maneja la institución en el centro médico San pablo. A diferencia de García (2016) que manifestó en su estudio que no cuentan con un nivel de dominio claro y enfocado hacia la descentralización, ya que en ninguna de estas se han tomado medidas decididas para entrar en un proceso de descentralización apropiado.

La hipótesis específica 2, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable delegación de toma de decisiones arrojó una relación positiva considerable ($r= 0,546$ y $p= 0,00$). Arrojó un 60% en baja delegación de toma de decisiones y un 40% en moderada delegación de toma de decisiones. por lo tanto se afirma que los colaboradores del centro médico tiene un compromiso, y valoran a la institución donde laboran; se sienten identificados con la empresa y expresan un bienestar dentro de la organización. Estos resultados difieren de García(2016), ya que en su tesis encontró que los trabajadores todavía no pueden asumir responsabilidades y labores más complejas en la solución de problemas y la toma de decisiones con los suficientes: conocimientos, nivel de objetividad, racionalidad y nivel de juicio para garantizar una toma de decisiones oportunas y acertadas. A diferencia de Quiroa (2014) quien concluyó que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varia y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, la toma de decisiones es muy importante para que cada uno de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía.

La hipótesis específica 3, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable delegación de toma de decisiones considera que no hay relación significativa ($r= 0,387$ y $p= 0,005$), se obtuvo un 58% para moderada delegación de toma de decisiones y 42% para una baja delegación de decisiones. es decir hay una relación positiva media dado que el sistema mecanicista no fomenta la independencia, sino establece las funciones, áreas y normas para la eficiencia dentro de la organización, limitando esto a un criterio propio del colaborar con la institución. Lo cual concuerda con García(2016) en su tesis titulada Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales PYMES-Bogotá; encontró que existe una leve descentralización en dichas empresas, ya que las iniciativas de descentralización están en los subordinados y no de quienes les dirigen.

La hipótesis específica 4, precisa que la relación de la variable Modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable delegación de

toma de decisiones existe una relación positiva considerable ($r= 0,549$ y $p= 0,000$), Y se obtuvo un 56% para una moderada delegación de toma de decisiones, un 42% para una baja delegación de toma de decisiones y 2% para alta delegación de toma de decisiones; esto debido a que los trabajadores tienen una imagen positiva de la institución; y eso permite y facilita un desempeño y productividad eficiente y eficaz para poder cumplir sus funciones dentro de la organización. Lo cual difiere con Ríos(2014) en su tesis El trabajo en equipo en las decisiones organizativas en un centro educativo de Lima, concluyó que las bases técnicas organizacionales se centran en la tecno estructura, la meritocracia entre los miembros, y la planificación de programas y proyectos coherentes a la realidad del contexto educativo. El entendimiento productivo constituirá el proceso de análisis de las fuentes directas de información.

Como lo describe Almaraz(2007) Debido a la era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar sus decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan.

Conclusiones

1. Existe una relación significativa positiva considerable entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones ($r=0,614$, $p=0,000$), en el centro médico “San Pablo”.
2. No existe una relación significativa entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia ($r=0,276$, $p=0,053$). en el centro medico “San Pablo”.
3. Existe una relación significativa entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado ($r=0,546$ $p=0,000$) en el centro medico “San Pablo”.
4. No Existe una relación significativa entre la variable modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía ($r=0,387$ $p=0,005$), en el centro medico “San Pablo”.
5. Existe una relación significativa positiva entre la variable modelo de diseño

organizacional y la dimensión Impacto ($p= 0,549$ $p= 0,000$), en el centro medico “San Pablo”.

Recomendaciones

1. El centro médico San Pablo cuenta con un sistema organizacional de predominio mecanicista, debería disminuir su porcentaje en, y para ello deberían delegar la toma de decisiones, no ser muy rígidos en el ambiente laboral, tener mayor flexibilidad para así motivar a sus colaboradores y permitan plasmar su creatividad, innovación en su ambiente de organización; logrando con ello una mayor eficiencia para la empresa.
2. Mantener una buena comunicación en ambas direcciones entre la gerencia y sus colaboradores, también debe reforzar y mejorar las dimensiones Potencia e Impacto para que puedan alcanzar una significativa relación y pase de media a considerable.

