



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN
LA TOMA DE DECISIONES DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO DE SALUD REFERENCIAL DE LA PROVINCIA
DE SANTA CRUZ - CAJAMARCA”**

PRESENTADO POR:

Bach. REQUEJO SANCHEZ JHONNY JUAN

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. EDUARDO YGNACIO ARRAYA CELIS

CHICLAYO – PERU

2020

DEDICATORIA

Al Todopoderoso, ya que le debo su divina misericordia y darme sabiduría e inteligencia

Y a mis padres por ser el motivo esencial de salir adelante en mi vida profesional y personal.

Jhonny Juan

AGRADECIMIENTO

Con infinita gratitud a la Universidad Alas Peruanas,

A mis padres por ser mi guía de ser mejor persona, profesional en bien de la comunidad.

También a todos los docentes, quienes nos inculcaron valores y sus conocimientos para poder lograr mis objetivos propuestos que está hecho con mucho esfuerzo para cada uno de ellos y a los colaboradores del centro de salud referencial de Santa Cruz.

Jhonny Juan

RESUMEN

La tesis de investigación, tiene como finalidad Determinar la influencia del desarrollo organizacional y la toma de decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencia Santa Cruz, es por ello que se busca medir la influencia de ambas variables en estudio y poder establecer alternativas de solución frente a la problemática dada, asimismo el desarrollo organizacional tiene en cuenta que los colaboradores generen un ambiente propicio para trabajar y que estos puedan desarrollar sus capacidades para la debida atención al ciudadano. Teniendo en cuenta que el propósito de la investigación es plantear alternativa de solución aplicando estrategias y herramientas que ayuden a mejorar y transformar la situación problemática en conocimiento científico que permita difundir dicho estudio aumentando la efectividad en los diferentes parámetros, así como los escalones de la competitividad. Diagnosticando el nivel de conocimientos, ganando prestigio y así poder tomar las mejores decisiones para seguir surgiendo dentro de nuestra provincia de Santa Cruz. Teniendo como conclusión establecer parámetro sobre un mejor desarrollo dentro de la organización y con una adecuada toma de decisiones se mejoren las acciones asertivas en bien de la empresa.

Palabras Claves: Desarrollo organizacional, toma de decisión, decisión, incertidumbre, colaboradores.

ABSTRAC

The research thesis, aims to determine the influence of organizational development and decision making of workers of the Santa Cruz Reference Health Center, which is why it is sought to measure the influence of both variables under study and to establish alternative solutions in the face of the given problem, the organizational development also takes into account that the collaborators generate an environment conducive to work and that they can develop their capacities for due attention to the citizen. Taking into account that the purpose of the research is to propose an alternative solution applying strategies and tools that help to improve and transform the problematic situation into scientific knowledge that allows to disseminate said study, increasing the effectiveness in the different parameters, as well as the steps of competitiveness. Diagnosing the level of knowledge, gaining prestige and thus being able to make the best decisions to continue emerging within our province of Santa Cruz. Having as a conclusion to establish a parameter on a better development within the organization and with adequate decision making, assertive actions are improved for the good of the company.

Keywords: Organizational development, decision making, decision, uncertainty,

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v
INDICE	vi
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	viii
INTRODUCCION	x
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Formulación del problema	13
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo Genera ...	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Justificación del estudio	14
1.5. Limitaciones de la investigación	14
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	15
2.1. Antecedentes del estudio	15
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. Desarrollo Organizacional	17
2.2.2. Toma de Decisiones	21
2.3. Definición de Términos Básicos	24
2.4. Hipótesis	25
2.4.1. Hipótesis General	25
2.4.2. Hipótesis Especifica	25
2.5. Variables	26
2.5.1. Definición conceptual de la variable	26
2.5.2. Definición operacional de la variable	26
2.5.3. Operacionalización de la variable	27

CAPITULO III: METODOLOGIA	29
3.1. Tipo y nivel de investigación	29
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	29
3.3. Diseño de la Investigación	29
3.4. Población y Muestra	29
3.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos	29
3.6. Validez y confiabilidad del instrumento	29
3.7. Plan de recolección y procesamiento de datos	30
CAPITULO IV: RESULTADOS	31
CAPITULO V: DISCUSION	46
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1	Variable Independiente: Desarrollo organizacional	27
Tabla 2	Variable Independiente: Desarrollo organizacional	28
Tabla 3	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	31
Tabla 4	Conoce y aplica el MOF en su institución	32
Tabla 5	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	33
Tabla 6	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	34
Tabla 7	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña	35
Tabla 8	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones	36
Tabla 9	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	37
Tabla 10	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional	38
Tabla 11	Usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos	39
Tabla 12	Usted toma decisiones en función a los cambios de las situaciones presentadas con los usuarios en la institución	40
Tabla 13	Considera usted que la institución tiene sus procedimientos establecidos en sus normativas	41
Tabla 14	Cree usted que cuenta con la información requerida para poder absolver inquietudes pro parte de los usuarios	42
Tabla 15	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto	43
Tabla 16	Considera usted que los colaboradores cumplen con el cumplimiento de metas establecidas por la alta gerencia	44
Tabla 17	Considera usted que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos criterios de incertidumbre	45
Figura 1	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	31
Figura 2	Conoce y aplica el MOF en su institución	32
Figura 3	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	33
Figura 4	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	34

Figura 5	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña	35
Figura 6	Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones	36
Figura 7	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	37
Figura 8	Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional	38
Figura 9	Usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos	39
Figura 10	Usted toma decisiones en función a los cambios de las situaciones presentadas con los usuarios en la institución	40
Figura 11	Considera usted que la institución tiene sus procedimientos establecidos en sus normativas	41
Figura 12	Cree usted que cuenta con la información requerida para poder absolver inquietudes pro parte de los usuarios	42
Figura 13	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto	43
Figura 14	Considera usted que los colaboradores cumplen con el cumplimiento de metas establecidas por la alta gerencia	44
Figura 15	Considera usted que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos criterios de incertidumbre	45

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas muestran un gran interés en el desarrollo organizacional desde los niveles operativos hasta los de la alta gerencia, puesto que nace la importancia de velar por el proceso de conocer, cambiar la cultura, salud, y que esto genere un adecuado desempeño laboral, con ello se va a permitir realizar decisión de las personas quienes toman acciones asertivas en bien de la organización y que generará valor agregado en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La presente investigación ha sido generada como respuesta a la problemática que se vienen observando en el centro de salud surgido en la que los colaboradores trabajan aislados al cumplimiento de los objetivos, en la que no colaboran, no cumplen con sus actividades y funciones encargadas, teniendo en cuenta que este mal clima laboral hace que la alta gerencia no haga una buena toma de decisión por tener algunos datos errados y que no le permite constatar la realidad. Está dividido en 4 capítulos, de los cuales son:

Primer capítulo, el problema de investigación, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones del proceso investigativo;

Segundo capítulo, marco teórico comprende, antecedentes de estudio, el sustento teórico las teorías básicas de la investigación, el marco conceptual el fundamento teórico de las variables de estudio.

Tercer capítulo se ha considerado el método de la investigación que se tiene en cuenta el enfoque, tipo y diseño de investigación, población y muestra de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y procesamiento de datos;

Cuarto capítulo, resultados y la teorización de resultados.

Terminando con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

A nivel de contexto internacional según Rodríguez y Pinto (2018) manifiesta que hoy en día las empresas consideran a la toma de decisiones como un asunto emergente, esencial para el cumplimiento de los objetivos, frente a esta situación los gerentes han analizado y planteado un programa de capacitación en habilidades blandas en donde les permita elegir las decisiones asertivas en beneficio de la entidad y la ejecución de metas trazadas , conllevando al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) citado por Garbanzo y Vargas (2016) considera a las empresas buscan que el desarrollo organizacional se debe aplicar como estrategia debidamente planificada y con una proyección hacia el futuro, en donde se plantee alternativas de solución y que permita cambiar y desarrollar al personal para lograr la efectividad, teniendo en cuenta sus raíces, es decir, se toma en cuenta los ambientes laborales que influye en el desarrollo de sus actividades.

Robbins (2004) citado en Zurinaga (2014) indica que muchas veces , los trabajadores no se adaptan a los cambios, por ello nace la problemática que las empresas deben implantar objetivos en donde se cumplan y que sea efectiva para el crecimiento personal y organizacional , ante esta situación la empresa evalúa el comportamiento de los trabajadores y analiza quien de ellos realmente se identifica con la organización, así como la muestra de empatía con sus compañeros, estas acciones hace que la empresa genere un adecuado clima laboral.

En Guatemala López (2012) en su investigación manifiesta que, en la pequeña empresa, especialmente en el sector de las MYPE, se analiza la capacidad para generar autoempleo y desarrollar diferentes actividades empresariales, esto implica una impulsar una rentabilidad optima de la empresa generando ventaja competitiva frente a la competencia y que se posea trabajadores idóneos para ocupar los diferentes puestos de trabajo en donde se dé cumplimiento a los objetivos de la institución.

A nivel nacional, según Ortega (2015) indica que resistir al cambio hoy en día es un tema de importancia, ya que muchos de los trabajadores les cuesta adoptarse a los cambios y ocasionan problema en la empresa, frente a esta situación el autor menciona que se deben analizar los parámetros de evaluación y que se le dé a conocer los beneficios que tendrán los colaboradores en la organización y que ventaja positiva se puede obtener a través de las gestiones para admitir la ascendente número de acciones legales generando un elevado costo de esfuerzo, tiempo y recursos.

Antezana (2013) manifiesta al país Perú, son mínimas las empresas que desarrollan políticas de motivación a sus trabajadores, esto implica que estos motivadores aumenten su desempeño laboral de los mismos y en donde las organizaciones tiene cierto temor el enviar a capacitaciones a los colaboradores y que muchas veces la organización invierte en capacitación y luego este personal se va a otras empresas, perjudicando en conocimientos a la empresa quien invirtió en el crecimiento cognoscitivo de los empleados.

López (2013) menciona que en la actualidad los jefes de las pequeñas y medianas negocios del Perú necesita que se administren de una manera democrática, en donde escuchen las opiniones de sus trabajadores y que esto permita tomar decisiones acertadas en bien de la empresa, por ello el procedimiento administrativo es conocido como administrar , organizar , dirigir y controlar según las necesidades propias, en donde se tenga la capacidad de tener colaboradores flexibles , empáticos , con valores y que generen un valor agregado a sus funciones y que no estén llenos de prejuicios, para ello se debe evaluar el procedimiento de selección y convocatoria del personal , mediante la correcta elección del candidato para que puedan ayudar a la mejoría de la institución a través de sus conocimientos, practica y experiencia.

