



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Empresariales

TESIS

**LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL “ANTONIO
SKRABONJA ANTONCICH” EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016**

Presentada por:

Bach. Gabriela Roxana Salguero Velásquez

Para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ICA - PERÚ

2018

**LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL “ANTONIO
SKRABONJA ANTONCICH” EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016**

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios y a mi familia, quienes siempre han estado en mis malos y buenos momentos, apoyándome a ser una persona exitosa en la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Alas Peruanas, por brindarme los conocimientos profesionales en mi carrera, y a sus docentes que han formado mi personalidad.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “**LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016**”. Tuvo por objetivo determinar cómo los fundamentos del proceso administrativo influyen en el desarrollo organizacional del hospital. Es muy importante aplicar los fundamentos del proceso administrativo para que el desarrollo organizacional del hospital sea pleno o en términos generales que el desarrollo organizacional abarque todas las áreas que conforman el hospital. Este desarrollo organizacional tiene competencias propias del hospital, pero, también tiene competencias en el recurso humano, es decir en los trabajadores.

Del planteamiento del problema; se desglosa los aspectos fundamentales para el desarrollo del trabajo de investigación, estos aspectos o también indicadores motivaron el proceso investigativo referido al tema propuesto. Es recomendable que toda empresa u organización debe plantear fundamentos administrativos que conlleven a una sola dirección para alcanzar los objetivos que se establezcan, tomando en cuenta que, siempre se presentarán obstáculos en todo desarrollo organizacional, y justamente los fundamentos administrativos son importantes para superar cualquier percance que se presente.

Se tomaron en cuenta conceptos teóricos de diversos autores y trabajos de investigación que dieron argumento al marco teórico; estos conceptos teóricos se enfocaron en las variables de estudio (variable independiente: fundamentos del proceso administrativo y variable dependiente: desarrollo organizacional). En este mismo punto se incorporó información relevante del Hospital **ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH**, que forma parte primordial del trabajo de investigación.

El desarrollo del trabajo de investigación, permitió establecer que es del tipo básico, porque está orientado a la búsqueda de nuevos conocimientos; y es del nivel descriptivo, porque está destinado a describir las variables seleccionadas en la investigación. Su ámbito comprende, la parte humana por estar enfocado a los trabajadores, la parte social porque el trabajo de investigación comprende al hospital que está ubicada en la provincia de Pisco, y la parte temporal porque el desarrollo de la investigación se ha realizado en el periodo del año 2016.

Para la muestra de estudio, se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento fue el cuestionario el cual se aplicó a 205 trabajadores, posteriormente se procesaron los datos obtenidos y luego se analizaron para su interpretación de forma clara por medio de gráficas y tablas para una mejor comprensión.

Se recabó información importante de los Fundamentos del Proceso Administrativo con datos muy relevantes como las dimensiones (Planeación, Organización, Dirección y Control) de la misma forma del Desarrollo Organizacional con datos muy relevantes como las dimensiones (Imagen Organizacional, Efectividad Organizacional, Objetivos Organizacionales y Cambios Organizacionales). Para finalizar se formuló una serie de conclusiones y sugerencias sobre el estudio investigado y desarrollado.

ABSTRACT

The present research work "THE FUNDAMENTALS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS AND THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH HOSPITAL IN THE PROVINCE OF PISCO, 2016". Its objective was to determine how the fundamentals of the administrative process influence the organizational development of the hospital. It is very important to apply the fundamentals of the administrative process so that the organizational development of the hospital is full or in general terms that the organizational development encompasses all the areas that make up the hospital. This organizational development has competencies specific to the hospital, but it also has competencies in the human resource, that is, in the workers.

Of the approach of the problem; It breaks down the fundamental aspects for the development of the research work, these aspects or also indicators motivated the investigative process referred to the proposed topic. It is advisable that every company or organization should raise administrative foundations that lead to a single direction to achieve the objectives that are established, taking into account that obstacles will always arise in all organizational development, and just the administrative foundations are important to overcome any mishap That is present.

Theoretical concepts of diverse authors and research works were taken into account that gave argument to the theoretical framework; These theoretical concepts focused on the study variables (independent variable: fundamentals of the administrative process and dependent variable: organizational development). In this same point, relevant information from ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH Hospital, which is a fundamental part of the research work, was incorporated.

The development of the research work, allowed to establish that it is of the basic type, because it is oriented to the search of new knowledge; and it is of the descriptive level, because it is intended to describe the variables selected in the investigation. Its scope includes, the human part to be focused on workers, the social part because the research work includes the hospital that is located in the province of Pisco, and the temporary part because the development of the research has been carried out in the period of the year 2016.

For the study sample, the survey was used as a technique and its instrument was the questionnaire which was applied to 205 workers, afterwards the data obtained was processed and then analyzed for its interpretation in a clear way by means of graphs and tables for a better understanding.

Important information was collected from the Fundamentals of the Administrative Process with very relevant data such as the dimensions (Planning, Organization, Direction and Control) in the same way as the Organizational Development with very relevant data such as the dimensions (Organizational Image, Organizational Effectiveness, Organizational Objectives and Organizational changes). Finally, a series of conclusions and suggestions about the study investigated and developed were formulated.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
Capítulo I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.3. Objetivos de Investigación	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Justificación del Estudio	4
1.5. Limitaciones de la Investigación	5
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de Estudio	7
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Definición de Términos	60
2.4. Hipótesis	64
2.4.1. Hipótesis General	64
2.4.2. Hipótesis Específicas	65
2.5. Variables	65
2.5.1. Definición Conceptual de las Variables	65
2.5.2. Definición Operacional de las Variables	69
2.5.3. Operacionalización de las Variables	70
Capítulo III: METODOLOGÍA	71
3.1. Tipo y Nivel de Investigación	71
3.2. Descripción del Ámbito de la Investigación	72
3.3. Población y Muestra	72
3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	76
3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento	78
3.6. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos	79
Capítulo IV: RESULTADOS	81
Capítulo V: DISCUSIÓN	102

CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
- Bibliografía	
- Páginas Web	
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA 1.1	Población de Estudio	67
TABLA 2.1	Muestra de Estudio	69
TABLA 3.1	Comparativo entre las Variables de Estudio	75
TABLA 4.1	Comparativo entre las Dimensiones de la Variable Independiente	77
TABLA 5.1	Comparativo entre las Dimensiones de la Variable Dependiente	81
GRÁFICO 1.1	Comparativo entre las Variables de Estudio	75
GRÁFICO 2.1	Comparativo entre la Dimensión Planeación de la Variable Independiente	77
GRÁFICO 3.1	Comparativo entre la Dimensión Organización de la Variable Independiente	78
GRÁFICO 4.1	Comparativo entre la Dimensión Dirección de la Variable Independiente	78
GRÁFICO 5.1	Comparativo entre la Dimensión Control de la Variable Independiente	79
GRÁFICO 6.1	Comparativo entre la Dimensión Imagen Organizacional de la Variable Dependiente	81
GRÁFICO 7.1	Comparativo entre la Dimensión Efectividad Organizacional de la Variable Dependiente	82
GRÁFICO 8.1	Comparativo entre la Dimensión Objetivos Organizacionales de la Variable Dependiente	82
GRÁFICO 9.1	Comparativo entre la Dimensión Cambios Organizacionales de la Variable Dependiente	83

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por finalidad evaluar la relación entre las estrategias del endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores; el endomarketing es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento que tiene como objeto desarrollar en su equipo de trabajo una mentalidad que está en sincronía con el marketing externo que uno practica siendo esta razón conocida como marketing interno. El compromiso organizacional es como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. Este trabajo de investigación presenta los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I**, se desarrolló el problema de la investigación; se plantea el problema, se formula el problema (el problema general y los problemas específicos) se establecen los objetivos (el objetivo general y los objetivos específicos), se justifica el estudio y se presentan las limitaciones de la investigación.

En el **Capítulo II**, se desarrolló el marco teórico, se presentan los antecedentes que busca una relación mínima con la presente tesis, se aborda las bases teóricas donde se desarrollan las variables de estudios, se formulan las hipótesis y se establece una relación de términos básicos extraídos de los conceptos que sirven de argumento para la tesis.

En el **Capítulo III**, se desarrolló la metodología, se establece el tipo y nivel de la investigación, se describe el ámbito de la investigación, se determina la población y la muestra, así mismo se menciona la técnica e instrumento para la

recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y el plan de recolección y procesamiento de datos.

En el **Capítulo IV**, se desarrolla y se determinan los resultados del proceso de la investigación.

En el **Capítulo V**, se desarrolló la discusión determinado por los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

Finalmente, se determinaron las conclusiones y las sugerencias, en base al análisis general de la tesis involucrando a todas las partes que lo componen.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Las instituciones a nivel mundial basan su desarrollo en los fundamentos básicos de la administración como es la planificación, organización, dirección y control; aspectos que deben ser bien definidos para que las instituciones puedan alcanzar un buen desarrollo de manera interna y externa; y permita lograr de manera consensuada sus objetivos. Estos fundamentos no son bien gestionados dentro del Hospital “ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH”, al no tener una buena planificación, organización, dirección y control difícilmente su desarrollo organizacional es el óptimo y esto conlleva a la aparición de diversos problemas que limitan el buen funcionamiento de todas las áreas de la institución.

La globalización ha conllevado a las instituciones ya sean por su tamaño pequeño, mediano o grandes instituciones, lucrativas o no lucrativas a evolucionar su gestión, sus servicios, sus instalaciones, sus sistemas, sus mecanismos, su tecnología, sus planes de contingencias; entre otros. Entonces la globalización es un generador o medio conductor de desarrollo no solo para las instituciones brindadoras de servicios, sino también para empresas productivas, entidades públicas y privadas, incluido hasta negocios pequeños.

El desarrollo organizacional comprende lo bien que hace una institución empezando por su imagen organizacional, rompiendo barreras hacia la sociedad, la efectividad organizacional de su personal y su sistema aplicado al buen servicio, los objetivos organizacionales que encamina a la institución a crecer logrando sus propuestas en base al tiempo y sus cambio organizacional aspecto muy relevante pues los cambios hacen posible que se adopten nuevas posturas, nuevas tendencias, etc.; herramientas que condicionan un desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional de una institución no será posible si primero no se busca el desarrollo interno, empezando por los colaboradores o trabajadores quienes son los gestores principales del desarrollo organizacional de cualquier institución; cuando el capital humano está capacitado, preparado y motivado este brindará lo mejor para su labor y será la base fundamental para que la institución se desarrolle. La identificación del trabajador con su institución es muestra de desarrollo y este debe ser en paralelo entre el trabajador y la institución.