Referencias

- Amoros, E (2006). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Madrid, España: Editorial EUMED.
- Armstrong, M. (2005). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Legis. Santafé de Bogotá.
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Pais: Editorial Shalom.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da Edición. México, D.F.: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A
- Quiroa, C. I. (2014). “Toma de Decisiones y Productividad Laboral” (Estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango)”. (Tesis Doctoral). Universidad Rafael Landívar.
- Recuperadode: www.academia.edu/.../_TOMA_DE_DECISIONES_Y_PRODUCTIVIDAD_LABORA...

Anexo. 2. Matriz de consistencia

Título: Autor: Br. Laura Mercedes Vivanco ALva							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión potencia de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión significado de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo en el Centro Médico San Pablo de San Juan de Lurigancho 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determina la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión potencia de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.</p> <p>2. Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión significado de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.</p> <p>3. Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo del Centro Médico San Pablo. Año 2018.</p> <p style="text-align: center;">Hipótesis Específicas</p> <p>1. Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Potencia de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.</p> <p>2. Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Significado de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.</p> <p>3. Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Autonomía de la variable Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.</p> <p>4. Existe relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión Impacto de la variable</p>	Variable : modelo de diseño organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			<p>D1 Sistema mecanicista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas definidas. - Detalles en la organización. - La organización y empleo asegurado. - La organización y el trabajo con precisión. - Los riesgos en la organización. - La organización y el trabajo previsible. 	<p>2</p> <p>4</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p>	<p>Totalmente en Desacuerdo = 1</p> <p>En desacuerdo = 2</p> <p>Indeciso = 3</p> <p>De acuerdo = 4</p> <p>Totalmente de acuerdo = 5</p>	<p>Alto</p> <p>64 a 90 puntos</p> <p>Medio</p> <p>33 a 63 puntos</p> <p>Bajo</p> <p>16 a 32 puntos</p>
<p>D2 Sistema Orgánico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño organizacional - Relaciones internas - La autoridad en la organización. - División del trabajo. - Reconocimiento y recompensas - La organización y la orientación a las personas. - La organización y la sujeción a las reglas. 	<p>1</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>13</p> <p>14</p>					
Variable: Toma de decisiones							

<p>organizacional y la dimensión autonomía de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión impacto de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018?</p>	<p>la dimensión autonomía de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.</p> <p>4. Determinar la relación entre el modelo de diseño organizacional y la dimensión impacto de la delegación de toma de decisiones del centro médico San Pablo – SJL 2018.</p>	<p>Delegación de toma de decisiones del Centro Médico San Pablo Año 2018.</p>	<p>D1 Potencia</p> <p>D2 Significado</p> <p>D3 Autonomía</p> <p>D4 Impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Confianza - Compromiso - Acciones valoradas. - Independencia - Desprendimiento -Involucramiento -Imagen Positiva 	<p>1 - 4</p> <p>4 - 8</p> <p>9 – 12</p> <p>13 - 16</p>	<p>Muy Desacuerdo = 5</p> <p>En desacuerdo = 4</p> <p>Indeciso = 3</p> <p>De acuerdo = 2</p> <p>Muy de acuerdo = 1</p>	<p>Alto 60 a 80 puntos</p> <p>Medio 37 a 59 puntos</p> <p>Bajo 16 a 36 puntos</p>
---	--	---	--	---	--	--	---

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No experimental -Transversal - Observacional <p>Tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Básica 	<p>Población:</p> <p>Siendo la población de 50 colaboradores, se trabajó con la población total</p>	<p>Variable : Modelo de diseño Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario para medir la variable modelo organizacional</p> <p>Autor: Hellriegel Don & Slocum Jhon</p> <p>Año: 2009</p> <p>Monitoreo: 15 min</p> <p>Ámbito de Aplicación: Centro Médico</p> <p>Forma de Administración: Personal</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones.</p> <p>ESTADÍSTICA</p> <p>Para el contraste de hipótesis se usara la prueba estadística de coeficiente de Correlación de Pearson</p>

Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

Escala para determinar el Modelo de Diseño organizacional

Autor: Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Comportamiento organizacional.