En el contexto local se manifiesta que la institución, se ha detectado a través de recepción de expedientes debidamente sustentados una alta problemática que ha llevado a un desarrollo organizacional arduo entre colaboradores del área y a su vez discrepancias con otras oficinas, en donde el plan nacional de prevención de salud para el 2012 , tiene como finalidad contribuir

al objetivo estratégico institucional que permita dar atención total de salud, de excelente calidad y buen trato a todos los asegurados , a través del cambio del modelo actual de atención hegemónico curativo-reparativo a uno preventivo-promocional, trabajar sobre los determinantes en la salud, estas variaciones que se vienen implementado en las distintas oficinas, tendría que ser parte del sistema de atención integral desde que entra el paciente a la establecimiento para ser evaluado en algún servicio, procedimiento que se debe involucrar al área de Admisión quien hará una función casi mecánica en su zona, frente a esta problemática , como investigador pretendo medir la correlación de mis variables de estudio impulsando y desarrollando mejoras en el desarrollo organizacional y que esto conlleve a escoger decisiones asertivas para beneficio de la entidad.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el desarrollo organizacional influye en la toma de decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencia Santa Cruz?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General:

Determinar la influencia del desarrollo organizacional y la toma de decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencia Santa Cruz.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- 1.** Analizar a la organización del trabajo y su influencia en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.
- 2.** Diagnosticar las metas estratégicas de la organización influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.
- 3.** Evaluar la competencia profesional influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.

1.4. Justificación del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiesta que, desde la vista teórico, en donde la investigación va a contribuir con nuevos conocimientos de las variables de estudio en el Centro de Salud Referencia Santa Cruz.

Justificación metodológica puesto que la investigación analizó el escenario interno del Centro de Salud Referencia Santa Cruz, cuya finalidad es conocer el comportamiento de cada variable, que permita el inicio a otras investigaciones.

Justificación social debido a que la información obtenida servirá para mejorar su estudio de las variables, teniendo en cuenta el impacto que tendrá en la sociedad.

1.5. Limitaciones de la investigación

No se cuenta con mucha información en el ámbito local, ya que existen pocos profesionales de la salud que cuenten con los conocimientos sobre temas relacionados al trabajo administrativo, falta de capacitaciones referentes a desarrollo organizacional y falta de criterio al tomar decisiones en el centro de salud referencial santa cruz.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

En lo internacional, según Luciano (2016) en la investigación denominada “Análisis gerencial y la toma de decisiones en la organización Estructuras portuarias S.A., Guadalajara, periodo 2011 – 2013”, teniendo como objetivo Determinar las decisiones en la institución, en donde se trabajó la descriptiva , correlacional con un diseño no experimental , en donde se llega a la conclusión que la relación de la rentabilidad de la empresa , se ha visto reflejado en que los indicadores son esenciales para analizar la situación de inversión de cierto proyecto en donde se satisfaga las necesidades de los trabajadores.

Vera, Leo y Domínguez (2015) en la investigación titulada “La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”, tuvo como objetivo hallar su grado de relación entre las variables de estudio , siendo descriptiva y no experimental, en la que concluye que la empresa participa en distintas acciones que permitan mejorar y revertir la situación del problema de la empresa, para ello se implementó una carrera administrativa , incentivos motivacionales , paradigmas de conversaciones entre los directivos y subalternos.

Quiroa (2014) cuya investigación “Toma de decisiones y productividad laboral en el área de salud de la ciudad Quetzaltenango, en Guatemala”, teniendo como finalidad determinar su correlación de las variables estudiadas , como método fue hipotético - deductivo , aplicando como instrumento un cuestionario , en donde se llega como resultado que los colaboradores tienen cierta relación con las variables , por ello desempeñan su labor con las funciones y actividades asignadas y que la misma debe atender las inquietudes de su personal estableciendo canales de comunicación que sean eficientes , eficaces de tal manera beneficie a la organización y a ellos como mano de obra.

Al ámbito nacional Vera (2017) cuyo trabajo denominada "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016" - Universidad Cesar Vallejo, 2017, cuyo finalidad fue medir su correlación de habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de la empresa , se aplicó investigación

descriptiva y el diseño no experimental, utilizando la encuesta y se aplicó el cuestionario, se concluye la relación que existe de las variables de acuerdo a la escala de medida Spearman = 0,907**.

Estrella (2015) cuya investigación denominada "Gestión del conocimiento en docentes y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas de la Red 09, UGEL 07 de Chorrillos, 2015" , tuvo como objetivo diseñar un modelo , aplicando un método hipotético deductivo, con el diseño no experimental , correlacional, concluyendo que se ha evidenciado de manera significativa afirmar que las variables de estudio tienen una directa relación , planteando alternativas de solución frente a su problemática dada.

Ureta (2015) en su investigación "Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional en el Instituto Geográfico Nacional, Lima - 2014" de la Universidad César Vallejo 2015, tuvo como finalidad hallar la relación del clima organizacional y el desarrollo organizacional en el Instituto Geográfico Nacional – Lima, 2014, esta investigación fue cuantitativo, no experimental, y correlacional. Concluyendo el estudio de las variables ha permitido corroborar criterios de mejora por parte de la empresa, en donde le pongan mayor énfasis en la calidad de atención del ciudadano y su satisfacción como colaborador, demostrando la productividad personal hacia la empresa.

Pérez (2015) manifestó en el trabajo denominado "Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014", cuyo objetivo fue Analizar la influencia de la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad. Esta investigación fue cuantitativo y no experimental, descriptivo correlacional, aplicando como técnica de encuesta y el instrumento como el cuestionario, concluyendo que no existe relación significativa de las variables de estudio, ya que manifiesta que, según la correlación de Spearman de 0,131, representa el resultado como bajo con significancia estadística de $p = 0,214$ ($p > 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis de la investigación, aceptando la hipótesis nula.

Calampa (2015) cuya investigación titulada “Toma de decisiones directivas y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL 04 – 2015” , teniendo como finalidad hallar los factores que llegan a influir en el bajo rendimiento y la disminución en la efectividad en la institución, se desarrolló el tipo de investigación correlacional, aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento fue el cuestionario, concluyendo que la toma de decisiones orienta a tener una relación con la organización administrativa en las instituciones, en relación con el rho de Spearman 0,513 y con una significancia de 0,000.

La Torre (2015) en la investigación denominada “Análisis financiero y su relación en la toma de decisiones en las pequeñas empresas ferreteras del distrito de Los Olivos, 2015, cuya finalidad fue comprobar la relación de las variables en las pequeñas organizaciones ferreteras del distrito de Los Olivos, 2015. Se implementó método hipotético-deductivo, concluyendo que el uso del examen monetario sobre los datos sobre el capital es vital en el lugar y en este momento que el especulador lo requiere a la luz del hecho de que en la posibilidad de optimizar la rentabilidad de la ferretería.

En el ámbito local, se ha realizado una exhaustiva búsqueda de diversas fuentes de información tanto bibliográficas como virtuales, he determinado que no se encuentran trabajos de investigación relacionados a las variables dadas; en tal sentido puedo afirmar que dicho trabajo es netamente original.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable Independiente : Desarrollo organizacional (DO)

2.2.1.1. Definición

Para Maldonado (2017) considera que es un proceso en donde el trabajador va a poner énfasis en sus actividades que realiza, mediante la planificación de su trabajo que conlleve al cumplimiento de sus tareas, funciones asignadas y que esto repercuta en la rentabilidad, productividad de la empresa.

También French y Bell (1981) citado por Chiavenato (2014) manifiestan que es un esfuerzo de largo plazo, que se tiene en cuenta en la gerencia , cuya finalidad es implementar procedimientos en la solución de conflictos que permita mejorar el clima laboral de los trabajadores así como su renovación de la empresa, en particular por medio de un evaluación eficaz colaborativo y de la administración de la cultura organizacional , mediante la ayuda de un coaching mejorando la teoría y tecnología de las ciencias conductuales, incluso de la reacción que tendrá que analizar las diferentes situaciones con la acción y la investigación dada de las variables .

Pinto (2012) manifiesta que es un esfuerzo organizado por las empresas desde los niveles jerárquicos altos, cuya finalidad es aumentar la productividad de los subalternos en el ejecución de las tareas aprobadas por la entidad, frente a esta situación, se formula la flexibilidad del cambio con estrategias innovadoras que busquen modificar las creencias, actitudes, valores y organigrama , sin ser autoritario y que muy sutilmente se adapten a las innovaciones tecnologías, mercados y nuevos retos que permita que la entidad alcance sus criterios planificados.

2.2.1.2. Orígenes del desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2011) manifiesta que existen varios factores , de los cuales se considera a la dificultad de Operacionalización, estudios de la motivación humana , creación de National Training Laboratorio , La pluralidad de cambios con el mundo, que son: Transformaciones dinamicas e inesperadas del ambiente organizacional, Aumento del tamaño y complejidad de las empresas, La diversificación y complejidad de la tecnología, La unión de tendencias en el estudio de las entidades, Los estudios sobre los conflictos interpersonales.

2.2.1.3. Características del desarrollo organizacional

Keith (2000) establece que deben enfocarse en las organizaciones como un todo, Agente de cambio, Orientación sistémica, Solución de problemas y Aprendizaje experimental, cuyos criterios se acoplen al desarrollo de la organización.

2.2.1.4. Objetivos del desarrollo organizacional

Bauer (2005) considera que el nacimiento de un sistema es la codificación de las personas en relación con la entidad, Concientiza el espíritu de equipo y la percepción sobre el lugar.

2.2.1.5. Dimensiones del desarrollo organizacional

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), son las siguientes:

Organización del Trabajo:

Considera a la empresa plantea estrictos criterios que deben tenerse en cuenta, como; la división del trabajo de acuerdo a las tareas asignadas, operaciones complejas, productos sustitutos y el trabajo entre máquinas, operaciones y personas.

Desde el enfoque social Ozaki (1993) sostiene que los principales aspectos que se tienen en cuenta es la distribución de las funciones, asignación de las atribuciones, división del mercado en nichos de mercado, en donde el usuario debe estar atento para obtener ventaja competitiva en el mercado, derechos laborales, clima laboral, motivación ya sean considerados los incentivos monetarios y no monetarios.

Metas y Estrategias de la Organización:

Considera que las estrategias son criterios formales que mezclan los elementos informativos seleccionados de materiales de aprendizaje de una manera correcta, coherente, transparente y significativa que permita hacer cambios en la competencia. A través del uso de las estrategia en la que se pueden organizar, clasificar o agrupar el contenido con la finalidad de alcanzar una representación adecuada, evaluando por las

relaciones posibles entre diferentes partes de la información que se ha de aplicar evaluando el esquema del aprendizaje – conocimiento previo, este último se le conoce con el nombre de conexiones externas.