En tal sentido se plantea las siguientes interrogantes ¿una buena gestión de los fundamentos del proceso administrativo mejorara el desempeño de los trabajadores del hospital?, ¿una buena planificación y organización en el hospital se podrán alcanzar los objetivos?, ¿una buena dirección y control se mejoraran los procesos y actividades que se desarrollan en el hospital? y ¿una buena gestión de los fundamentos del proceso administrativo inducirá a un desarrollo organizacional optimo y productivo?

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1 PROBLEMA GENERAL:

¿De qué manera los fundamentos del proceso administrativo influyen en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

P.E.1 ¿De qué forma la planeación influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?

P.E.2 ¿De qué forma la organización influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?

P.E.3 ¿De qué forma la dirección influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?

P.E.4 ¿De qué forma el control influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar cómo los fundamentos del proceso administrativo influyen en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- O.E.1** Determinar cómo la planeación influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- O.E.2** Determinar cómo la organización influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- O.E.3** Determinar cómo la dirección influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- O.E.4** Determinar cómo el control influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

El trabajo de investigación **“LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016”** se justifica:

- Porque en la actualidad las instituciones deben propiciar una buena gestión interna y externa; esto se consigue aplicando los fundamentos del proceso administrativo de manera adecuada fomentando un desarrollo organizacional con una visión global acorde con las nuevas tendencias.
- Porque la información investigada es valiosa para las instituciones que buscan un desarrollo organizacional excelente influenciado por

los fundamentos básicos de la administración; en ello se apoya en las nuevas herramientas administrativas enfocadas en este mundo globalizado.

- Porque la información investigada contribuye con conceptos y argumentos para las instituciones que busquen aplicar adecuadamente los fundamentos del proceso administrativo, buscando con herramientas idóneas el desarrollo organizacional.
- Porque esta investigación establece que las instituciones alcanzan su metas cuando utilizan y ejecutan de manera óptima los fundamentos administrativos conllevado a un desarrollo organizacional.
- Porque está configurado que una institución alcanza sus objetivos cuando el capital humano adopta correctamente los fundamentos del procesos administrativos y el desarrollo organizacional como prioridad para un crecimiento institucional involucrando al propio capital humano como a la institución.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

La limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo de investigación **“LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016”** son las siguientes:

- Mi trabajo y el poco tiempo libre, fue una limitación para el desarrollo del plan de tesis, por ello el desarrollo del trabajo de investigación ha sido muy extenso en función al tiempo libre que he tenido.

- La falta de bibliotecas públicas y privadas, además de no haber otras universidades en la ciudad de Pisco que puedan brindar sus bibliotecas universitarias.
- La falta de docentes investigadores que sirvan de asesor, fue una limitación para consultas respecto al desarrollo del plan de tesis.
- En la UAP Filial Pisco, en la escuela de Administración y Negocios Internacionales no cuenta con sustentaciones de tesis, que puedan servir de fuentes de información para mi plan de tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO:

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

- **Gómez J., Villareal F. y Del Rayo V. (2015). Tesis: “DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL PÚBLICO GRANDE, DE LA CIUDAD DE DURANGO, MÉXICO”.** El autor concluye:
 - ❖ Respecto a la cultura dominante, en base a la evidencia empírica obtenida en la presente investigación, se concluye que en el Hospital General Dr. Santiago Ramón y Cajal del ISSSTE en Durango muestra una orientación hacia el tipo de cultura de mercado, presentándose en menor medida rasgos de cultura clan, jerárquica y adhocrática, aun así la existencia de las cuatro culturas existe en la estructura organizacional del hospital. La evidencia de los encuestados es consistente a la percepción de cultura que se generaliza y que da como resultado la “Cultura de Mercado”, que basa su fundamento en la orientación a los resultados, a su vez la gente es muy competitiva y se enfoca en el logro de objetivos, pero también se les

considera agresivos y ambiciosos, este fenómeno esta compartido por el personal y tratan de vencer a su competencia, que en este caso está dado por el mismo personal que trata de ganar terreno en una estructura laboral. Esta cultura está orientada fuertemente hacia el exterior, además, toma muy en cuenta el producto que en este caso son los pacientes o usuarios, el desempeño, el ser competitivos, la eficiencia, y la claridad de objetivos y metas. Todo ello a pesar de ser una institución de salud pública y altamente burocratizada, los rasgos que tiene de cultura de mercado, hablan de una institución que busca la competitividad en el mercado y esto es sumamente importante ya que lo que se maneja en este negocio es la salud y hasta la vida misma.

- Pérez G. y Sánchez N. (2013). Tesis: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (ESE) HOSPITAL LOCAL DE TURBANA”**. Universidad de Cartagena Colombia, los autores concluyen:
 - ❖ Como participantes en el proyecto: no cabe duda que ejercicios como este, ejecutados a cabalidad y con responsabilidad social, son una herramienta de importancia y alcance singular, porque hacen que los profesionales se interesen en la solución de problemas e intervenciones estratégicas para dar viabilidad a nuestro sistema de salud. También nos ayudó a fortalecer nuestro sentir como investigador.

- ❖ Para la Empresa Social del Estado (ESE) Hospital Local de Turbana: una vez analizada la naturaleza jurídica orgánica, estructural y de procesos; se puede concluir que la (ESE) realiza sus mayores esfuerzos para cumplir con sus metas pactadas cada año. Y en sus balances demuestra ser una figura que puede ser, bien administrada, una entidad competitiva y auto sostenible. Por otra parte, al analizar los procesos de facturación, recaudo de cartera y la revisión de los aspectos contables y financieros, no deja de preocupar el alto aumento de los costos operacionales y la tendencia a la baja de los ingresos operacionales; puesto que de seguir con esta tendencia podría ser fatal y llevar al punto en que la entidad colapse.
 - ❖ En el mismo sentido, al describir y analizar los procesos administrativos y procedimientos asistenciales de la (ESE) se puso de manifiesto que realizan un gran esfuerzo por cumplir con los estándares de habilitación. Donde su mayor debilidad está en la poca adherencia de procesos y procedimientos tanto administrativos como asistenciales.
- Carmona M. y Jaramillo E. (2010). Tesis: **“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO (ESE) HOSPITAL SAN JORGE DE PEREIRA - COLOMBIA”**; de la Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Los autores concluyen:
- ❖ En términos cualitativos, los empleados perciben con una actitud no óptima el clima laboral de la entidad el cual consideran inflexible e intranquilo.

- ❖ Existen aspectos del clima organizacional que son necesarios atender, corregir y dar seguimiento por parte de los líderes de los procesos, ya que se percibe una atmósfera laboral incierta, caracterizada por la falta de motivación, trabajo en equipo, sentido pertenencia y liderazgo.
- ❖ Con respecto al compromiso institucional, los empleados denotan una actitud desfavorable de compromiso hacia la organización, lo anterior sustentado en falta de beneficios laborales tales como una buena remuneración, asimismo la falta de apoyo y colaboración de los líderes, además los empleados generalmente no asisten a las reuniones, lo que determina una falta de compromiso con la organización.
- ❖ Es importante capacitar en temas afines del Clima Organizacional, a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos, permitiendo con ello una nueva cultura organizacional, obteniendo como resultado un buen ambiente laboral.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES:

- Falcón F. y Vergaray L. (2015). Tesis: **“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA DEL SERVICIO DE EMERGENCIA DE UN HOSPITAL NACIONAL”**; de la ciudad de Lima. Los autores, concluyen:
 - ❖ El clima organizacional está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría se ubica en un nivel medianamente favorable (78.3%) y otra gran parte en un nivel desfavorable (21.7%). Implica varias

dificultades y deficiencias en comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral en el departamento de enfermería.

- ❖ La comunicación está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (53 %) y un nivel bajo (47%). Implica que no hay una buena comunicación y una buena interrelación entre las profesionales de enfermería.
- ❖ El liderazgo está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (53 %) y un nivel bajo (47%). Implica a que el encargado del servicio no tiene poder de convencimiento para dirigir a su personal.
- ❖ La motivación está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (56.6%) y un nivel bajo (43.4%). Implica a que el personal de enfermería no es reconocida en el trabajo por su desempeño en el área.
- ❖ La satisfacción laboral está en un nivel bajo, ello se evidencia en que la mayoría está en un nivel medio (69.9%), un nivel bajo (47%) y un nivel alto (1.2%). Implica a que la gestión en el departamento de enfermería no es la adecuada.

➤ Calcina M. (2015). Tesis: **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ENFERMEROS DE UNIDADES CRÍTICAS DEL HOSPITAL NACIONAL DOS DE MAYO”**; de la ciudad de Lima. El autor determina:

- ❖ El clima organizacional de los profesionales de enfermería en el servicio de UCI y UCIM (servicios críticos), la mayoría expresan que es regular porque a la jefatura le gusta que se realice bien el trabajo sin

tener que estar verificándolo, en el servicio no existe recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, la filosofía del servicio es que a largo plazo se progresa más, existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones, la jefatura piensa que si las personas están contentas, la productividad marchara bien, y sienten que no hay mucha lealtad de parte del personal al servicio; y un menor porcentaje de enfermeros manifiestan que es muy bueno; ya que existen reglas, normas, detalles administrativos y tramites que hace que las nuevas ideas sean evaluadas, las personas son responsables, no existen muchas críticas, aceptan riesgos, se llevan bien con los demás para tener un buen desempeño, si se equivocan o le va mal las cosas hablan con la jefatura, se preocupan por los intereses de grupo y evita las discusiones entre el personal.