El cuestionario que presento a continuación, tiene como objetivo determinar el Modelo de Diseño del centro médico “San Pablo”

Datos generales: Marque con un “X” las siguientes características que se ajusten a su persona.

Género: **Masculino (M) Femenino (F)**

Edad: **(a) Entre 20 a 35 años (b) Entre 36 a 50 años (b) Mayor a 50**

Estado civil: **(a) Soltero (b) Casado (c) Divorciado (d) Conviviente (e) Viudo**

Condición Laboral: **(a) Nombrado (b) Contratado**

Responder marcando con una “X”, en la casilla que se encuentra debajo de cada una de las cinco (5) opciones de respuesta y que usted considera más acorde con su sentimiento hacia la organización sin dejar ninguna en blanco.

Calificación. En las columnas para calificarse, encierre en un círculo el número que corresponda a la respuesta que haya dado a cada una de las 16 preguntas. Sume los números de cada columna. Anote el total de cada columna en la línea que se presenta en la base de la misma. Sume los totales de las columnas y su calificación total. Ésta es la calificación que ha dado a su organización. Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes

Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo	
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Items	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.					
2	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.					
3	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización.					
4	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.					
5	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.					
6	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.					
7	En esta organización, los trabajos son muy previsibles					
8	En esta organización hay muy pocas reglas.					
9	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo.					
10	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.					
11	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.					
12	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.					
13	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.					
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.					
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.					
16	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados					

Calificación:

Sistema mecanicista:	64 a 90 puntos (Alto)
Sistema Mixto	33 a 63 puntos (Medio)
Sistema orgánico:	16 a 32 puntos (Bajo)

Escala para determinar la delegación de toma de decisiones a equipos

Autor: Hellriegel Don & Slocum John W. (2009). Delegación de toma de decisiones.

El cuestionario que presento a continuación, tiene como objetivo determinar la delegación de toma de decisiones del centro médico "San Pablo"

Datos generales: Marque con un "X" las siguientes características que se ajusten a su persona.

Responder marcando con una "X", en la casilla que se encuentra debajo de cada una de las cinco (5) opciones de respuesta y que usted considera más acorde con su sentimiento hacia la organización sin dejar ninguna en blanco.

Calificación. En las columnas para calificarse, encierre en un círculo el número que corresponda a la respuesta que haya dado a cada una de las 16 preguntas. Sume los números de cada columna. Anote el total de cada columna en la línea que se presenta en la base de la misma. Sume los totales de las columnas y su calificación total. Ésta es la calificación que ha dado a su organización. Las opciones que se presentan para su respuesta a cada pregunta son las siguientes

Nunca		A veces		Siempre	
5	4	3	2	1	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	

Items	Pregunta	1	2	3	4	5
POTENCIA						
1	El equipo tiene confianza en sí mismo					
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad					
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño					
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas					
SIGNIFICADO						
5	El equipo cuidaba lo que hacía.					
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso					
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.					
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.					
AUTONOMIA						
9	El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.					
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.					
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.					
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros.					
IMPACTO						
13	El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.					
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes.					
15	El equipo alcanzaba sus metas.					
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.					