Competencia Profesional

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), citando por Tejada y Navío (1998), manifiesta que es importante conocer el bagaje cultural de cada profesional, puesto que eso permita el desarrollo de sus funciones, hoy en día los profesionales son evaluados de diferentes maneras y con distintos exámenes, a ello se suma la importancia de la experiencia que acumulan en las diferentes oportunidades de trabajo que han laborado y que les permita afrontar diferentes riesgos laborales así como tomar las mejores decisiones en bien de su institución. Cada vez cobra mayor importancia de recurrir a los diferentes medios de evaluación en donde se capte a nuevos talentos y que los que no han sido clasificados tenerlos en una base de datos para que cuando hagan convocatorias hacerles la invitación oportuna para su participación. Los perfiles deben encajar con las necesidades que posee la empresa y que cubran los puestos de trabajo e acuerdo a los documentos de gestión que posee, de esa manera se llevara una adecuada una administración eficiente, ante ellos las competencias, habilidades y destrezas deben fortalecerse día a día en el desarrollo laboral.

2.2.1.6. Característica del Desarrollo organizacional

Guizar (2013) manifiesta que son las siguientes:

- a) Estrategia educacional planificada
- b) Flexibilidad de la organización: Metas, Crecimiento, identidad y productividad
- c) Comportamiento de las personas
- d) Auditoria interna o Externa.
- e) Comunicación del agente y la entidad
- f) Establecimiento de metas documentarias

2.2.2. Variable dependiente: Toma de Decisiones

2.2.2.1. Definición

Según Koonts (2014) considerado como un curso de acción entre varias alternativas y que forma la esencia de la planeación.

Según Slocum (2009) afirma que es la clave en las organizaciones, que frecuentemente acogen las presiones de varios grupos.

Para Robbins (2004) consiste en seleccionar entre distintas alternativas, la más adecuada para la solución a la problemática de acuerdo a la decisión correctiva, en donde evalúen alternativas principales de los nuevos cambios

2.2.2.2. Dimensiones

Morgenstern (2008) manifiesta lo siguiente:

Programabilidad: se refiere a que las decisiones son programadas o no programadas, de acuerdo a la planificación de las actividades si son rutinarias o no, esto debido a la importancia que tengan las actividades a desarrollar en el ámbito laboral.

Criterios para la toma de decisiones: se tiene en cuenta las diferentes alternativas y en base a ella se elige la opción cercana para la solución de la problemática.

Impacto de la decisión: esto implica darle solución a cierto hecho que está sucediendo o que esta por suceder, para tomar una decisión acertada analizando todo los criterios preventivos y correctivos.

2.2.2.3. Etapas del proceso de toma de decisiones

Robbins (2005) afirma que es la selección de alternativas, en donde el administrador elegirá la más próxima de acuerdo a cumplir con las necesidades de la empresa y que esta se analice si tendrá una causa efecto en el presente y futuro.

La identificación del problema: nace con la discrepancia de algún problema suscitado en la empresa, frente a ello se debe realizar un árbol de causas y efectos y que de ahí nazca la raíz del problema para darle un tratamiento adecuado a la situación problemática.

La concordancia de los criterios en la toma de decisiones: de acuerdo a la identificación del problema, el gerente o la persona que haga las veces, después de analizar todas la relación de problemas, tendrá que ordenar y ver cuál es la prioridad de acuerdo al efecto que tendrá en la organización y que criterios optara para darle solución a la problemática descrita.

La asignación de ponderación de criterios: son puntuaciones que se le dan a la selección de alternativas de solución, en la que se debe tomar en cuenta los beneficios y causas que tendrá de optar por aquella alternativa y que efecto ocasionará en la organización.

El desarrollo de alternativas: es la relación de todas las respuestas positivas que pueden dar solución al hecho por resolver.

Análisis de las alternativas: se evaluara personalmente cada alternativa, evitando criterios subjetivos para lograr la adecuada alternativa de solución.

Selección de una alternativa: se manifiesta que se adopta la alternativa cercana e acuerdo a la ponderación dada en el paso anterior.

Implantación de la alternativa: si bien es cierto es la parte en donde se ejecuta la decisión tomada, esta puede fallar por ello se debe correr riesgo sobre la situación y tener un plan b para optar por una nueva solución, de acuerdo a los tiempos establecidos.

La evaluación de la efectividad de la decisión: su finalidad es positivo o negativo dependiendo el resultado que se tomó en su momento y que esto repercutirá en la organización.

2.2.2.4. Modelos de Toma de Decisiones

Según Slocum (2009) establece los siguientes modelos de Toma de Decisiones:

- a) **Modelo racional:** Información, se clasificación las alternativas, Selección de las alternativas.
- b) **Racionalidad limitada:** Satisfactoria, Búsqueda limitada e información, Control inadecuado.
- c) **Político:** satisfacción de intereses personales, crecimiento profesional y económico

2.2.2.5. Decisiones programadas y no programadas

Según Rasheed (2012)

- **Programadas:** son decisiones repetitivas y rutinarias, en la que las personas no tienen la actitud de está planificándolas, sino simplemente se dan en la vida diaria o del trabajo.
- **No programadas:** aparecen en situaciones con poca frecuencia o excepcionales.

2.2.2.6. Toma de Decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Según Koonts (2012) considera que las decisiones bien o mal tomadas van a repercutir a lo largo de la empresa en el tiempo establecido, frente a ello se tiene en cuenta lo siguiente:

- **Certidumbre:** es un estado cuando la decisión se toma en un ambiente desconocido que no se sabe qué impacto tendrá en la organización y en qué plazo se dará la situación.

- **Incertidumbre:** la conoces pero desconoces la manera de la reacción que se tiene frente a la situación del problema.
- **Riesgo:** considerada como la alternativa e impacto que tendría una consecuencia del peligro.

2.2.2.7. Métodos de Toma de Decisiones

Según Slocum (2004) establece los siguientes Métodos:

- **Método del pensamiento lateral:** para la estimulación de la creatividad y la generación de ideas.
- **Método de abogado del diablo:** un equipo de personas desarrolla una crítica sistémica de un curso de acción recomendada, esta crítica señala los puntos débiles en los supuestos en que se fundamenta la propuesta.

2.3. Definición de términos básicos

- **Coordinar:** la acción de intercambiar fuentes de información con las personas de acuerdo al interés que exista.
- **Desarrollo organizacional:** se manifiesta que influye en el ámbito laboral de cada trabajador.
- **Eficiencia:** son los resultados que se esperan de acuerdo al tiempo y recursos.
- **Especialista:** Persona experta en una materia determinada.
- **Estrategia:** es un conjunto de las reglas que en donde se tornan a decisiones positivas para la organización.
- **Formación del personal:** es el desarrollo de las habilidades blandas de cada colaborador.
- **Incentivos:** son criterios que tienen algunas empresas para premiar a sus trabajadores incentivándolos de manera positiva y reflexiva.
- **Influencia Situacional:** es toda conducta que tienen los trabajadores resistibles al cambio.

- **Plan estratégico:** es de manera general que analiza a la empresa en su todo y que debe estar perspectiva global, integradora, innovadora y adaptativa, desarrollada por la Alta Dirección de la Organización.
- **Liderazgo:** Genera un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a alcanzar los objetivos de la entidad.
- **Motivación.** Cumulo de estímulos o factores que determinan la conducta de una persona.
- **Toma de decisiones:** es un trabajo exigente y de buena calidad que repercute en la empresa.

2.4. Hipótesis de la Investigación

2.4.1. Hipótesis General

H₁: Si se aplica el desarrollo organizacional entonces influirá en la toma de decisiones de los colaboradores en dicho centro de salud.

H₀: Si no se aplica el desarrollo organizacional entonces no influirá en la toma de decisiones de los trabajadores de dicho centro de salud.

2.4.2. Hipótesis Especificas

- La organización del trabajo influirán en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.
- Las metas estratégicas de la organización influirán en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.
- La competencia profesional influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Variable Independiente: Desarrollo Organizacional

Para Maldonado (2017) considera que es un proceso en donde el trabajador va a poner énfasis en sus actividades que realiza, mediante la planificación de su trabajo que conlleve al cumplimiento de sus tareas, funciones asignadas y que esto repercuta en la rentabilidad, productividad de la empresa.

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Según Koonts (2014) considera que es un curso de acción entre varias alternativas y que forma la esencia de la planeación en donde el jefe toma la decisión acorde a la situación en la que generara una respuesta anticipada a la problemática dada.

2.5.2. Definición operacional de la variable

Variable Independiente: Desarrollo Organizacional

Se medirá a través de la dimensiones mediante los indicadores Jerarquía, Manual de Organizaciones y funciones, División del trabajo , procesos, recursos, resultados Manejo del conocimiento, Manejo de la tecnología, Relaciones interpersonales descritos a través del instrumento denominado cuestionario aplicado a los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz.

Variable dependiente: Toma de Decisiones Se medirá a través de la dimensión Programabilidad mediante los indicadores Decisiones programadas, Modelo normativo, Modelo descriptivo Reducción de conflictos , Atención secuencial de metas , Elución de la incertidumbre a través del instrumento denominado cuestionario aplicado a los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz

2.5.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1
Variable Independiente: Desarrollo organizacional

Posición de Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumentos
Desarrollo organizacional	Organización del trabajo	Jerarquía	Respeto la línea de autoridad y responsabilidad	Encuesta/ Cuestionario
		Manual de Organizaciones y funciones	Conoce y aplica el MOF en su institución	
		División del trabajo	Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas	
	Metas estratégica de la organización	Procesos	Se establecen metas acordes a la visión de la Institución	
		Recursos	Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.	
		Resultados	Las estrategias que se aplica son eficientes para el desarrollo de las tareas.	
	Competencia profesional	Manejo del conocimiento	Demuestra desempeño eficiente en el desarrollo de sus funciones	
		Manejo de la tecnología	Colabora con la ejecución de los objetivos de la organización de acuerdo a sus funciones.	
		Relaciones interpersonales	Asume con responsabilidad las tareas asignadas	
Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Variable Independiente: Toma de Decisiones

Posición de Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumentos
Toma de decisiones	Programabilidad	Decisiones programadas	Usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos	Encuesta / Cuestionario
		Decisiones no programadas	Usted toma decisiones en función a los cambios de las situaciones presentadas con los usuarios en la institución	
	Criterio para la toma de decisiones	Modelo normativo	Considera usted que la institución tiene sus procedimientos establecidos en sus normativas	
		Modelo descriptivo	Cree usted que cuenta con la información requerida para poder absolver inquietudes pro parte de los usuarios.	
	Impacto en la decisión	Reducción de conflictos	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto	
		Atención secuencial de metas	Considera usted que los colaboradores cumplen con las metas establecidas por la alta gerencia	
		Elución de la incertidumbre	Considera usted que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos criterios de incertidumbre	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de investigación

Según Sampieri (2014) manifiesta esta investigación es de enfoque cuantitativo, en donde parte de un análisis de cantidades sobre las variables de estudio, mediante el procesamiento de datos que se obtendrán de realizar un cuestionario y obtener resultados.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) manifiesta como este tipo de investigación es descriptivo - correlacional, en donde se analizará la influencia de las variables en estudio como es Desarrollo organizacional y toma de decisiones.