- ❖ Respecto al clima organizacional de los enfermeros de UCI – UCIM según dimensiones, en la dimensión estructura el mayor porcentaje manifiestan que es muy buena porque se conoce las políticas del hospital, así como la estructura organizativa del servicio; de igual modo en la dimensión riesgo toman decisiones con mucha precaución para lograr la máxima efectividad, en la dimensión identidad la mayoría expresan que es muy buena porque se sienten orgullosas de pertenecer al servicio y son miembros de un equipo; seguido en la dimensión responsabilidad 66 de que el mayor porcentaje de enfermeros expresan que es regular ya que no confían mucho en juicios individuales en el servicio, todo se verifica dos veces, y en la dimensión calor de igual modo el mayor porcentaje es regular porque las relaciones de su jefatura con el personal es agradable y el servicio se caracteriza por tener un clima

de trabajo agradable y sin tensiones. De igual modo en la dimensión desempeño dicen que la jefatura habla de sus aspiraciones, y que existe desconfianza en el servicio. Mientras que en la dimensión recompensa la mayoría manifiesta que la satisfacción laboral es regular porque cuando cometen un error lo sancionan, no existe un sistema de recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo; así también en la dimensión apoyo expresan que la jefatura piensa que las personas están contentas por que la productividad va bien, y que les importa llevarse bien. En la dimensión conflicto la mayoría manifiesta que es regular por que la jefatura siempre busca confrontar las discusiones entre el personal y la actitud de la jefatura frente al conflicto entre personas es bastante saludable.

➤ Tola I. (2012). Tesis: **“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LOS SERVICIOS DE SALUD DE LOS HOSPITALES III DE ESSALUD DE LA REGIÓN PUNO – 2012”**. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”. La autora concluye:

- ❖ Se concluye que la gestión administrativa de los Hospitales III de Essalud de la Región Puno no es eficiente y no es eficaz por consiguiente influye en grado mínimo en el colaborativo de mejoramiento de los servicios de salud, porque probablemente los directivos de las jefaturas de los hospitales III de Essalud, aún no se actualizan en lo referente a la tecnología del colaborativo de mejoramiento en servicios de salud, así mismo la gestión administrativa actual no tiene previsto implementar planes y/o proyectos de mejora continua; es decir los directivos de

la áreas de salud no se preocupan por contar con planes de mejora continua en servicios de salud; y pareciera que no desean lograr los estándares de calidad de prestación de servicios de salud.

- ❖ Se finaliza, estableciendo que en los Hospitales III de Essalud de la Región Puno, no se da la relación: “las estrategias de gestión influye en el colaborativo de mejoramiento en los servicios de salud en los pacientes”; porque no tienen determinado los costos reales de los medios de producción; así mismo los directivos de los hospitales III de Essalud de la Región Puno no saben 173 exactamente sobre cómo se produce servicios de salud de calidad (colaborativo de mejoramiento); es decir en lo referente a gestión administrativa de hospitales no tienen definido cómo estandarizar los procesos clínicos sobre la base de la mejor evidencia disponible a fin de decidir que tecnologías se adoptan, que procedimientos se utilizan, y cuáles son los perfiles idóneos de los recursos humanos necesarios.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES:

No se encontraron antecedentes locales, en referencia al trabajo de investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS:

2.2.1 FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

2.2.1.1 PLANEACIÓN:

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional de una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo.

Los elementos básicos de la planeación están constituidos, en primer lugar, por la definición de la misión. Esto es, el enunciado de los objetivos cardinales de la institución, la piedra angular de su existencia, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quienes benefician sus actividades y que ofrece como factores de ventaja competitiva en el cumplimiento de sus metas. Luego se establece la visión, que es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro mediano. Con base en la misión y la visión surge la formulación de objetivos, que no es otra cosa que las proyecciones de las metas que se espera lograr al final de periodos o plazos predeterminados que contribuyan y concuerden con la realización de la misión y la visión previamente establecidas. La decisión de cómo se prevé lograr la misión, la visión y los objetivos corresponden a los encargados de concebir las estrategias, tarea primordial que permite a la institución proponer caminos que la

conduzcan al cumplimiento de sus objetivos con base en un análisis de su entorno e interno. A efectos de operacionalizar las estrategias son adecuadas plantear las políticas, a modo de guías o directrices que contextualizan y sirven de marco para tomar decisiones administrativas que conduzcan a la implementación de las acciones estratégicas previamente definidas. Para implementar y operacionalizar las estrategias es necesario definir los cronogramas y presupuestos. Los cronogramas son instrumentos de planeación que permiten calendarizar las actividades necesarias para implementar y ejecutar las opciones estratégicas seleccionadas previamente, mientras que los presupuestos se encargan de cuantificar los egresos e ingresos que se tendrán que administrar para poder operacionalizar, ya en un campo de acción real, las opciones estratégicas previstas.

La planeación, al igual que otros elementos del proceso administrativo, implica decisiones sobre escenarios prospectivo, y futuros de certidumbre, de riesgo y muchas veces de incertidumbre. En la medida en que procura predecir cómo será la interacción de diversas variables en un terreno indeterminado, debe sistematizar, integrar y coordinar de manera formal y no intuitiva las acciones futuras de una institución. La capacidad que esta tenga para anticipar escenarios futuros le otorgara una ventaja de primer orden en la difícil tarea de guiarse en relación con sus destinos previstos sin perder las coordenadas.

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto.

Todo proceso de planeación concluye con la formulación por escrito y de modo formal de un documento denominado plan. Este plan requiere algunas características para considerarse confiable (Garza, 2000: 87): debe ser realista, es decir, susceptible de ser llevado a la práctica, y basarse en recursos y limitaciones conocidos; debe suponer el compromiso de los que participan en su diseño y aplicación; debe ser flexible y capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; debe ser posible medir sus logros y resultados.

De este modo, la planificación se justifica con una serie de razones sistematizadas (Rodríguez, 2003: 190 – 191): en primer lugar, promoverá el desarrollo de la institución, reduciendo los niveles de incertidumbre que se presenten en el futuro; estimulara una mentalidad futurista, proponiendo horizontes de largo plazo, permitiendo que la institución se adapte mejor a su entorno y que pueda establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando la improvisación. Así se maximizan las oportunidades y se minimizan los riesgos. Los recursos organizacionales se usan eficaz y eficientemente, al tiempo que se promueve la integración del personal en una mejor comunicación para la toma de

decisiones institucionales. Por último, la planificación establece de manera más eficiente los programas y las actividades, definiendo las prioridades para su desarrollo. También permite establecer una primera base para el control del proceso que se inicia.

Si bien es cierto que en el medio académico existe una tendencia positiva a valorar la importancia de la planeación, en el ámbito práctico se encuentran ciertas resistencias o barreras por parte de algunos directivos empíricos, quienes, con tal de no desarrollar una planeación técnica (Diez de Castro y Redondo, 1990: 146), se excusan en que son personas muy ocupadas y no tienen tiempo para estar planeando. Expresan que prefieren resolver los problemas inmediatos de corto plazo, que más que pensadores teóricos son realizadores aplicativos, y que el futuro es imprevisible y la planeación no es una “bola mágica o tarot” que ofrezca respuestas futuras con exactitud. Aducen también que es muy riesgoso o confiar en ella ya que puede terminar siendo un instrumento para medir resultados más que como un medio para conseguirlos (espada de Damocles), ejerciendo presión por alcanzar los indicadores “a como dé lugar, ya que el fin justifica los medios”. De este modo podría generar desavenencias y presiones entre funcionarios y unidades orgánicas, provocando quizás eficacia. Por último, y al final de cuentas, un gran número de empresas subsisten sin planificar.

En general, los directivos y las personas pueden planificar sus actividades de manera formal o informal. La planeación formal se caracteriza por ser racional y

sistemática; por aplicar conceptos, principios, reglas y técnicas; por seguir una secuencia y basarse en informaciones válidas y confiables. Del otro lado, la planeación informal se distingue por ser más bien emocional, con base en experiencias fácticas; por apoyarse en corazonadas y ser esporádicas, eventual; por no responder a programas o etapas secuenciales definidos.

Todo planeamiento empresarial se proyecta para integrar tres niveles organizacionales. En primer lugar, la planeación estratégica se ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permitan alcanzar la sostenibilidad del negocio. Aborda a la empresa como un todo, sus postulados son generales y concretos (o puntuales) en su planteamiento la planeación táctica, se compone, de planes tendientes a definir las decisiones intermedias de cada área y/o proceso organizacional a mediano plazo. Son planteamientos más detallados y menos genéricos. Por último, existe la planeación operacional, que se ocupa de definir las decisiones más específicas y detalladas de cada área y/o proceso organizacional a corto plazo; como suele decirse, “aterrizan” las ideas.

En cuanto a los planes empresariales, los hay de diversos tipos y su elaboración requiere tener en cuenta una serie de características binarias. Por ejemplo, puede tratarse de un plan elaborado de forma deductiva o inductiva solo por personal interno o con ayuda de consultores externos.

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN:

La palabra organización viene del griego “organón” que quiere decir “instrumento”, “herramienta” o “útil”. El término organización, basándonos en el diccionario de la Real Academia Española, posee cuatro posibles acepciones entre ellos y como significación principal, organización es la acción y el efecto de organizar u organizarse. De una forma general el vocablo alude al cumulo o grupo de personas que se unen con un fin determinado, aunque también puede referirse a una entidad, empresa, institución pública, organización no gubernamental o corporación entre otros, que son creadas por personas para una función en particular, por ende se manifiesta que el concepto de organización puede aplicarse en diferentes ámbitos tales como el educativo, el empresarial, religioso, deportivo, entre muchos otros. Por ende es que la rae además define organización como “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de fines determinados”.

En el ámbito empresarial es muy común la palabra organización, y en ese ámbito la definen como el proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno externo en particular en busca de un objetivo que se proponen estos. Así que se realiza una división de tareas, actividades y además donde cada particular obtiene ciertas responsabilidades.

Es importante acotar que una organización puede estructurarse de manera formal o informal; si es formal

sigue una serie de reglas internas y de no serlo, o si es informal se genera de manera espontánea, y dando resultado al funcionamiento propio y desarrollo de la empresa o entidad. En cada organización debe existir una persona dispuesta a cumplir un papel fundamental en situaciones donde se necesite liderazgo, control de recursos humanos, planificación, recursos financieros, tecnológicos, etc.

- **Importancia de la organización:**

En toda acción que llevamos a cabo tenemos un punto de partida, que puede ser considerado como la hipótesis de una problemática, teniendo posteriormente un método que consiste en el procedimiento o el conjunto de acciones que se llevan a cabo para demostrar o refutar este punto de partida, y un objetivo que presenta la llegada a una conclusión en particular.