Calificación:

Alta delegación de las funciones : 60 a 80 puntos. (Alto)

Moderada delegación de las funciones : 37 a 59 puntos. (Medio)

Baja delegación de las funciones : 16 a 36 puntos. (Bajo)

Anexo 4. Base de datos del piloto

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2		GENERO	EDAD	ESTADO CIVIL	CONDICIÓN LABORAL	P1 Esta organizació	P2 En esta o	P3 Es probab	P4 En esta o	P5 La organi	P6 Esta orga	P7 En esta o	P8 En esta o	P9 Los e
3	1	2	1	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3
4	2	2	1	1	2	3	4	3	3	5	3	3	3	3
5	3	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	3	3
6	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
7	5	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	5	3	3
8	6	1	1	1	2	3	4	3	4	5	3	2	2	2
9	7	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2
10	8	2	1	4	2	3	3	3	3	3	4	5	4	4
11	9	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2
12	10	1	1	2	2	4	4	3	3	5	2	5	4	4
13	11	2	1	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
14	12	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
15	13	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3
16	14	1	1	2	2	4	4	3	3	1	2	2	2	2
17	15	2	1	1	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3
18														
19														
20														

Anexo 6. Validación de Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 MECANICISTA								
1	En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.	X		X		X		
2	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.	X		X		X		
3	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados	X		X		X		
4	En esta organización, los trabajos son muy previsible	X		X		X		
5	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.	X		X		X		
6	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.	X		X		X		
7	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.	X		X		X		
8	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 ORGANICO								
9	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.	X		X		X		
10	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización	X		X		X		
11	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.	X		X		X		
12	En esta organización hay muy pocas reglas.	X		X		X		
13	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo	X		X		X		
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.	X		X		X		
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.	X		X		X		
16	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: *Carmacho Chumbes Jainto*

Especialidad del validador: *Mg. Gestión Pública*

15 de Enero del 2018

 Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSIÓN 1 POTENCIA El equipo tiene confianza en sí mismo	X		X		X		
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad	X		X		X		
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño	X		X		X		
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 SIGNIFICADO							
5	El equipo cuidaba lo que hacía.	X		X		X		
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso	X		X		X		
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.	X		X		X		
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.	SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 3 AUTONOMIA							
9	El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.	X		X		X		
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.	X		X		X		
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.	X		X		X		
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4 IMPACTO							
13	El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.	X		X		X		
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes	X		X		X		
15	El equipo alcanzaba sus metas.	X		X		X		
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: Carmelita Chumbes Jacinto
 Especialidad del validador: Fig. Sección Pública

15 de Enero del 2018



Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 MECANICISTA En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.	✓		✓		✓		
2	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.	✓		✓		✓		
3	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados	✓		✓		✓		
4	En esta organización, los trabajos son muy previsible	✓		✓		✓		
5	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.	✓		✓		✓		
6	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.	✓		✓		✓		
7	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se cifren a las reglas.	✓		✓		✓		
8	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 ORGANICO	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.	✓		✓		✓		
10	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización	✓		✓		✓		
11	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		
12	En esta organización hay muy pocas reglas.	✓		✓		✓		
13	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo	✓		✓		✓		
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.	✓		✓		✓		
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.	✓		✓		✓		
16	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Vértiz Dorcas, Joaquín

Especialidad del validador: Psicólogo

15 de Enero del 2018

Firma del Experto Informante.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

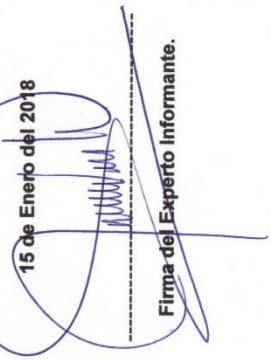
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 POTENCIA El equipo tiene confianza en sí mismo	✓		✓		✓		
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad	✓		✓		✓		
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño	✓		✓		✓		
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas	✓		✓		✓		
5	DIMENSIÓN 2 SIGNIFICADO El equipo cuidaba lo que hacía.	✓		✓		✓		
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso	✓		✓		✓		
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.	✓		✓		✓		
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.	✓		✓		✓		
9	DIMENSIÓN 3 AUTONOMÍA El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.	✓		✓		✓		
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.	✓		✓		✓		
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.	✓		✓		✓		
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros	✓		✓		✓		
13	DIMENSIÓN 4 IMPACTO El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.	✓		✓		✓		
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes	✓		✓		✓		
15	El equipo alcanzaba sus metas.	✓		✓		✓		
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Vélez Barros, Joaquín - Metodólogo