Según Hernández et al. (2010) considera que el diseño del presente trabajo es no experimental, puesto que el investigador no manipulara las variables en estudio y que darán a conocer los datos exactos de la recolección de información.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se realizó a nivel local en la Provincia de Santa Cruz – Departamento de Cajamarca a los colaboradores.

3.3. Población y Muestra

Bernal (2010) manifestaron que la población es un conjunto de personas en su totalidad o espacio, por ello en la presente investigación se tomará en cuenta a los 71 trabajadores del Centro Referencial de Santa Cruz, llamándose muestra censal.

3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Arias (2012) manifiesta que empleará la encuesta empleando el instrumento llamado cuestionario, en donde se especificará la escala de Likert con preguntas cerradas en donde los trabajadores del centro referencial de Santa Cruz contestaran con la sinceridad posible en ayuda a la investigación realizada en la entidad y que permita ayudar a la solución de problemas.

3.5. Validez y confiabilidad

En la presente investigación, se tienen cuenta principios como transparencia, honradez que hará que el trabajo tenga su nivel y confiabilidad será el alfa de Crombach. Sera validado por 03 expertos y profesionales de acuerdo a la línea de investigación dando mayor realce a la investigación.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de Datos

Se analizará estadísticamente en el programa SPSS Vs 24, en donde se trabajaran los datos que fueron obtenidos de la recolección de la información que se obtuvo de haber aplicado un cuestionario, mediante el análisis de tablas y gráficos necesarios para la interpretación de datos aplicado a los 71 trabajadores del Centro Referencial de Santa Cruz.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

Tabla 3

Respetar la línea de autoridad y responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	17	24,0	24,0	24,0
Totalmente de acuerdo	54	76,0	76,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

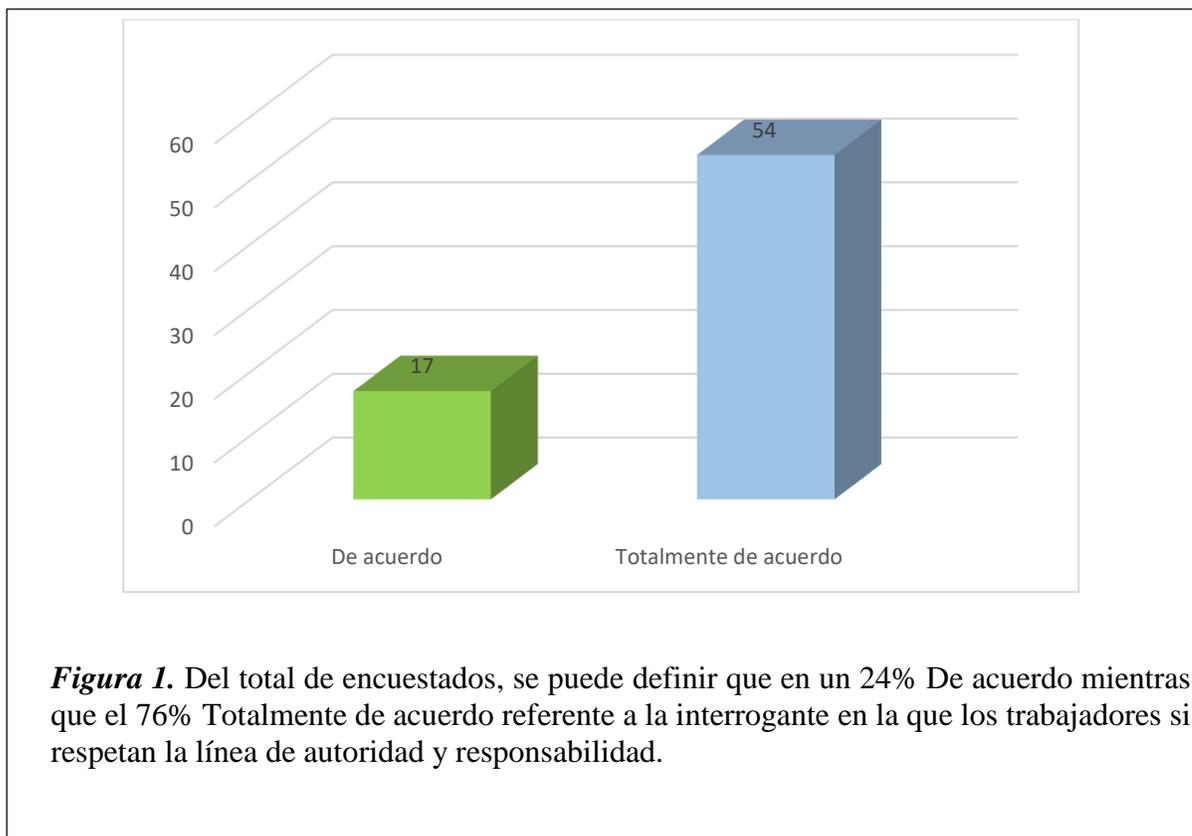


Figura 1. Del total de encuestados, se puede definir que en un 24% De acuerdo mientras que el 76% Totalmente de acuerdo referente a la interrogante en la que los trabajadores si respetan la línea de autoridad y responsabilidad.

Tabla 4

Conoce y aplica el MOF en su institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	28	40,0	40,0	40,0
En desacuerdo	28	40,0	40,0	80,0
Totalmente de acuerdo	15	20,0	20,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

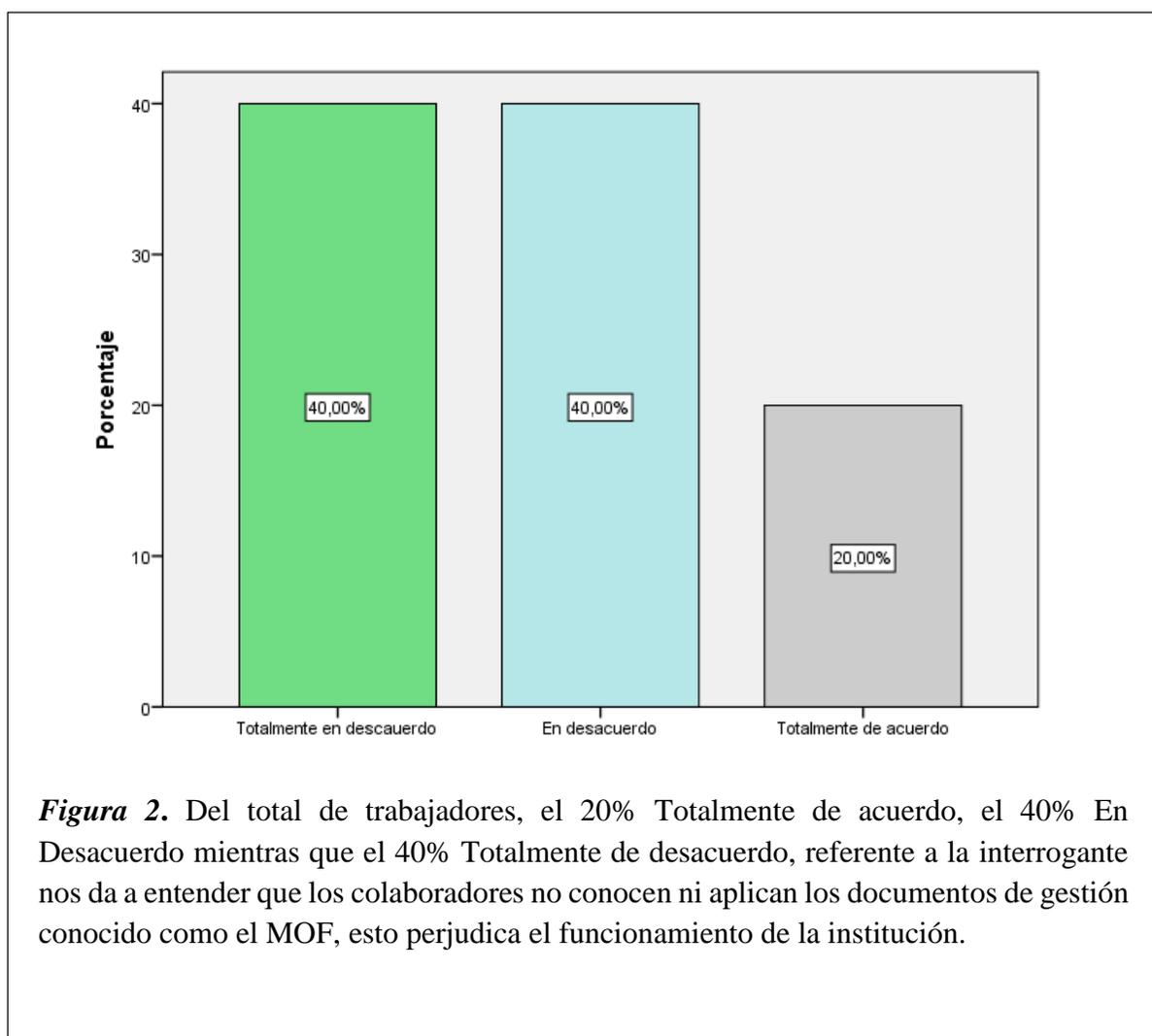


Figura 2. Del total de trabajadores, el 20% Totalmente de acuerdo, el 40% En Desacuerdo mientras que el 40% Totalmente de desacuerdo, referente a la interrogante nos da a entender que los colaboradores no conocen ni aplican los documentos de gestión conocido como el MOF, esto perjudica el funcionamiento de la institución.