Esta forma de trabajar y de poder desenvolvernos en toda actividad social es una forma de organización, siendo importante la aplicación de una estructura para poder llegar en forma ordenada y no aleatoria a un objetivo, si bien no se descarta la compañía de la suerte, no debemos depender exclusivamente de ella, sobre todo si buscamos repetir la experiencia o que otros puedan realizarla

- **Focalizar hacia un objetivo en concreto para resolver:**

Podemos definir como organización a un sistema que se elige para poder lograr un objetivo determinado a través de los recursos humanos,

siendo derivado del talento del individuo y contando a su vez con otras organizaciones derivadas de la misma que permiten elaborar una metodología de trabajo para lograr un fin específico, tomando un punto de partida y teniendo un objeto de trabajo por sobre el cual elaboraremos y desarrollaremos las actividades.

Para una organización no es necesario contar con un grupo numeroso, sino que simplemente debe haber dos personas como mínimo, teniendo entre estos dos individuos el principio fundamental de la cooperación, esto es, que ambas personas puedan lograr una división de los trabajos o bien un trabajo en conjunto para poder lograr el objetivo final, pactando para ello distintas normas de convivencia y otra clase de reglamentos que permitan dividir y organizar el trabajo o las actividades sociales a realizar.

Algunas personas nacen con una capacidad innata para pensar y actuar de manera organizada. Para otros, esta habilidad se puede adquirir a través de la formación y la experiencia. Ser organizado es una de las claves para tener un negocio exitoso y puede hacer la diferencia entre actuar de manera reactiva o proactiva cuando se presentan los cambios del mercado o las oportunidades.

En cuanto a las estructuras de organización, éstas están fundamentadas principalmente en la forma que adoptan generalmente dadas por las reglas explícitas que regulan estas organizaciones, o bien

por la estructura que está dada por la administración elegida para una organización, encontrándose ella en todo grupo social.

- **Manejo adecuado del tiempo:**

Las personas organizadas pueden manejar su tiempo con eficacia. Saben cómo programar las distintas tareas tanto de preparación, realización y seguimiento de los eventos y actividades que ocurrirán a lo largo de su día. A diferencia de aquellos que siempre van tarde para los asuntos importantes, las personas con organizadas saben cómo administrar su tiempo adecuadamente, pensando y planificando el futuro. Saben que su tiempo es lo más valioso y por ello se anticipan a planear los viajes y las citas importantes, siempre llegando puntualmente. Este mismo principio aplica en el ámbito laboral: tener control sobre la gestión del tiempo ayuda a los empleados a completar los trabajos antes de la fecha límite y de manera profesional.

- **El secreto detrás de los proyectos exitosos:**

Una estrategia de organización es esencial para la gestión eficaz de cualquier emprendimiento. Un líder de debe ser capaz de ver el panorama, anticipar las variables que podrían afectar a la línea de tiempo o de producción y poner un plan en marcha para hacer frente a posibles problemas que se lleguen a presentar. También debe gestionar los flujos de información que alimentan al proyecto, tales como los recursos humanos, el inventario, la investigación y el desarrollo, finanzas, entre otros.

La organización también entra en juego en a la hora de administrar un presupuesto. Es importante mantener registros detallados y precisos de todos los ingresos y gastos que se generan en el transcurso de un período determinado de tiempo, normalmente varios meses o trimestres. Con esta información, los directores de finanzas pueden averiguar dónde reducir los gastos para aumentar los márgenes y la rentabilidad de la empresa. La gestión presupuestaria no solo requiere la capacidad de llevar registros precisos, sino también de crear un sistema que permita que la información sea fácilmente accesible.

- **Una habilidad personal invaluable:**

La organización no solo es necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones, de manera personal también puede traernos muchos beneficios. Si hay algo que todos los seres humanos tenemos en la misma medida es el tiempo, pero entonces ¿por qué hay quienes logran más cosas en el mismo periodo que otras? La respuesta es la manera en la que administramos nuestro día. No solo se trata de cuántas horas tenemos, sino de cómo nos manejamos a nosotros mismos.

Sabemos que una buena planificación personal requiere que definamos a dónde queremos llegar, es decir, que establezcamos objetivos que sean específicos, alcanzables y medibles. Pero lo que verdaderamente nos ayudará a llevarlos a cabo es contar con un plan de acción organizado, en el que se definan estrategias a seguir y sobre todo el plazo en el que deseamos alcanzarlos. Es importante

tomar en cuenta, sin embargo, que el concepto de organización tiene un sentido totalmente único para cada persona. Más allá de llevar una agenda y planear el día a día, lo realmente importante es poner orden en relación al significado que las cosas tienen para cada quien. Si revisas tu día, ¿cuántas de las decisiones que has tomado afectan tu tiempo? ¿Cómo repercuten estas el logro de tus objetivos? Ser organizados y planificados nos dará un sentido de control de nuestras vidas e impactará positivamente en el desempeño de todas las actividades que realicemos.

2.2.1.3 DIRECCIÓN:

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones.

Para muchos, la dirección es primordial porque se trata de ejecutar y llevar a la práctica todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten en actores principales de toda institución. Administrar personas implica entender su comportamiento tanto individual como equipos.

En ese contexto, tener nociones acerca de técnicas de liderazgo, motivación, comunicación, negociación, toma de decisiones así como de clima y cultura organizacionales, se vuelve indispensable para lograr que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con la institución.

Si se pretende comprender al trabajador, es necesario contextualizarlo en sus sensaciones, percepciones, personalidades, actitudes, valores, pensamiento, motivaciones, emociones, memorias, inteligencias y aprendizajes, ya que “cada cabeza es un mundo”. También es necesario identificar sus rasgos frente a las relaciones con los colegas de trabajo; observar cómo es su comportamiento con un superior, un subordinado, un colega de igual nivel y con colegas de otras áreas; y determinar qué rol desempeña cuando forma parte de equipos de trabajo o de grupos humanos.

Con base a este panorama se pueden establecer estilos de liderazgo que permitan conciliar de manera sinérgica los diversos talentos de cada trabajador a favor de la institución en su conjunto. De lo que se trata es de valorar la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica del personal. La salud espiritual permite comprender que el ser humano tiene valores, preferencias, gustos y principios de vida que deben ser respetados, que han sido cultivados a lo largo de su vida y pueden pertenecer a aspectos como la religión, la política, el género, la raza, etcétera. Es decir, para saber administrar la diversidad humana.

La salud emocional implica reconocer que el ser humano tiene derecho a manifestar sin temor sus sentimientos y que debe valorar de manera positiva sus acciones acertadas e incluso ayudarlo y no pulirlos en sus errores. Por ejemplo, otorgar una felicitación simple, sencilla, con un apretón de manos, por un buen trabajo, en señal de aceptación de un mérito, es un detalle de

reconocimiento que para el trabajador puede tener un profundo significado. La salud racional es la valoración de las competencias de conocimientos, habilidades y actitudes del ser humano donde el conocimiento representa el saber; la habilidad representa la aptitud de aplicar el saber, y la actitud representa la voluntad de querer hacer y ser alguien en la vida. La salud fisiológica es el bienestar fisiológico – biológico de la persona como señal de vitalidad en su organismo, quizá el bien máspreciado de todo ser humano relacionado intrínsecamente con su calidad de vida.

2.2.1.4 CONTROL:

El Control se estudia como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que

han sucedido. Esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solo hechos pasados o históricos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación. A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisaran algunas de las definiciones más aceptadas.

Much Galindo: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Burt K. Scalan: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: El proceso para determinar lo que se está llevando acabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolló de acuerdo con lo planeado.

George R. Terry: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Henry Fayol: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar

que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Maddock: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes.

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes. Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (Feedback control)
- b) Control sobre resultados (Open control)

Como ya sea señalado todo control implica necesariamente la comparación de lo obtenido de lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, ósea cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron superaron o se apartaron de lo esperado, tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

▪ **Elementos del concepto:**

Del estudio de las anteriores definiciones, es posible obtener sus elementos coincidentes.

- Relación con lo planeado: El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se prestan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objetivo del control es proveer y corregir los errores.

▪ **Importancia:**

El control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo, a las cosas a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse al proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

2.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

2.2.2.1 DEFINICIÓN:

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O.) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El (D.O.) es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El (D.O.) puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano. Por eso, su área de acción es aquella que tiene relación con RR.HH. Para ser más específico podemos decir que el (D.O.) tratara temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos, y cuestiones de dirección y jefatura. Para que el (D.O.) sea efectivo debe poder generarse un cambio

organizacional, es decir, hay que tener en cuenta que la única manera de cambiar a la organización es a través de su “cultura”. Para poder empezar a generar esto hay que tener en cuenta que, por lo menos al principio es aconsejable que el agente de cambio sea externo, ya que así hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad. En general las metas a las que se apunta mediante el desarrollo organizacional son:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos
- Reducir las tensiones.
- Una “administración por equipos” más eficaz.
- Mejores métodos de solución de conflictos.
- Sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.
- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización.
- Valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa: descentralizar y delegar.
- Combatir los conflictos internos y el recelo.
- Desarmar los subgrupos.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos.
- Desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis.

En resumen, el Desarrollo Organizacional lo que intenta es que se tengan más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Debe armonizar al menos tres elementos:

1. Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias.
2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (adecuación a leyes y reglamentos, opinión pública, etc.)
3. Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización.

2.2.2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Un autor lo define como “una estrategia educativa para llevar a cabo un cambio planeado de la organización” (Bennis, Organización Development). Otro dice “Es un esfuerzo planeado, hecho por toda la organización y administrado desde arriba, para aumentar la efectividad de toda organización mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento” (Beckhard, Organization Development). El análisis de esta última definición nos permitirá llegar a una mejor comprensión de lo que es el Desarrollo Organizacional.

- Es un “esfuerzo de cambio planeado”. Esto implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para mejorarla y motivación de recursos para

llevar a cabo este esfuerzo. Los planes estratégicos no solo son para ir al futuro, sino también para transformar la empresa. Todas las empresas necesitan transformarse.

- Es un cambio que abarca a toda una organización. En este aspecto es importante hacer una aclaración: una empresa funciona mediante una serie de sistemas. Existen, por ejemplo, los sistemas de recompensas o pagos, de comunicaciones internas para la toma de decisiones, para la producción, ventas, promoción, etc. Cuando nos referimos a un cambio en toda la organización, queremos decir que es en toda la organización como sistema. Podemos citar, como ejemplo, un cambio en la organización del sistema para la toma de decisiones que afecta a más subsistemas. Como se ve, el Desarrollo Organizacional cubre toda la empresa y no en uno de varios sistemas que la integran.