Fecha: 15 de Enero del 2018
 Firma del Experto Informante: 

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1 MECANICISTA En esta organización hay que seguir infinidad de reglas.	✓		✓		✓		
2	En esta organización la persona tiene asegurado su empleo.	✓						
3	En esta organización está bien definida las funciones y responsabilidades de los empleados	✓		✓				
4	En esta organización, los trabajos son muy previsible	✓		✓				
5	Los jefes de esta organización tratan a los empleados de forma impersonal.	✓		✓				
6	Las líneas de autoridad se siguen muy de cerca en esta organización.	✓		✓				
7	Las oportunidades de trabajo en esta organización están limitadas a los empleados que se ciñen a las reglas.	✓		✓				
8	Esta organización espera y recompensa que uno sea sumamente organizado.	✓		✓				
9	DIMENSIÓN 2 ORGANICO Esta organización fomenta que las personas sean innovadoras.	✓		✓		✓		
10	Es probable que las personas que prestan atención a los detalles avancen dentro de esta organización	✓		✓				
11	Esta organización fomenta que las personas asuman riesgos y experimenten formas nuevas de hacer las cosas.	✓		✓				
12	En esta organización hay muy pocas reglas.	✓		✓				
13	Los empleados ponen sumo cuidado en el desempeño de su trabajo	✓		✓				
14	Una característica de esta organización es que está orientada hacia las personas.	✓		✓				
15	En esta organización, las personas no están sujetas a demasiadas reglas.	✓		✓				
16	La organización valora que las personas desempeñen su trabajo con precisión.	✓		✓				

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Daniel Córdoba DNI: 08877455

Especialidad del validador:

15 de Enero del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Daniel Córdoba

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSIÓN 1 POTENCIA El equipo tiene confianza en sí mismo	✓		✓		✓		
2	El equipo creía que podría ser muy bueno en la producción de trabajo de alta calidad	✓		✓		✓		
3	El equipo esperaba ser visto por otros como de alto desempeño	✓		✓		✓		
4	El equipo tenía confianza en que podía resolver sus propios problemas	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 SIGNIFICADO							
5	El equipo cuidaba lo que hacía.	✓		✓		✓		
6	El equipo pensaba que su trabajo era valioso	✓		✓		✓		
7	El equipo consideraba que sus metas como grupo eran importantes.	✓		✓		✓		
8	El equipo consideraba que sus tareas en grupo valían la pena.	SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 3 AUTONOMÍA							
9	El equipo podía elegir varias formas de hacer su trabajo.	✓		✓		✓		
10	El equipo tenía gran capacidad de decidir lo que hacía, sin que la gerencia se lo dijera.	✓		✓		✓		
11	El equipo tenía una influencia significativa en el establecimiento de sus metas.	✓		✓		✓		
12	El equipo podía rotar las tareas y asignaciones entre sus miembros	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4 IMPACTO							
13	El equipo tenía un impacto positivo en otros empleados.	✓		✓		✓		
14	El equipo tenía un impacto positivo en los clientes	✓		✓		✓		
15	El equipo alcanzaba sus metas.	✓		✓		✓		
16	El equipo hacía una diferencia en la organización.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Daniel Córdova DNI: 08877455

Especialidad del validador: _____

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de Enero del 2018

Firma del Experto Informante.

Anexo 7. Resolución directoral y dictamen de sustentación de tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1102 –2018 – UCV – L – EPG

Los Olivos, 17 de mayo de 2018

VISTO:

El expediente presentado por **VIVANCO ALVA, LAURA MERCEDES** solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO MEDICO" SAN PABLO" SAN JUAN DE LURIGANCHO 2018** y

CONSIDERANDO:

Que el(los) bachiller(es) **VIVANCO ALVA, LAURA MERCEDES**, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud;

Que, el proceso para optar el Grado de Maestra está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *"Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis"*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

Art. 1°.- AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO MEDICO" SAN PABLO" SAN JUAN DE LURIGANCHO 2018** presentado por **VIVANCO ALVA, LAURA MERCEDES**.