Tabla 5

Se brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	15	22,0	22,0	22,0
En desacuerdo	28	39,0	39,0	61,0
Totalmente de acuerdo	28	39,0	39,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

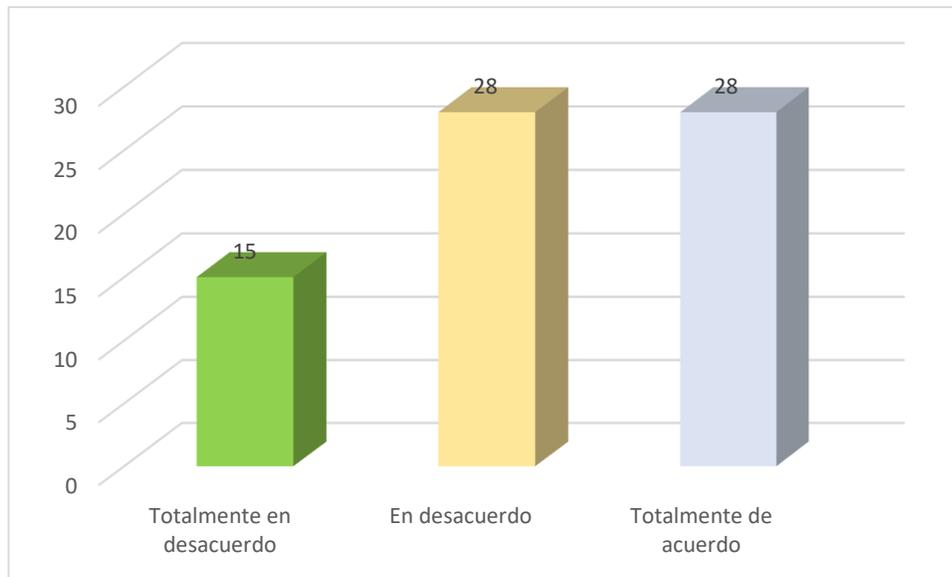


Figura 3. Del total de encuestado, el 30% Totalmente en desacuerdo, el 22% en Desacuerdo mientras el 39% Totalmente en desacuerdo, referente a esta inquietud podemos manifestar que los colaboradores asumen que no Se les brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas, perjudicando la realización de las actividades.

Tabla 6

Se establecen metas acordes a la visión de la Institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	64	90,0	90,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	7	10,0	10,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

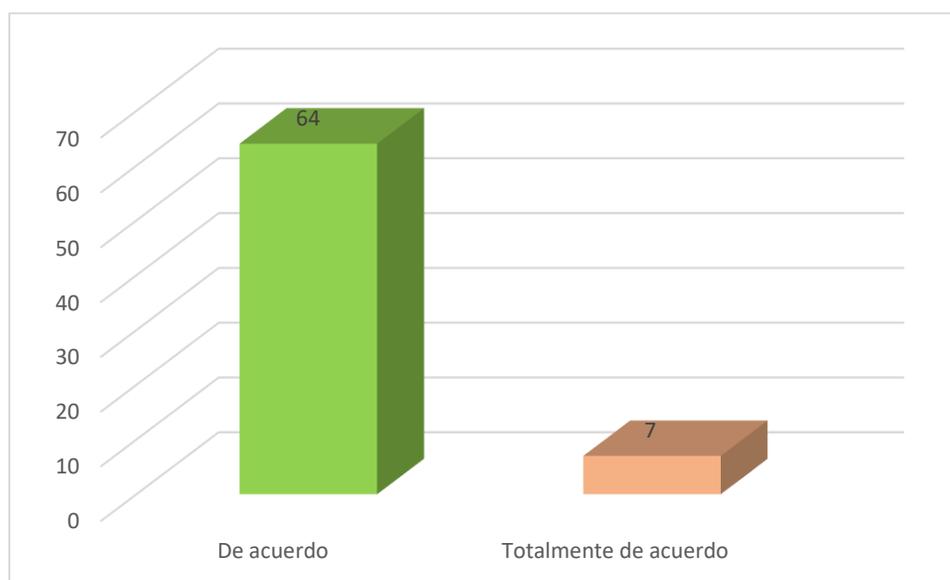


Figura 4. Del total de encuestados, el 10% Totalmente de acuerdo mientras que el 90% de acuerdo, esto conlleva a que los colaboradores han manifestado que si se establecen metas acordes a la visión de la Institución, lo que permite tener una fortaleza como institución.

Tabla 7

Manifiesta agrado y satisfacción por el trabajo que desempeña.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	6,0	6,0	6,0
	De acuerdo	39	55,0	55,0	61,0
	Totalmente de acuerdo	28	39,0	39,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

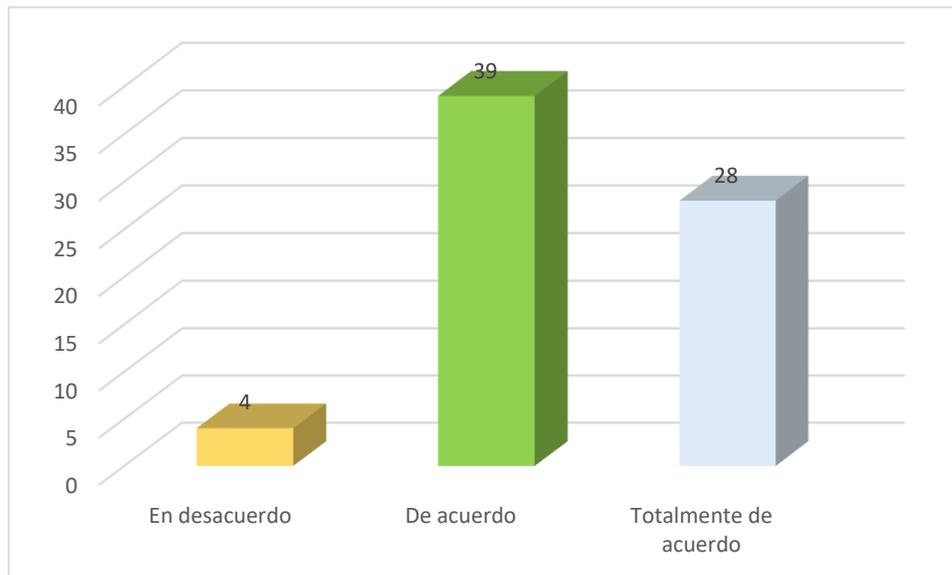


Figura 5. Del total de encuestado, el 4% En desacuerdo, el 39% Totalmente de acuerdo mientras que el 55% de Acuerdo, esto permite manifestar por parte de los colaboradores, que existe ciertos trabajadores están insatisfechos con su labor, mientras la gran mayoría si está acorde, no es de preocupación pero si embargo como institución se debe mejorar el compromiso organizacional.

Tabla 8

Colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	6	8,0	8,0	8,0
De acuerdo	39	55,0	55,0	55,0
Totalmente de acuerdo	26	37,0	37,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

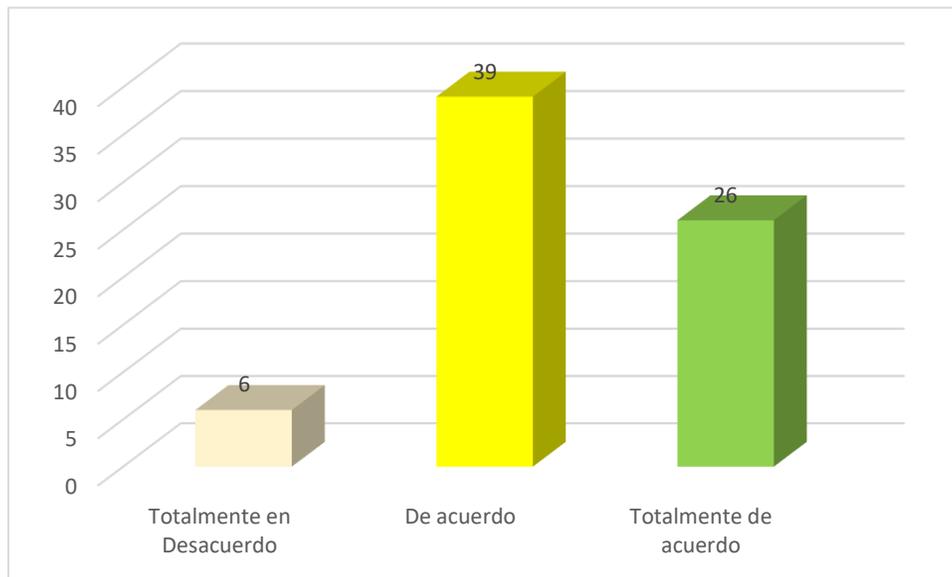


Figura 6. Del total de encuestados, el 8% Totalmente en desacuerdo, el 37% Totalmente de acuerdo mientras el 55% de acuerdo, esto permite definir que la gran mayoría de trabajadores colabora con el cumplimiento de los objetivos de la institución más allá de sus funciones y cierto porcentaje no se siente comprometido, es por ello que la institución debe plantear alternativas de solución referente a la realidad.

Tabla 9

Asume con responsabilidad las tareas asignadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	7,0	7,0	7,0
De acuerdo	27	38,0	38,0	45,0
Totalmente de acuerdo	39	55,0	55,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

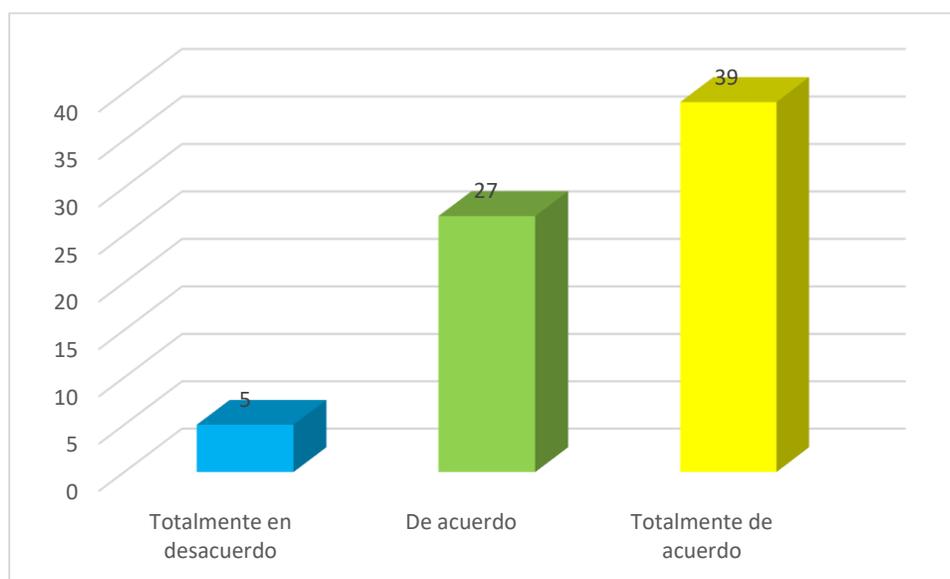


Figura 7. Del total de encuestados , el 7% Totalmente en desacuerdo , el 38% De acuerdo mientras que el 55% Totalmente de acuerdo , esto permite analizar que los trabajadores la gran mayoría si asume con responsabilidad las tareas asignadas mientras que un porcentaje menor , no lo hace, es por ello que la institución debe ser estratégica para revertir esta situación.