- Es administrado desde arriba. En un esfuerzo de desarrollo organizacional, la gerencia o dirección del sistema que va a cambiar tiene un compromiso personal con el programa y sus resultados. Esto no significa que participe en las mismas actividades que realizarán otras personas, pero sí que debe tener un conocimiento completo y un compromiso con los objetivos del programa y dar a estos todo el apoyo que requieran. Una empresa de siete años no puede

seguir siendo la misma cuando tenga diez y menos cuando tenga quince.

- Está diseñado para aumentar la efectividad de la organización. Para entender las metas del Desarrollo Organizacional es necesario tener una idea de lo que es una organización efectiva y no una organización estancada.

Del estudio de muchas organizaciones exitosas y del resultado de todos aquellos trabajos de investigación citados, así como también de las conclusiones a las que ha llegado la mayoría de las asesorías en Desarrollo Organizacional, se ha estructurado el siguiente modelo de organización efectiva:

- A)** Toda organización, cada una de sus partes y las personas dirigen su trabajo hacia objetivos concretos y de acuerdo con planes precisos. Esto es lo que conocemos hoy como Administración por Objetivos, que es una de las ramas especializadas del Desarrollo Organizacional; toda técnica alimentada por las Ciencias del Comportamiento, en cierta forma es más humana que técnica. Los objetivos de desarrollo humano son trascendentales.

- B)** Los recursos humanos de la empresa se organizan siempre en función de los objetivos, o de los proyectos, o de los problemas que se quiera solucionar: En el desarrollo organizacional los recursos humanos son lo más importante.

- C)** Las decisiones se toman siempre lo más cerca posible de la fuente de información, haciendo caso omiso del lugar que esa fuente ocupe en la carta de la organización. Esto quiere decir que la autoridad del cargo o posición debe estar completada con la autoridad del conocimiento. Ello constituye un cambio total en el enfoque que hay que saber cómo comprender.
- D)** El sistema de trabajo para el personal directivo se basa, de alguna manera, en los tres criterios siguientes:
- Realización de metas a corto plazo, bien sean de producción o bien de utilidades. Trabajar en equipo.
 - El Desarrollo y el mejoramiento de los colaboradores.
 - Creación de equipos de trabajo perfectamente estable.
- E)** La comunicación lateral y vertical no genera distorsiones. Las personas están abiertas a dar y recibir información y todo lo comparten con amplitud, incluso sus propios sentimientos. Esto significa otro cambio profundo de lo tradicional. El dialogo apreciado en vez del despreciativo.
- F)** Las relaciones entre personas y las relaciones entre grupos no están sujetas a la alternativa de ganar o perder. En todos los niveles, las situaciones conflictivas se tratan como problemas sujetos a un método racional de solución. Aquí

aflora el avance de la tecnología en las ciencias del comportamiento; por ejemplo, el Análisis Transaccional avanzado.

- G)** Existe un alto y permanente intercambio de ideas acerca de los trabajos y proyectos. Se considera que la energía que gastan las personas en manifestar hostilidad hacia otras debe ser capitalizada por la empresa en beneficio de su propio desarrollo. Otra vez el diálogo apreciativo.

- H)** La organización y sus partes se ven a sí misma con elementos que interactúan en un ambiente o clima de gran amplitud. Las diversas unidades de la empresa no están unas contra otras sino que se consideran como recursos mutuos unas de otras. Tal el nuevo concepto de identificación e integración organizacional. La mutualidad es un espíritu organizacional.

- I)** Existe en toda la organización un valor compartido y estimulado por la gerencia, que es el de tratar de ayudar a cada persona o unidad de la organización respetando siempre su integridad o autenticidad en un ambiente de interdependencia. El respeto a la persona es fundamental.

- J)** Hay mecanismos efectivos de feedback que ofrecen, a todos los individuos y grupos, la oportunidad de aprender de su propia experiencia. Este es otro profundo cambio en cuanto a comportamiento.

2.2.2.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El desarrollo organizacional es una teoría-práctica que entiende a los grupos como sistemas y sirve de herramienta a las organizaciones. Considera a las relaciones humanas en relación con un fin común, en consonancia con esto, en el interior de las instituciones se señala una meta y se adoptan resoluciones con la intención de asegurar la eficiencia general. En definitiva, se trata de trabajar con acierto el capital humano para obtener el éxito de la organización. El sustento teórico del desarrollo organizacional tiene arraigo en las ciencias de la conducta y de la comunicación.

Podemos decir que la conducción del desarrollo organizacional adopta la modalidad de “programa”. Es decir, se aborda de forma planificada, se realizan cambios propiciados por la toma de diagnósticos y más allá de las modificaciones técnicas, el objetivo central es transformar, dinamizar las relaciones laborales, modificar los hábitos y comportamientos de las personas y amplificar sus potencialidades a partir de los medios y perspectivas que posea cada organización.

El concepto del desarrollo organizacional involucra teorías sobre el hombre y su ambiente y, como mencionamos, se sustenta en las ciencias del comportamiento. Se trata de proyectar el “todo” para que las partes constituyentes asuman su rol de forma

eficiente y esto redunde en beneficio de la organización, pero no de forma autoritaria o unilateral sino más bien incentivando una conciencia social, cambiando la cultura organizacional.

En este sentido, tiene influencia directa sobre el capital humano y se vincula explícitamente con los RR.HH. Los asuntos que trata el desarrollo organizacional suelen tener que ver con la dirección, la comunicación y los conflictos grupales. Las medidas que se adoptan se dirigen a aumentar la adaptabilidad de la organización a los ritmos acelerados del ámbito laboral, las nuevas tecnologías y la competencia. Las siguientes características del desarrollo organizacional son:

- **ORGANICIDAD:** Según el (D.O.) las organizaciones son sistemas y deben integrar intereses. Los objetivos necesitan ser asimilados, coordinados por las personas. Hay una interacción entre personas, estructura y procesos organizacionales que debe sostenerse. La mirada está puesta en su funcionamiento en conjunto, no por separado.

- **DESCENTRALIZACIÓN:** Se promueven valores humanos ya que la buena disposición personal y la proactividad grupal son de suma importancia. A su vez, el poder en la empresa es distribuido por medio de delegaciones. Cuando se quiere operar un cambio, una de las estrategias es encuestar a los colaboradores acerca de sus percepciones.

Los miembros atenderán a las posibles disfuncionalidades del organismo y a cómo estas afectan a sus componentes.

- **CLARIDAD DE OBJETIVOS:** Las etapas de análisis implican la determinación de un modelo sobre la base de un diagnóstico previo, la participación de un consultor externo, la toma de datos, la evaluación y el plan según lo que esta última arroje. En síntesis, se precisa armar un plan de acción inmediato a la determinación de un modelo. Todo el organismo dispondrá medios para alcanzar determinados fines en los que se está de acuerdo.

- **AUTOANÁLISIS:** Las organizaciones deben autoexaminarse para detectar irregularidades en el organismo y hallar rápidamente estrategias de superación. Este es siempre el paso previo y constante para operar los cambios: el diagnóstico. Hacia dónde se quiere ir y las cuestiones de identidad de la organización son ocupaciones constantes.

- **ADAPTACIÓN:** Los programas están enfocados en la contingencia. Las acciones se llevan a cabo a fin de subsanar las necesidades adaptativas. El organismo debe adaptarse para subsistir en condiciones óptimas, adecuarse a la opinión social, a la competencia y a leyes y reglamentos.

- **DINAMISMO ESTRUCTURAL:** Se incentiva y acompaña el cambio. Las acciones surgen de necesidades puntuales. En este sentido, no hay una estructura rígida ni regularidad instituida.

- **FORMACIÓN DE GRUPOS:** Trabajo en equipo significa mayor probabilidad de alcanzar objetivos. Se hace énfasis en los grupos, proponiendo la cooperación y la capacidad de superar problemas personales.

- **APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA:** La experiencia es el eje en el proceso de entrenamiento. Las personas analizan y comparten su experiencia. Es bastante más productivo este tipo de aprendizaje ya que genera más cambios de conducta que el de lectura y análisis de situaciones ajenas, de contenido abstracto. Existe, lo que se dice, una praxis. La teoría es insuficiente y la práctica no puede consolidarse sin una autoevaluación constante. El (D.O.) promueve el aprendizaje de la propia experiencia, de los errores y de los aciertos, la reflexión guiada por la noción de conjunto.

- **CAPACITACIÓN CONSTANTE:** Se familiariza al empleado con sus funciones para obtener mayor eficiencia en el puesto y un resultado general favorable. Hay capacitación constante en los conocimientos y habilidades implicados, y además sobre actitudes que sirvan también a la organización frente a las vicisitudes.

- **VENTAJAS Y DESVENTAJAS:** Entre las ventajas del desarrollo organizacional, nos encontramos con un ambiente dinámico, personal motivado y productividad, debido a estas características se infiere una mejor resolución de conflictos y un compromiso más logrado con los objetivos, lo que se traduce en menor ausentismo. Pero la planificación del desarrollo organizacional también presenta ciertas desventajas, y es que resulta muy difícil de sostener debido a su costo e impredecibilidad, sumado a esto su privacidad es muy escasa. Se considera, por otro lado, que el énfasis puesto en el proceso grupal actuaría en detrimento del desempeño individual.

2.2.2.4 LA HISTORIA Y LAS FUENTES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

En la historia del desarrollo organizacional, el valor más relevante que se puede encontrar es el proceso efectivo, cual suma de transacciones entre los miembros de un equipo que sabe escoger una dirección que conduce a un éxito esperado. Todos los colaboradores que pertenezcan a procesos humanos, están en procesos que buscan resultados.

Determina, pues, un proceso efectivo en el alma de un equipo, en el soporte de la estrategia, en el movimiento adecuado de un objetivo o en la dinámica que vive el cambio equivale al pre éxito de toda gestión; por ello, establecer un proceso efectivo es el producto más importante del practicante.

El proceso efectivo nace más con diversidad que con homogeneidad: la sociedad cambia, las empresas cambian, los gobiernos cambian y los conocimientos cambian, y si todo cambia. ¿Qué renueva al Desarrollo Organizacional?