Art. 2°.- DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:
Presidente : Dr. Joaquin Vertiz Osoreo
Secretario : Dra. Flor de Maria Sánchez Aguirre
Vocal (Asesor de la Tesis) : Mg. Pedro Novoa Castillo

Art. 3°.- SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:
Lugar : Aula 206
Día : 18 de mayo de 2018
Hora : 1:30 p.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe

Escuela de Posgrado – Campus Lima Norte



MBA Ommero Trinidad Vargas
Secretario Académico

Escuela de Posgrado – campus Lima Norte

Cc. Jurados, interesado, Archivo.

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): VIVANCO ALVA, LAURA MERCEDES

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud*, ha sustentado la tesis titulada:

RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA DELEGACIÓN DE TOMA DE DECISIONES DEL CENTRO MEDICO " SAN PABLO " SAN JUAN DE LURIGANCHO 2018

Fecha: 18 de mayo de 20108

Hora: 1:30 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Joaquin Vertiz Osoreo

Firma:

SECRETARIO: Dra. Flor de Maria Sánchez Aguirre

Firma:

VOCAL: Mg. Pedro Novoa Castillo

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... APROBAR POR MAYORIA

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

..... FALTA DE DOMINIO METODOLÓGICO

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... APA. REVISAR SUS DIMENSIONES

..... REVISAR SU ESTADÍSTICA

..... DEFINIR CONCEPTUALMENTE LAS VARIABLES

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Viranco Alva Laura Mercedes
D.N.I. : *43823600*
Domicilio : *Av. Tomás Mansano 1623 - Surquillo*
Teléfono : Fijo : Móvil *997071310*
E-mail : *Laura 27m@hotmail.com*

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría Doctorado

Grado :
Mención : *Exención de los Servicios de Salud*

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Viranco Alva Laura Mercedes
.....
.....

Título de la tesis:

*Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación
de toma de decisiones del Centro Médico "San Pablo" San Juan de los Rios
2018*

Año de publicación : *2018*

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : *[Firma manuscrita]*

Fecha : *29.09.2018*

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Daniel Córdova Sotomayor, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del centro médico “San Pablo” San Juan de Lurigancho 2018 ”** del estudiante **Laura Mercedes Vivanco Alva**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 25% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.


El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de Marzo del 2018



Daniel Córdova Sotomayor

DNI:08877455



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CEAR VALLID

Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del Centro médico "San Pablo" San Juan de Lurigancho 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión de los servicios de la salud

AUTOR:
Bach. Laura Mercedes Vivanco Alva

ASESOR:
Mg. Daniel Cordova Sotomayor

SECCIÓN:
Ciencias médicas

Resumen de coincidencias

25 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	
1	www.slideshare.net Fuente de traducción 3 %
2	mio10culturakritische.bl Fuente de Internet 2 %
3	myllide.es Fuente de Internet 2 %
4	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet 1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 %
6	www.buenastareas.com 1 %

Página: 1 de 66

Número de palabras: 15338

Dame Cabans

DAQUIN
VEN 112



ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

J. B.
Jh
[Signature]
28/09/20

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA: V.B. Empastado

ESCUELA DE POSGRADO

Lana Vivanco Alra con DNI N° 43823600
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Av. Temán Monsayo 1623, Surquillo
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: Maestría del programa: Maestría
(Promoción) (Nombre del programa)

en Gestión de los S.S. identificado con el código de matrícula N° 700 1113944
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Solicito V.B. para empastado



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 22 de Setiembre de 2018

[Signature]
(Firma del solicitante)

- Documentos que adjunto:
- a.
 - b.
 - c.
 - d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfonos: 99 707 1310
Email: laura.27.m@hotmail.com