Tabla 10

Se capacita con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	10	14,0	14,0	14,0
En desacuerdo	47	66,0	66,0	80,0
De acuerdo	14	20,0	20,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

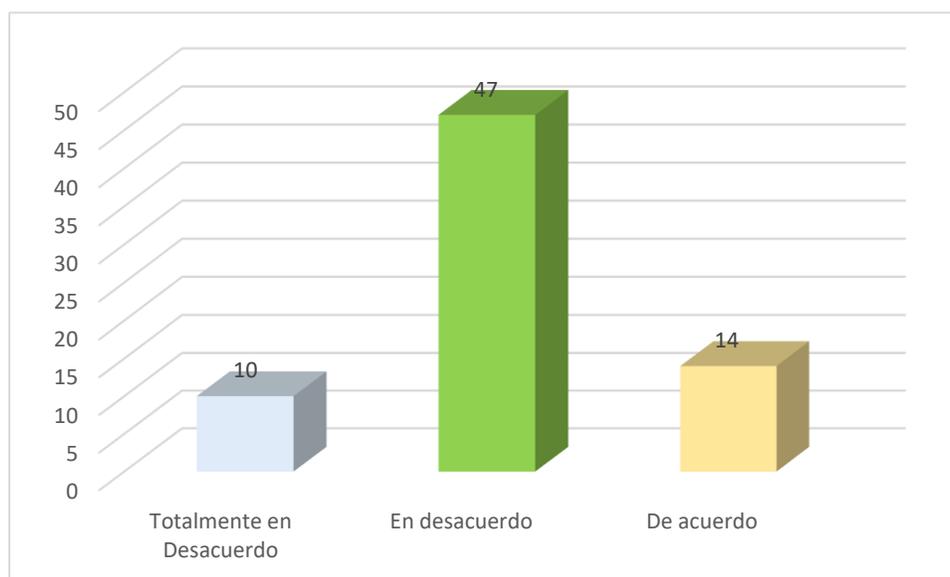


Figura 8. Del total de encuestados , el 20% de Acuerdo , el 66% en desacuerdo mientras que el 14% Totalmente en desacuerdo, esto conlleva a manifestar que los colaboradores en gran mayoría no se capacitan con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional , y una minoría si lo realiza quizás con sus propios medios.

Tabla 11

Usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	62	87,0	87,0	87,0
	Totalmente de acuerdo	9	13,0	13,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

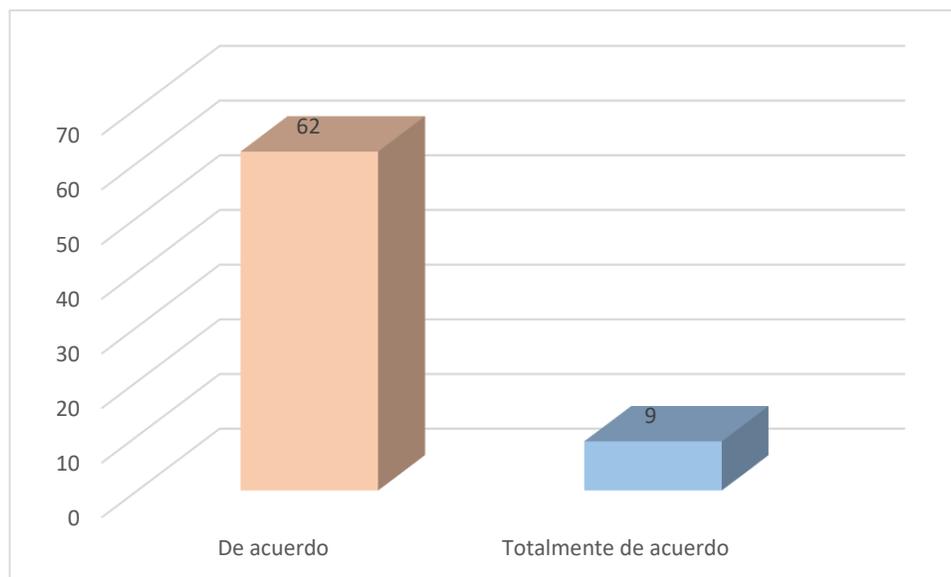


Figura 9. Del total de encuestados , el 13% Totalmente de acuerdo mientras que el 87% De acuerdo , los colaboradores manifiestan que en su totalidad si toman decisiones en función a reglas y procedimientos, teniendo en cuenta que en el centro referencial es importante los procedimientos.

Tabla 12

Usted toma decisiones en función a los cambios de las situaciones presentadas con los usuarios en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	62	87,0	87,0	87,0
	Totalmente de acuerdo	9	13,0	13,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

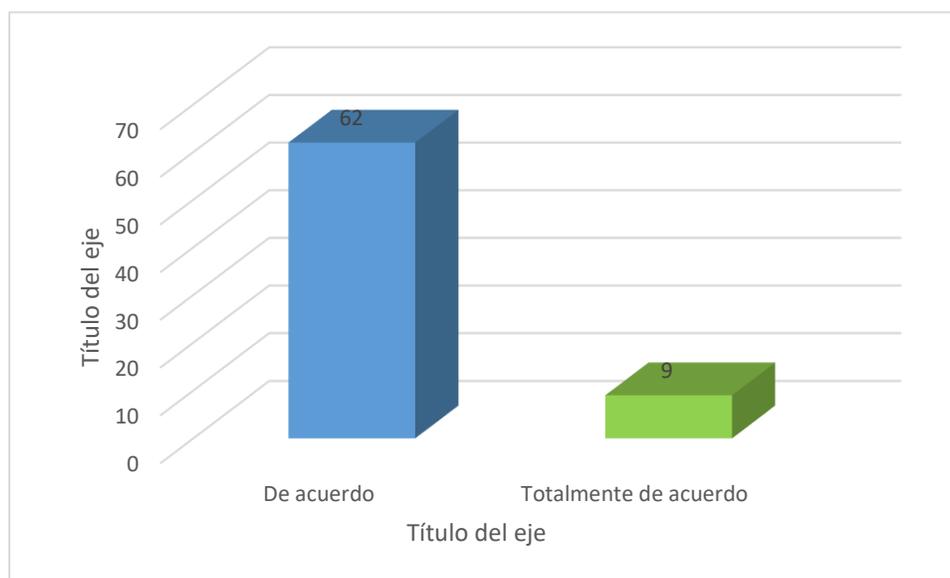


Figura 10. Del total de encuestados el 13% Totalmente de acuerdo mientras que el 87% de Acuerdo, esto manifiesta que la gran mayoría, es decir, en su totalidad los colaboradores si toma decisiones en función a los cambios de las situaciones presentadas con los usuarios en la institución, teniendo una fortaleza en la institución.

Tabla 13

Considera usted que la institución tiene sus procedimientos establecidos en sus normativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	27	38,0	38,0	38,0
De acuerdo	38	54,0	54,0	92,0
Totalmente de acuerdo	6	8,0	8,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

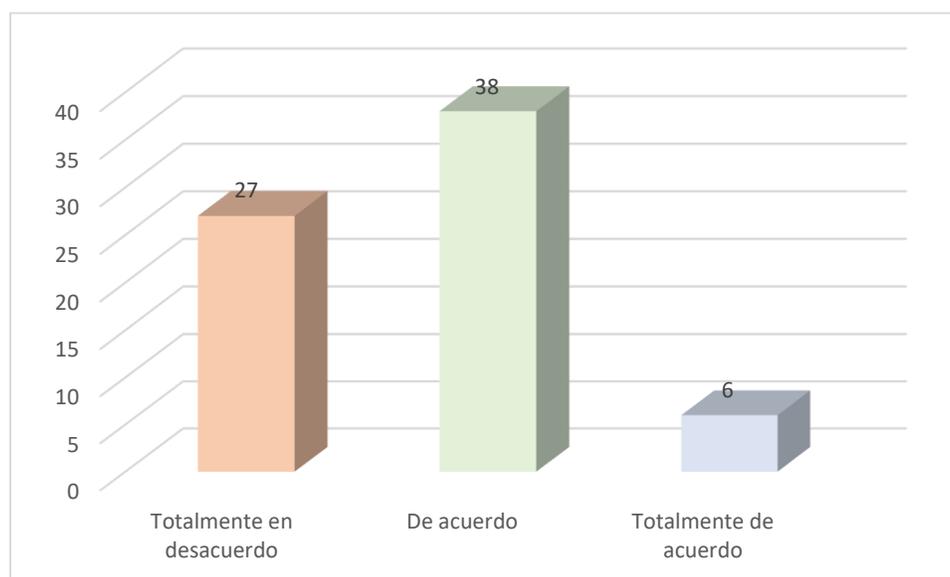


Figura 11. Del total de encuestados, el 8% Totalmente de acuerdo, el 38% Totalmente en desacuerdo mientras el 54% De acuerdo, en su mayoría los colaboradores si consideran que la institución tiene sus procedimientos establecidos en sus normativas, teniendo en cuenta que es una institución de salud y es primordial el servicio.

Tabla 14

Cree usted que cuenta con la información requerida para poder absolver inquietudes pro parte de los usuarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	26	38,0	38,0	38,0
De acuerdo	39	54,0	54,0	92,0
Totalmente de acuerdo	6	8,0	8,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

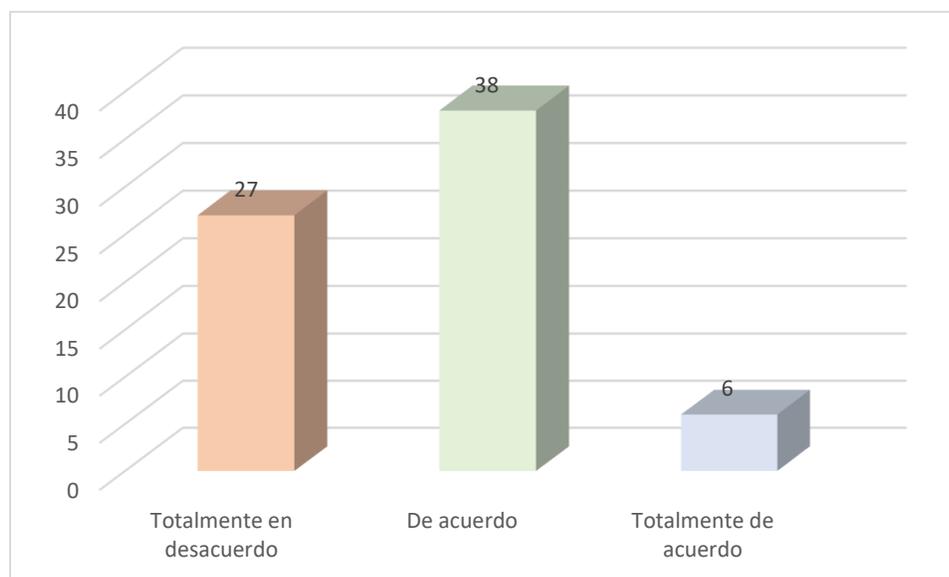


Figura 12. Del total de encuestado el 8% Totalmente de acuerdo , el 38% Totalmente en desacuerdo mientras que el 54% de acuerdo, esto hace referencia que en su totalidad de trabajadores que si creen que la institución cuenta con la información requerida para poder absolver inquietudes por parte de los usuarios.