El (D.O.) nació con un impulso de cambio desde sus inicios, como lo dicen sus primeros practicantes, como Leland Bradford, Ronald Lippitt y Richard Beckhard. Para ellos, la raíz del Desarrollo Organizacional fue la escuela del eclecticismo, del griego eklegein, que quiere decir “seleccionar”, elegir entre una mezcla de concepciones filosóficas. En la antigüedad existió la Eklektike Aíresis (escuela eléctrica), que seleccionaba las mejores ideas o doctrinas de otros. Casi todos los filósofos grecorromanos a partir del siglo I a.C. fueron eclécticos; Cicerón suele ser incluido en esta corriente.

EL (D.O.) toma lo mejor de la Administración, de la Psicología, de la Sociología, de las Relaciones humanas, de la Economía, de la Información, de la Psiquiatría, de la Estadística y últimamente de la Prospectiva. El (D.O.) a través del tiempo, ha formado un cuerpo de valores acerca del individuo en la organización, fomentando la verdadera participación de los empleados, el trabajo en equipo, el llevar el poder de tomar decisiones a los niveles más bajos de la empresa, sobre la base de la confianza y reduciendo las barreras entre las personas.

2.2.2.5 LOS OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional, deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema - cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar los problemas y las situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o

retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas, que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias".
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.

- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar las metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.2.2.6 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL (DO) Y MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

▪ FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El (D.O.) ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el (D.O.) tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se explican los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el (D.O.):

Cambio Planificado: Antes de entrar a analizar las teorías y modelos del cambio planificado, debemos entender lo que es cambio. Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas.

Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen. Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra, los cuales discutiremos a continuación. La concepción inicial llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", "mover" y "volver a congelar". Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. Más adelante, se planteó una modificación en la cual en vez de tres fases de cambio se proponen siete, este modelo es mucho más específico. Por otro lado, Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias para el cambio que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

Otro autor, Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización. Por último tenemos el modelo de Burke-Litwinque plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la

organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio. Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del (D.O.) Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

Teoría de los Sistemas: La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del (D.O.) Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Al adaptar el concepto básico de sistema en una organización podemos graficarlo así:

- **Sistema:** Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior. Al trasladar este modelo a las organizaciones, encontramos factores específicos. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados del mismo. Resulta

interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. De aquí surge lo que se conoce como "retroalimentación positiva" y "retroalimentación negativa". Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Como empresa me puedo fijar una meta de vender 100.000 unidades de caviar en lata en el centro de Caracas, pero si el mercado no responde la empresa fracasa. Una de las características más singulares de los sistemas, es que siempre buscan el equilibrio, al igual que en el cuerpo humano ocurre la "homeostasis". Existen dos teorías que destacan en cuanto a los sistemas que son, la teoría de los sistemas sociotécnicos y planificación de sistemas abiertos, ambos enfoques de importancia vital para el (D.O.) hoy en día. La TSS se orienta más el funcionamiento interno de la organización como un sistema constituido por dos sistemas, el sistema social y el sistema técnico. Mientras que el PSA se refiere más a una concepción externa, es decir, la manera en que las organizaciones estudian su medio ambiente y los demás sistemas y en base a esto planifican y llevan a cabo planes de acción para alcanzar un futuro deseable.

Participación y Delegación de la Autoridad:

Esto se fundamenta en participación de los miembros de la organización y las diferentes modalidades de liderazgo y definición de roles. A la mayor participación, mayores resultados. Existe la creciente necesidad por parte de las organizaciones de involucrar a los empleados y de alcanzar la productividad a través de las personas. Según Peters y Austin, "las compañías excelentes prestan atención a cuatro aspectos: clientes, innovación, personas y liderazgo". Es importante que se entienda que la tendencia actual dista mucho de las organizaciones jerárquicas y burocratizadas. Para que una organización esté en capacidad de adaptarse a las exigencias del medio, es imprescindible que dé respuestas rápidas. La única manera de conseguir esto es por medio de la participación de los empleados, haciendo que la toma de decisión no sea postergada por razones burocráticas y que la comunicación y los procesos fluyan de manera rápida y eficiente.

Trabajo en Equipos: Dado que las tareas se han vuelto más grandes que la capacidad individual de los equipos, las organizaciones se han visto en la necesidad, acertada por demás, de implementar el trabajo en equipo, el cual es una alternativa efectiva para alcanzar resultados que van más allá de los que un individuo sólo puede producir. Para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común a todos los miembros del equipo, con el cual se sientan

comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados del desempeño del equipo y no de sus miembros por separado. La tendencia actual, es llevar a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos, lo cual facilita la estructura plana y la toma de decisiones acertadas. Afortunadamente, la tecnología ha servido de apoyo al trabajo en equipo a través de lo que se conoce como "Groupware" que facilita una gran gama de instrumentos de apoyo tecnológicos para lograr mayor efectividad en los equipos.

Estructuras Paralelas de Aprendizaje: Estas estructuras se formaron con el objeto de lograr ver un problema de forma imparcial y permitir encontrar alternativas de solución de problemas diferentes a las que la organización está acostumbrada utilizar. La idea es "sacar" el problema de la organización para poder visualizarlo más imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suelen ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocratizadas.

Estrategia Normativa – Reeducativa del Cambio: Una de los aspectos que estudia el (D.O.) es la estrategia para el cambio. La estrategia que es más manejada por el (D.O.) y la cual adopta como principio es la normativa-

reeducativa que si bien no niega que el hombre es un ser racional, si afirma que éste necesita más que una explicación lógica para seguir un cambio. Según esta estrategia, al individuo se le debe reeducar para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios. Existen otras variables para el estudio del (D.O.) como lo son entender que el (D.O.) es una ciencia de la conducta aplicada, es decir, que se fundamenta en buscar conocimiento con el fin de resolver problemas prácticos. Otro elemento imposible de descartar al momento de hablar de (D.O.) es que es un método científico de solución de problemas que se fundamenta en datos. Los datos son la fuente de información del (D.O.) y deben ser tomados en consideración al momento de generar cambios. El (D.O.) es una ciencia que se complementa con muchas ciencias más. Al hablar del (D.O.) no nos podemos referir simplemente a un aspecto específico de una organización. Todos los factores deben ser tomados en cuenta: cultura, gente, estructura, producto, mercado, entorno, crecimiento, tamaño, datos, conducta, etc.

▪ **MODELOS DEL (C.O.) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:**

Son diferentes modelos de (C.O.) comportamiento organizacional y sus efectos:

Autocrático: Depende del poder, y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida de es obligación de los empleados cumplir órdenes.

Este modelo depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad sobre todo él es el que despide contrata resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. El gerente tendrá como resultados del desempeño algo mínimo y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.

De Custodia: Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en sí, un nivel de cooperación pasivo. La orientación del gerente es en sí al dinero y la dependencia del trabajador hacia la empresa, no al jefe como en el modelo anterior.

De Apoyo: Aquí no importa el dinero y el poder sino el apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores es a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o

perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto orden. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.

Colegial: Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas donde el nivel de cultura y educacional es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene un gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina. Las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de autoactualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador del grupo.

2.2.2.7 PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El desarrollo organizacional, como se dijo anteriormente, está dirigido a un sistema completo y opera en grupos. De otro lado, hemos dicho, está enfocado en la acción con fines precisos y concretos.

Enfocarse en la acción es actuar, ahora y bien. Las etapas de este proceso son las siguientes:

1. Diagnóstico:

Este es el resultado de un período de investigación, recolección de información, y conocimiento de las aspiraciones de la organización y de las diferencias que existen entre ellas y la realidad actual. En otras palabras, es establecer la diferencia entre lo que las cosas son y lo que deberían ser.

Aquí, el gerente general dialoga con el consultor para construir el deber ser. El deber ser es un afán superior, es buscar perfección en todo, es concebir lo que fue bueno hace años, es corregir lo que entorpece, es poner orden donde no lo hay. En procesos de (D.O.) el diagnóstico es permanente. Esto es una distinción.

2. Planeación Activa:

Esta etapa comprende la fijación de objetivos y la determinación de las actividades que van a llevarse a cabo para lograrlos. Al mismo tiempo, se establecen los patrones de medida que van a servir para evaluar los resultados. Es una planeación muy práctica y ágil. En la planeación se involucra a los que serán protagonista del cambio y se abrirá un proceso participativo para aprovechar el talento inmovilizado. La planeación en (D.O.) es plan, acción y corrección.

3. Implantación de un Proceso:

Es el periodo de aplicación y de realización de lo planeado, y se caracteriza por acción, conexión y corrección.

4. Evaluación:

En esta fase se analiza el proceso seguido y sus resultados. Puede revisarse el plan y hacerse los ajustes que se consideren convenientes. Nuestra experiencia en empresas aconseja hacer dos evaluaciones anuales. En estas ocasiones, la alta dirección se retira por uno o por dos días para trabajar en ellas. Esto también es un cambio, pues muchos colaboradores toman conciencia de su actuación, de que no pueden excluirse en sumarse al cambio.

5. Seguimiento:

Definir el tipo de actividades que van a llevarse a cabo corresponde al diagnóstico. Sin embargo, aquellas estarán siempre dentro del siguiente marco de principios:

- Las unidades básicas de cambio en las organizaciones son los grupos instalados, que deben ser facultados a buscar mejoras.
- Las personas apoyan y se comprometen con aquello que han ayudado a crear: no hay nada más positivo que sentirse merecedor de confianza, que a uno lo aprecien y reconozcan que puede ayudar al proceso, a elevar la calidad de la empresa.

➤ **HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH:**

▪ **OBJETIVO:**

Determinar las funciones de los cargos comprendidos en la Estructura Orgánica y consignados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) vigente, de la Red Asistencial Ica – ESSALUD, así como establecer la línea de relación jerárquica y el alcance de coordinación del cargo.

▪ **FINALIDAD:**

Contar con información clara y precisa de las funciones que deben cumplir los responsables que ocupan un determinado cargo y que está sirva de guía durante el tiempo del desempeño de la labores.