Tabla 15

Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	26	38,0	38,0	38,0
De acuerdo	39	54,0	54,0	92,0
Totalmente de acuerdo	6	8,0	8,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

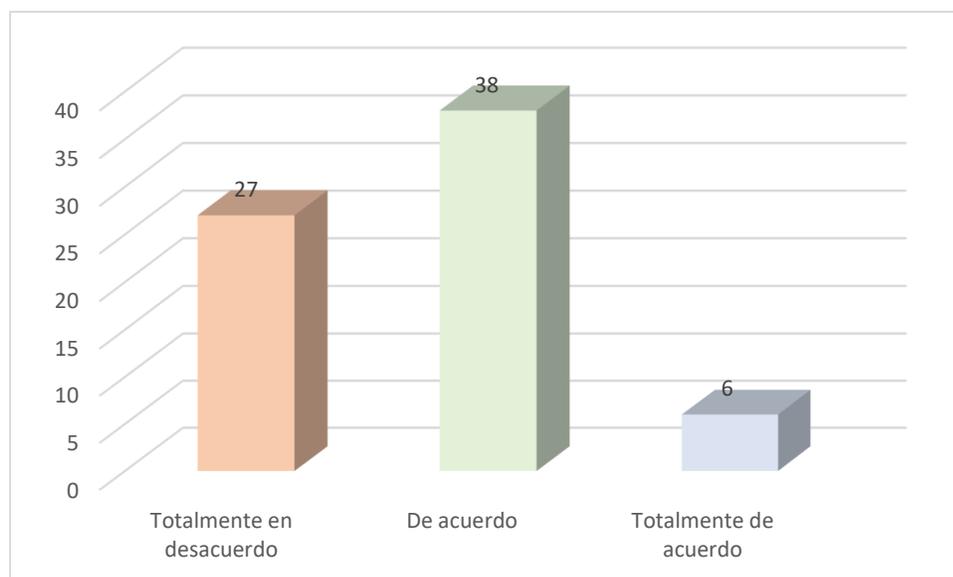


Figura 13. Del total de encuestados , el 38% Totalmente en desacuerdo , el 8% Totalmente de acuerdo mientras que el 54% De acuerdo, esto permite que los trabajadores en su mayoría están de acuerdo que las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto , mientras un porcentaje menor no lo considera.

Tabla 16

Considera usted que los colaboradores cumplen con el cumplimiento de metas establecidas por la alta gerencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	17	24,0	24,0	24,0
En desacuerdo	29	41,0	41,0	65,0
De acuerdo	13	18,0	18,0	83,0
Totalmente de acuerdo	12	17,0	17,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

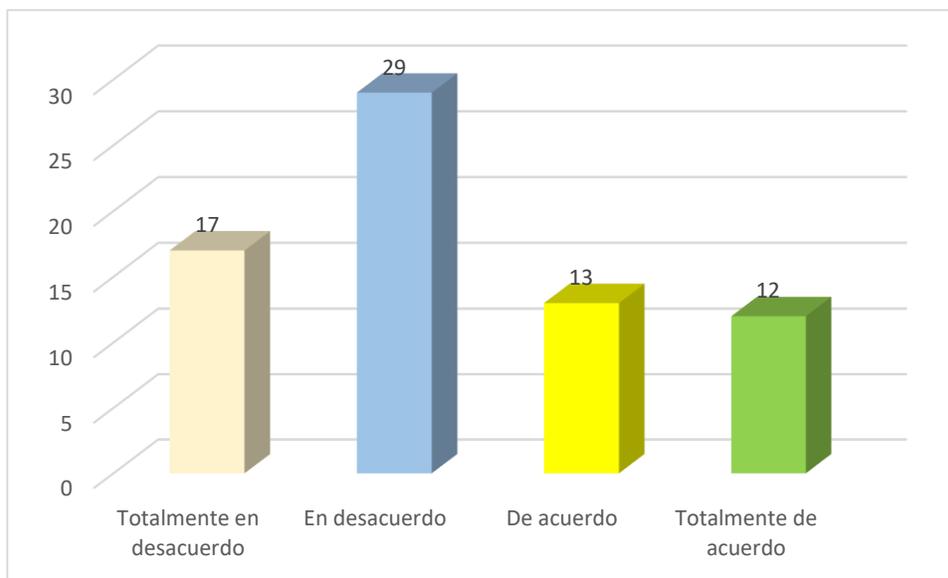


Figura 14. Del total de encuestado , el 17% Totalmente de acuerdo , el 18% de acuerdo , el 24% Totalmente en desacuerdo mientras que el 41% en desacuerdo, esta respuesta nos permite conocer que la gran mayoría de trabajadores no cumplen con metas establecidas por la alta gerencia.

Tabla 17

Considera usted que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos criterios de incertidumbre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en Desacuerdo	27	38,0	38,0	38,0
En desacuerdo	30	42,0	42,0	80,0
De acuerdo	14	20,0	20,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

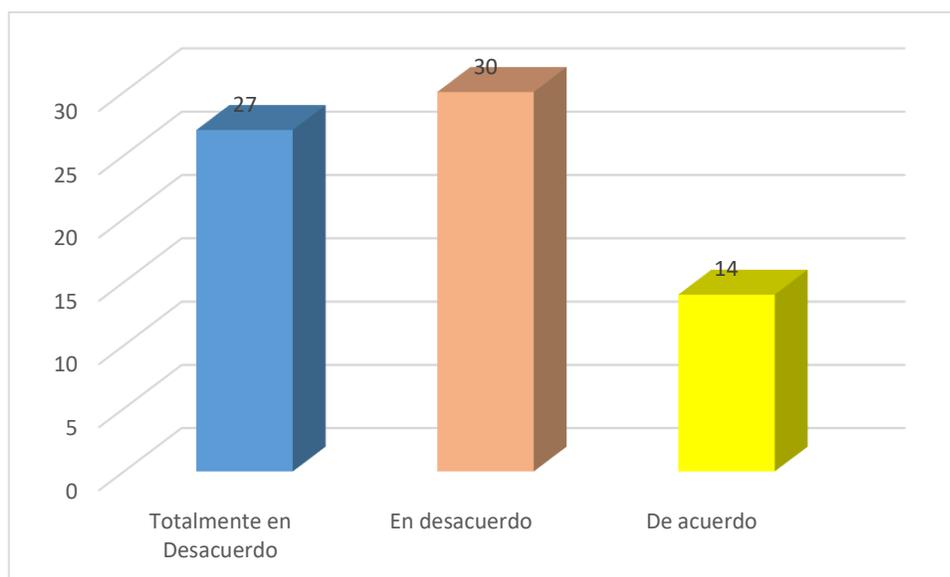


Figura 15. Del Total de encuestados, el 20% De acuerdo, el 38% Totalmente en desacuerdo mientras que el 42% en desacuerdo, referente a la interrogante podemos manifestar que los colaboradores no considera que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos criterios de incertidumbre.

CAPITULO V: DISCUSION

Se manifiesta que los colaboradores desconocen ni aplica los documentos de gestión, teniendo en cuenta de ellos que uno es el MOF de la institución, frente a esta situación el centro de salud, debe realizar una inducción a todo el personal en general para tener el conocimiento sobre las normativas vigentes y como puedan valorar sus derechos y obligaciones para con la institución, por ende, la influencia es baja con respecto al desarrollo organizacional que se da en la institución. (Ver Tabla 4).

De los encuestados, el 30% Totalmente en desacuerdo, el 35% en Desacuerdo mientras el 35% Totalmente en desacuerdo, referente a esta inquietud podemos manifestar que los colaboradores asumen que no se les brinda asesoramiento continuo y/o permanente en las tareas complejas, perjudicando la realización de las actividades, en donde el desarrollo organizacional es bajo por parte de los empleados que no demuestran los criterios idóneos (Ver Tabla 5).

El 20% de Acuerdo, el 35% en desacuerdo mientras que el 45% Totalmente en desacuerdo, esto conlleva a manifestar que los colaboradores en gran mayoría no se capacitan con frecuencia para mejorar su desarrollo profesional, y una minoría si lo realiza quizás con sus propios medios, en donde Ortega (2015) indica que la resistencia al cambio en las entidades estatales se presenta con frecuencia, pero a la vez, sus directivos encuentran una carencia de materiales de apoyo para desarrollar dicha realidad de forma adecuada, frente a ello los poco respaldan al personal de la entidad, para abordar los conflictos, en especial para asumir la amplia cantidad de acciones legales que generan un alto costo de tiempo, esfuerzo y recursos perjudicando la toma de decisiones que se pueden hacer en la empresa. (Ver Tabla 6).

Del total de encuestado, el 5% Totalmente de acuerdo, el 15% de acuerdo, el 35% Totalmente en desacuerdo mientras que el 45% en desacuerdo, esta respuesta nos permite conocer que la gran mayoría de trabajadores no cumplen con metas establecidas por la alta gerencia, en la que perjudican el nivel bajo de toma de decisiones según el estudio (Ver Tabla 16).

Del Total de encuestados, el 15% De acuerdo, el 35% Totalmente en desacuerdo mientras que el 50% en desacuerdo, referente a la interrogante podemos manifestar que los colaboradores no consideran que el personal está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir ciertos

criterios de incertidumbre, por ende muestra un nivel bajo de toma de decisiones en donde afecta a los colaboradores y a la institución. (Ver Tabla 17).

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se concluyó lo siguiente:

- ✓ Que se realizó la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos, se afirma que la mayoría del personal del centro de salud Santa Cruz, tiene conocimientos de los procedimientos y conceptos para generar un desarrollo organizacional y sostenible. A pesar de que un mínimo de trabajadores se resiste al cambio y no saben definirse a cerca del desarrollo.
- ✓ Durante la investigación se ha mostrado que existe un Nivel bajo de toma de decisiones en la que afecta el desarrollo organizacional de los colaboradores, perjudicando los diferentes procedimientos administrativos.
- ✓ Los encargados de la gerencia y de dirección y administración del centro de salud Santa Cruz, intervienen adecuadamente con planes de acción y estrategias de cambio para generar desarrollo organizacional y por ende aplicar las decisiones correctas para generar dicho cambio dentro de la organización.
- ✓ El desempeño profesional de los trabajadores del centro de salud Santa Cruz, es óptimo al perfil del puesto, por lo tanto le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en el cumplimiento de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente cada funcionario en cada área del ente.