▪ **BASE LEGAL:**

- Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD) y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 002-99-TR, modificado por el Decreto Supremo N° 002-2004-TR.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 012-PE-ESSALUD-2007, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Seguro Social de Salud (ESSALUD) y modificatorias.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 532-PE-ESSALUD-2011, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Oficina Central de Planificación y Desarrollo.
- Resolución de Gerencia General N° 1455-GG-ESSALUD-2007, que aprueba la Directiva N° 014-GG-ESSALUD-2007, “Norma Marco para la Formulación, Aprobación y Actualización de Documentos Técnicos Normativos y de Gestión en el Seguro Social de Salud” (ESSALUD).

- Resolución de Gerencia General N° 887-GG-ESSALUD-2008, que aprueba la Directiva N° 017-GG-ESSALUD-2008 “Normas para la Formulación, aprobación y actualización del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) del seguro social de Salud – ESSALUD.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 517-PE-ESSALUD-2011, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Red Asistencial Ica y de su Hospital Base el Hospital IV “Augusto Hernández Mendoza”.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 478-PE-ESSALUD-2007, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones para los Hospitales II y I.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 498-PE-ESSALUD-20011, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Centro de Atención Primaria Nivel III (CAP III).
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 547-PE-ESSALUD-2011, que aprueba el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) Institucional del año 2011.

▪ **ALCANCE:**

El presente documento de Gestión, comprende a toda la Estructura Orgánica de la Red Asistencial Ica (EsSalud) y es de estricto cumplimiento de quienes la conforman.

▪ **VISIÓN Y MISIÓN DEL HOSPITAL:**

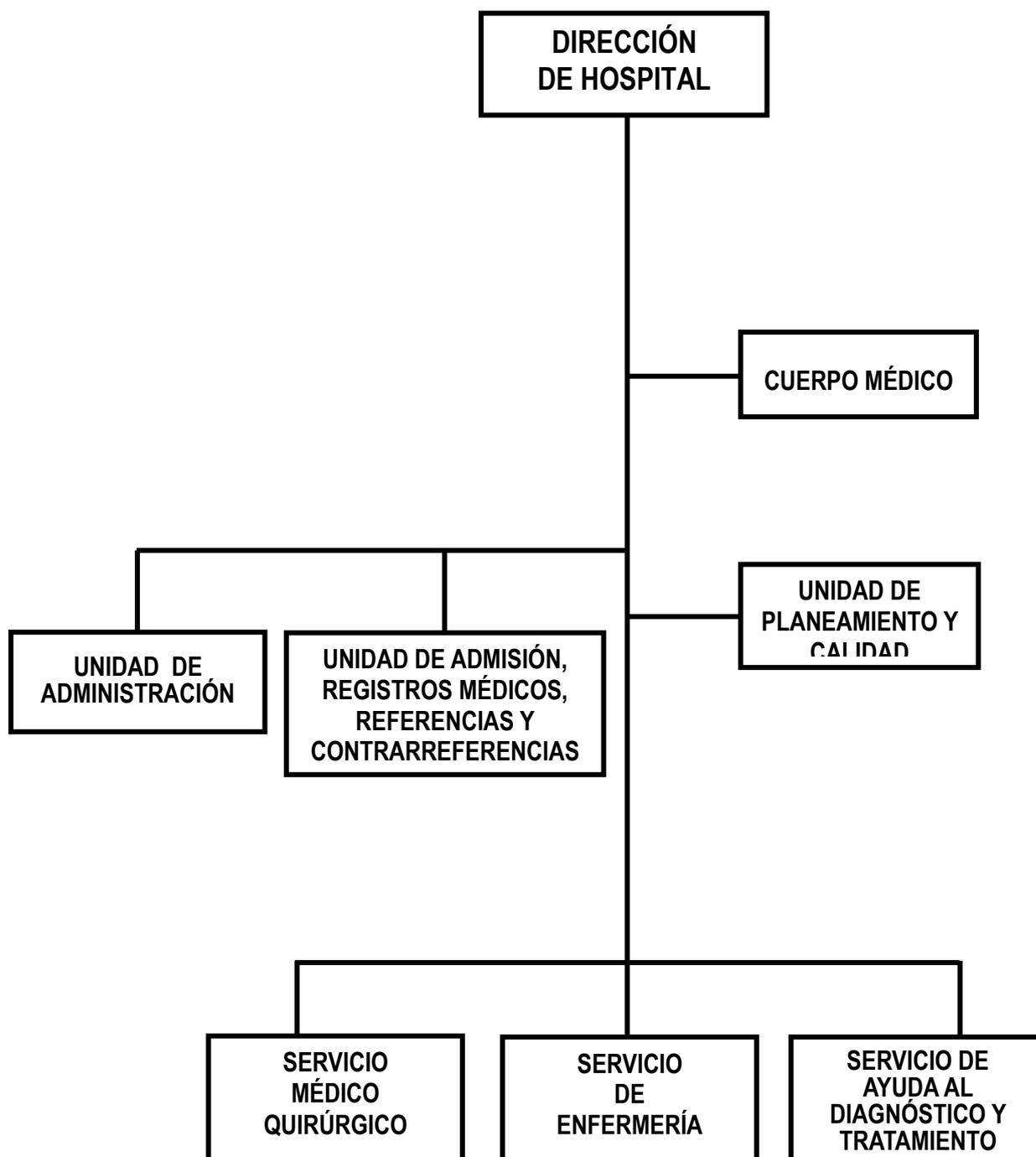
VISIÓN:

Ser una institución que lidere el proceso de universalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del estado.

MISIÓN:

“Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económica y sociales, integrales y de la calidad mediante una gestión transparente y eficiente.”

▪ **ORGANIGRAMA:**



2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

- **ACTIVIDAD/TAREA:**

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

- **ACCIÓN:**

Una acción en el mercado financiero es un título emitido por una sociedad que representa el valor de una de las fracciones iguales en que se divide su capital social. Las acciones, generalmente, confieren a su titular, llamado accionista, derechos políticos, como el de voto en la junta de accionistas de la entidad.

- **ADMINISTRAR:**

Se refiere a la actividad a través de la cual un sujeto o grupo de personas le imprimirán de orden y organización, especialmente en lo inherente a las finanzas a una empresa, organización, negocio o estado.

- **CAMBIO:**

Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado. A partir de esta noción básica, cada campo del saber humano adopta un concepto de cambio que le es propia. Así, puede hablarse del uso del término en cambio en economía, biología, filosofía, etc.

- **CADENA DE MANDO:**

Es la sucesión de mando, que va del mando superior al inmediatamente subordinado, y así sucesivamente.

- **CAPITAL HUMANO:**
Indica acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. Valor que tiene el talento de las personas.
- **CATARSIS:**
Es la descarga emocional o reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.
- **CONTROLAR:**
Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.
- **CONTROL DE CALIDAD:**
El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.
- **CONFIANZA ORGANIZACIONAL:**
Se define como generar un ambiente de trabajo basado en la apertura y la comunicación.
- **COORDINAR:**
Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN:**
Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**
Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

- **DESEMPEÑO:**
Consiste en la realización de las funciones y roles propios de un cargo.

- **DIAGNÓSTICO:**
Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

- **DIRIGIR:**
Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO:**
Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

- **EFICIENCIA:**
Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

- **GESTIÓN:**
Es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

- **LIDERAZGO:**
Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

- **LOGÍSTICA:**
Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

- **LINEAMIENTOS:**
Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo, es decir que se encuentra en sintonía con su ideología.

- **MANDO:**
Poder que sobre los inferiores ejerce el superior. Autoridad que se tiene sobre el súbditos-Poder ejecutivo.

- **MISIÓN:**
Es el propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento.

- **PROCESOS:**
Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

- **PRODUCTIVIDAD:**
Es la medida del desempeño que abarca la consecución de las metas (eficacia) y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos (eficiencia).

- **SERVICIO:**

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar desempeñadas por un gran número de personas.

- **SOCIEDAD COMERCIAL:**

La sociedad mercantil o sociedad comercial es una sociedad que tiene como objetivo la realización de actos de comercio o, en general, una actividad sujeta al derecho mercantil y se diferencia de una sociedad civil en el hecho de que esta última no contempla en su objeto social actos mercantiles.

- **TECNOLOGÍA:**

La tecnología es el conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida.

- **TENDENCIA:**

La tendencia es una corriente o preferencia hacia determinados fines. Las tendencias pueden referirse a activos individuales o a sectores o incluso a tipos de interés empresarial. Las tendencias producen consecuencias de desequilibrio entre la oferta y la demanda.

2.4 HIPÓTESIS:

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:

Los fundamentos del proceso administrativo influyen significativamente en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- H.E.1** La planeación influye significativamente en la imagen organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- H.E.2** La organización influye significativamente en la efectividad organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- H.E.3** La dirección influye significativamente en los objetivos organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.
- H.E.4** El control influye significativamente en los cambios organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2.5 VARIABLES:

2.5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES:

VARIABLE “X” O INDEPENDIENTE:

FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las personas, las instituciones y los grupos sociales en general conviven con la administración de un modo más íntimo y constante de lo que son conscientes. Toda institución o empresa independientemente de sus características de tamaño pequeño, mediano o grande, de sector económico de actuación, del tipo de actividad ya sean de servicio, comerciales o productivas, sean privadas o públicas; necesitan de la administración para poder desarrollarse. Algunas instituciones lo hacen de forma

autodidacta, otras de forma técnica, pero no hay duda de que todas necesitan afrontar criterios de administración.

Dimensiones:

D1 Planeación:

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto.

D2 Organización:

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida en la primera parte del libro. Diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales: plantear los modelos organizacionales, definir el organigrama, desarrollo de los manuales organizacionales y el diseño organizacional.

D3 Dirección:

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones. Para muchos, la dirección es primordial porque se trata de ejecutar y llevar a la práctica todo aquello que se ha planteado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten en los actores principales de toda institución.

D4 Control:

El control es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido. El control debe realizarse no sólo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores a las acciones administrativas.

VARIABLE “Y” O DEPENDIENTE:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional trabaja mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento y siempre sobre la base de un plan. Sus intervenciones concurren en procesos tales como: motivación, comunicación, percepción, solución de conflictos, establecimiento de objetivos, relaciones interpersonales, intergrupales e interdepartamentales, toma de decisión, etc. En otras palabras, relaciones humanas en acción y más acción. En la historia del desarrollo organizacional, el valor más relevante que se puede encontrar es el proceso efectivo, cual suma de transacciones entre los miembros de un equipo que sabe escoger una dirección que conduce a un éxito esperado.