RECOMENDACIONES

- ✓ Brindar cursos de capacitación a los colaboradores en las distintas áreas entre ellos:
Relaciones interpersonales en la entidad, trabajo en equipo, motivación en el desempeño de sus labores, seguridad laboral e identificación con la filosofía de la entidad.
- ✓ Fortalecer el plan de carrera para que los colaboradores puedan optar con mejores posibilidades el ascenso a otros puestos de trabajo, según su capacidad y desempeño laboral adecuado dentro de la entidad. Para generar una mejor calidad de vida, tanto laboral como social.
- ✓ Promover por medio del departamento de gerencia y la dirección formación de capacitadores para apoyar a los profesionales en diferentes áreas interesadas a generar el cambio y desarrollo, conocimientos, dinámicas en recursos humanos, clima organizacional y el desempeño laboral entre otros.
- ✓ Realizar talleres de coaching que permita al personal potenciar sus habilidades, destrezas y capacidades para el desarrollo de sus actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Antezana (2013) La importancia de la capacitación en la empresa. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Arias (2012) La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003. Recuperado de <file:///D:/Users/Garcia%20I/Downloads/Dialnet-LaEscalaDeLikertEnLaValoracionDeLosConocimientosYL-1311949.pdf>
- Bauer (2005) Desarrollo Organizacional. Enfoque Latinoamericano. Editorial Pearson
- Bernal (2010) *Metodología de la Investigación* .3ª Edición, Colombia, 2010, Pearson Educación. ISBN e-Book: 9789586991292. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calampa (2015) Tesis “Toma de decisiones directivas y gestión administrativa en las instituciones educativas de la UGEL 04 – 2015”.
- Chiavenato (2014) Administración de Recursos Humanos. El Capital de las organizaciones. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/55901685/French-y-Bell-Cap-1-Al-8-Desarrollo-Organizacional-1>
- Chiavenato (2011) Administración de los Recursos Humanos. Recuperado de https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- Morgenstern (2008) Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones Recuperado de <https://www.redalyc.org> › pdf
- Estrella (2015) Tesis "Gestión del conocimiento en docentes y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas de la Red 09, UGEL 07 de Chorrillos, 2015".

French y Bell (1981) Desarrollo de la Organización. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/55901685/French-y-Bell-Cap-1-Al-8-Desarrollo-Organizacional-1>

Garbanzo y Vargas (2016) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

Guizar (2013) Desarrollo organizacional. 4ta Edición. Mc Graw Hill Educations. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>

Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) Administración. 11ava Edición. Recuperado de <https://www.academia.edu/33885343/Administracion-11ed-Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación científica. 5ta Edición. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) Las competencias emocionales en el currículum de las carreras de pedagogía de la universidad de playa ancha. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/482092/tagj_20180201.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. Mc Graw Hill Educations. Recuperado de https://www.google.com/search?ei=c8_qXZPIFdf4-wTjzpSQDQ&q=Hern%C3%A1ndez%2C+Fern%C3%A1ndez%2C+y+Baptista+%282010%29+&oq=Hern%C3%A1ndez%2C+Fern%C3%A1ndez%2C+y+Baptista+%282010%29+&gs_l=psy-ab.3..012.229..896...0.0..0.390.390.3-1.....0....2j1..gws-

[wiz.k2cfqn9KkgM&ved=0ahUKEwjTzcffgqLmAhVX_J4KHWmBdIQ4dUDCAs&uact=5](https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html)

Keith (2000) *Organizational Development and Change Processes in Educational Institutions, a Challenge for The Management of Education*. Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>

Koonts (2014) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Koonts (2012) *Administración*. 4ta Edición. Mc Graw Hill Educations. Recuperado de https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Wehrich_y_Cannice

La Torre (2015) Tesis “Análisis financiero y su relación en la toma de decisiones en las pequeñas empresas ferreteras del distrito de Los Olivos, 2015.

López (2013) Importancia del proceso administrativo en las empresas <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>

López (2012) Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la Mype como función de la dirección de la organización. Recuperado de https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistemico_de_la_micro_y_pequena/An%C3%A1lisis_sist%C3%A9mico_de_la_micro_y_peque%C3%B1a.pdf

Luciano (2016) en la investigación denominada “Análisis gerencial y la toma de decisiones en la organización Estructuras portuarias S.A., Guadalajara, periodo 2011 – 2013.

Maldonado (2017) *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de https://www.academia.edu/34600879/COMPORTAMIENTO_DESARROLLO_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL

Ozaki (1993) *Estrategias competitivas de Philip Kotler: Especialista del mercado*. Recuperado de <https://franciscotorreblanca.es/estrategias-especialista-del-mercado/>

- Ortega (2015) La tasa de cambio: ¿Es gerenciable?*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000300006
- Pérez (2015) Tesis “Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014”.
- Pinto (2012) Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Quiroa (2014) Tesis “Toma de decisiones y productividad laboral en el área de salud de la ciudad Quetzaltenango, en Guatemala”
- Rasheed (2012) Decisiones Programadas y No Programadas. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/266558289/Decisiones-Programadas-y-No-Programadas>.
- Robbins (2004) La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Robbins (2005) Administración. México. Editorial Pearson Educación
- Rodríguez y Pinto (2018) Diagnostico organizacional. Editorial Alfa omega. México. D.F
- Sampieri (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Edición. Mc Graw Hill Educations
Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Slocum (2004) Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Ureta (2015) “Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional en el Instituto Geográfico Nacional, Lima - 2014” de la Universidad César Vallejo 2015.

Vera, Leo y Domínguez (2015) Tesis “La Responsabilidad social y su relación con el desarrollo organizacional de la entidad financiera confianza, 2015”

Vera (2017) Tesis "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016" - Universidad Cesar Vallejo, 2017.

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	TITULO TENTATIVO	FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS
Se observa en los trabajadores del Centro de Salud Referencial de Santa Cruz que no se da el Desarrollo Organizacional dentro de la organización debido a que los diversos directivos no aplican políticas sobre trabajo en equipo y falta de capacitaciones. Ocasionando bajo rendimiento del trabajador, desinterese y diversos enfrentamientos con diversos grupos.	El Desarrollo Organizacional y su influencia en la Toma de Decisiones en los trabajadores del Centro de Salud Referencial de Santa Cruz 2019.	¿Cómo el desarrollo organizacional influye en la toma de decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencia Santa Cruz?	<p>Objetivo General Determinar la influencia del desarrollo organizacional y la toma de decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencia Santa Cruz.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar a la organización del trabajo y su influencia en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz. - Diagnosticar las metas estratégicas de la organización influirán en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz. - Evaluar la competencia profesional que influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz 	<p>H₁: Si se aplica el desarrollo organizacional entonces influirá en la toma de decisiones de los colaboradores en dicho centro de salud.</p> <p>H₀: Si no se aplica el desarrollo organizacional entonces no influirá en la toma de decisiones de los trabajadores de dicho centro de salud.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización del trabajo influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz. - Las metas estratégicas de la organización influirán en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz. - La competencia profesional influirá en la toma de decisiones de los trabajadores del centro de salud referencial Santa Cruz. 	<p>Tipo de investigación: Descriptivo. Correlacional cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Población: 70 colaboradores</p> <p>Muestra: 71 colaboradores (Muestra censal)</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Anexo N°: 2 Encuesta (modelo)



Encuesta

El Desarrollo Organizacional y su influencia en la Toma de Decisiones de los trabajadores del Centro de Salud Referencial Santa Cruz.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda según su criterio. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La información que me proporcione me servirá de mucha ayuda para mi trabajo de investigación.

1. ¿Se siente a gusto en el ambiente en el que Ud. labora?
 Sí No
2. ¿El gerente se preocupa porque entienda bien su trabajo?
 Sí No
3. ¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?
 Sí No
4. ¿Cómo contribuye al Desarrollo de su entidad?
 - a) Buena comunicación
 - b) Trabajo en equipo
 - c) Generando el cambio
5. ¿Cuál es la característica más sobresaliente que tiene su entidad para su desarrollo?
 - a) Enfocarse en las organizaciones como un todo.
 - b) Orientación sistémica (basandose en un Sistema de fijación)
 - c) Agente de cambio
6. ¿Cuál de los Objetivos del Desarrollo Organizacional cree Ud. ¿Que fue aplicada a su entidad?
 - a) Creación de un sistema de identificación.
 - b) Desarrollo de espíritu de equipos.
 - c) Perfeccionamiento de la percepción sobre el ambiente.¿Por qué?
.....
.....
7. ¿Conque técnica Ud. ¿Se desenvuelve frente a conflictos en grupo?
 - a. Desarrollo de Equipos
 - b) Relación entre Grupos
 - c) Fijación de Objetivos y Planeación¿Por qué?
.....
.....
8. ¿Ayuda en la búsqueda y recolección de información adecuada para proveer opciones ante una decisión?

- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
9. ¿Sabe qué Modelo fue aplicado con frecuencia en la Toma de decisiones de su entidad?
- a) Modelo racional (Se obtiene la información-Se clasifican las alternativas)
 - b) Racionalidad limitada (Seleccionar una meta o una solución)
 - c) Político (toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses)
10. ¿Aporta en la evaluación de la Toma de Decisiones?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
11. ¿Cree Ud. que la Teoría de Decisiones y los Sistema es aplicada con frecuencia ante un problema?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
12. ¿Cuál es el análisis que Ud. aporta para tener una correcta Evaluación de alternativas?
- a) Organizacional
 - b) Personal
 - c) Estado actual de la empresa
 - d) Otros
13. ¿Qué estrategias se utiliza para Seleccionar una alternativa?
- a) Maximizar (Tomar la mejor decisión posible)
 - b) Satisfacer (Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable)
 - c) Optimizar (La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas)
- ¿Por qué?
-
-
14. ¿Cree Ud. que los alcances del desarrollo organizacional, ayudan a mantener una organización estable?
- Sí No
15. ¿Sabe que, para tomar una decisión es necesario contar con el apoyo de todo el personal?
- Sí No

Muchas gracias por su valiosa información ;

Anexo N.º 3: Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO.....

ENTREVISTADOR:.....

FECHA:

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

ITEMS	RESPUESTAS
1. ¿Cree que es importante el desarrollo organizacional para tener una buena toma de decisiones?	
2. ¿Con qué frecuencia aplican incentivos laborales en el Centro de Salud?	
3. ¿Se siente motivado en el cumplimiento de sus funciones?	
4. ¿En la visión y misión de la institución consideran incentivos a sus trabajadores?	

FIRMA