Dimensiones:

D1 Imagen Organizacional:

La imagen organizacional es un elemento estratégico y un principio de gestión, es un reflejo de la identidad, se compone de la imagen interna que es aquella que mantienen los trabajadores, y que aparece claramente sustentada en la

identidad, muy unida a la cultura y permiten su consolidación, no es posible identidad e imagen sin cultura corporativa y esto solidifica el seno de la organización.

D2 Efectividad Organizacional:

De acuerdo con el modelo de objetivo racional, una organización es efectiva en la medida que cumple con los objetivos prefijados. Efectividad significa el grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables. Otra definición frecuente de efectividad organizacional es la eficiencia con que una organización cumple con sus objetivos. Esto significa, una organización que produce el efecto deseado o que es productiva sin pérdidas.

D3 Objetivos Organizacionales:

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

D4 Cambios Organizacionales:

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una

rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio.

2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:

VARIABLE “X” O INDEPENDIENTE:

FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En esta investigación la Variable “X”, se ha de evaluar mediante la aplicación de un cuestionario sobre los fundamentos del proceso administrativo que está constituido por preguntas según las dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y Control.

VARIABLE “Y” O DEPENDIENTE:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En esta investigación la Variable “Y”, se ha de evaluar mediante la aplicación de un cuestionario sobre el desarrollo organizacional que está constituido por preguntas según las dimensiones: Imagen Organizacional, Efectividad Organizacional, Objetivos Organizacionales y Cambios Organizacionales.

2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE X: Fundamentos del Proceso Administrativo	<p>Las personas, las instituciones y los grupos sociales en general conviven con la administración de un modo más íntimo y constante de lo que son conscientes. Toda institución o empresa independientemente de sus características de tamaño pequeño, mediano o grande, de sector económico de actuación, del tipo de actividad ya sean de servicio, comerciales o productivas, sean privadas o públicas; necesitan de la administración para poder desarrollarse. Algunas instituciones lo hacen de forma autodidacta, otras de forma técnica, pero no hay duda de que todas necesitan afrontar criterios de administración.</p>	<p>En esta investigación la variable X, se ha de evaluar mediante la aplicación de un cuestionario sobre los fundamentos del proceso administrativo que está constituido por 4 preguntas según las dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y Control.</p>	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, Visión y Objetivos ▪ Estrategias ▪ Políticas, Cronogramas y Presupuestos
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos Organizacionales ▪ Organigramas ▪ Manuales de Organización
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensación y Percepciones ▪ Personalidad y Actitud ▪ Aprendizaje
			Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos de Control ▪ Taxonomías de Control ▪ Indicadores de Control
VARIABLE Y: Desarrollo Organizacional	<p>El desarrollo organizacional trabaja mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento y siempre sobre la base de un plan. Sus intervenciones concurren en procesos tales como: motivación, comunicación, percepción, solución de conflictos, establecimiento de objetivos, relaciones interpersonales, intergrupales e interdepartamentales, toma de decisión, etc. En otras palabras, relaciones humanas en acción y más acción. En la historia del desarrollo organizacional, el valor más relevante que se puede encontrar es el proceso efectivo, cual suma de transacciones entre los miembros de un equipo que sabe escoger una dirección que conduce a un éxito esperado.</p>	<p>En esta investigación la variable Y, se ha de evaluar mediante la aplicación de un cuestionario sobre el desarrollo organizacional que está constituido por 4 preguntas según las dimensiones: Imagen Organizacional, Efectividad Organizacional, Objetivos Organizacionales y Cambios Organizacionales.</p>	Imagen Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Valores ▪ Políticas
			Efectividad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo de Desarrollo ▪ Nivel Óptimo de Desarrollo ▪ Mejora de Resultados
			Objetivos Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo de Desarrollo ▪ Nivel Óptimo de Desarrollo ▪ Mejora de Resultados
			Cambios Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de Personal ▪ Cambios de Sistemas ▪ Cambios de Actitud

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Sánchez H. / Reyes C. (2015) La presente investigación es de tipo básica, porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Su propósito será recolectar información de las variables de estudio (Fundamentos del Proceso Administrativo – Desarrollo Organizacional) para enriquecer el conocimiento teórico científico y transformar la realidad en cuestión. Por tanto, su utilidad es teórico-científica.

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Sánchez H. / Reyes C. (2015) El presente estudio es de nivel descriptivo, ya que está orientada a describir las variables en la muestra seleccionada, mediante el estudio del mismo, en una circunstancia temporal-espacial. En tal sentido, nos va a permitir recopilar información sobre la relación entre las variables, en un intervalo de tiempo determinado.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación “**LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO INFLUYEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016**”. Se enmarca dentro del ámbito social y humano, por tratar una problemática relacionada con el desarrollo socio-humano dentro de la empresa, de la misma forma la investigación se enmarca dentro del periodo de tiempo 2016 y su espacio de investigación se desarrolló en la provincia de Pisco.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.3.1. POBLACIÓN:

Valderrama S. (2015) La población es un conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. La población llamada también universo, comprende la gran diversidad de unidades que forman las necesidades, no solamente puede referirse a personas si no a cosas o hechos de interés social. Al respecto, la población de presente estudio está conformada por todos los trabajadores, entre hombres y mujeres, que pertenecen al HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH.

TABLA 1.1
POBLACIÓN DE ESTUDIO

HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH			TOTAL
TRABAJADORES VARONES	267	-	267
TRABAJADORAS FEMENINAS	-	186	186
TOTAL			453

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos del Hospital Antonio Skrabonja Antoncich.

3.3.2. MUESTRA:

Carrasco D. (2006) La muestra es el conjunto o una parte de casos extraídos de la población, seleccionado por algún método racional, siempre parte de la población, que se somete a observación científica en representación del conjunto con el propósito de obtener resultados válidos.

Al respecto, en el presente estudio la muestra ha quedado conformada por 205 trabajadores del HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH de la Provincia de Pisco, que ha sido obtenida aplicando la fórmula siguiente:

$$n_o = \frac{NZ^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n° = Tamaño de la muestra sin ajustar.

N = Tamaño del universo.

p = Proporción de participantes masculinos.

$q = p - 1$ Probabilidad de participantes femeninas.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1,96 (como más usual) en relación al 99% de confianza equivalente a 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Error de muestreo, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre 1% y 9%, valor que queda al criterio del investigador.

Para el caso en estudio, en primer lugar se halla el tamaño de las proporciones (p y q):

Entonces si "S" es el número de varones que trabajan en la empresa:

$$P: S = \frac{267}{453} = 0,589 = 59\% \quad (\text{Proporción de Varones})$$

$$q: 1 - 0,589 = 0,411 = 41\% \quad (\text{Proporción de Mujeres})$$

Una vez conocido el tamaño de las proporciones, en segundo lugar se procede a hallar el tamaño de la muestra de estudio, reemplazando la fórmula ya establecida:

$$n^{\circ} = \frac{453 (1.96)^2 \cdot (0.589) (0.411)}{(453 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.589) (0.411)}$$

$$n^{\circ} = \frac{453 (3.8416) \cdot (0.242079)}{(452) (0.00255) + (3.8416) (0.589) (0.411)}$$

$$n^{\circ} = \frac{421.276721}{452 (0.0025) + (3.8416) (0.242079)}$$

$$n^{\circ} = \frac{421.276721}{1.13 + 0.92997069}$$

$$n^{\circ} = \frac{421.276721}{2.05997069}$$

$$n^{\circ} = 204.506172$$

$$\left| \begin{array}{l} n^{\circ} = 205 \\ \hline \end{array} \right.$$

En atención a lo señalado por **Vara A. (2012)** en el presente estudio se ha seleccionado el muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, que se caracteriza por que cumple el principio de equiprobabilidad, y se representa de la siguiente manera:

**TABLA 2.1
MUESTRA DE ESTUDIO**

HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH			
POBLACIÓN	FRACCIÓN DE MUESTREO	POBLACIÓN	MUESTRA
Trabajadores Varones	$\frac{267}{453}$	267	59%
Trabajadores Mujeres	$\frac{186}{453}$	186	41%
TOTAL		453	100%

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos del Hospital Antonio Skrabonja Antoncich.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados fueron:

- A. La técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que se ha elaborado con la finalidad de evaluar los Fundamentos del Proceso Administrativo (variable independiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DATOS
Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre los FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Autor	BACHILLER: SALGUERO VELÁSQUEZ, Gabriela Roxana
Dirigido	A los trabajadores del HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH
Procedencia	Universidad ALAS PERUANAS
Propósito	Evaluar a los trabajadores respecto a la variable: FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Forma de administración	Individual
# de ítems	4 ítems
Dimensiones a evaluar	D1: Planeación D2: Organización D3: Dirección D4: Control
Escala de valoración	Malo Regular Bueno
Categorías	Malo (1-10 Puntos) Regular (11-20 Puntos) Bueno (21-30 Puntos)

- B. La técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario se han elaborado con la finalidad de evaluar el Desarrollo Organizacional (variable dependiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

FICHA TÉCNICA	
CARACTERÍSTICAS	DATOS
Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre el DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Autor	BACHILLER: SALGUERO VELÁSQUEZ, Gabriela Roxana
Dirigido	A los trabajadores del HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH
Procedencia	Universidad ALAS PERUANAS
Propósito	Evaluar a los trabajadores respecto a la variable: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Forma de administración	Individual
# de ítems	4 ítems
Dimensiones a evaluar	D1: Imagen Organizacional D2: Efectividad Organizacional D3: Objetivos Organizacionales D4: Cambios Organizacionales
Escala de valoración	Malo Regular Bueno
Categorías	Malo (1-10 Puntos) Regular (11-20 Puntos) Bueno (21-30 Puntos)

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

3.5.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO:

La validez de los instrumentos se hará con la validación de expertos. Para este procedimiento, los expertos estarán constituidos por profesionales con amplia experiencia y conocedores de los conceptos y la metodología de la

investigación. Ellos tomarán conocimiento del diseño y el contenido de los instrumentos para su evaluación y validación respectiva.

3.5.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

Para la confiabilidad de los instrumentos se aplicarán pruebas piloto, mediante el cual se verificará que los instrumentos arrojan datos confiables, para ello se usara el coeficiente de Alfa de Cronbach.

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS:

De acuerdo con **Hernández, Fernández y Baptista (2010)** la recolección de datos para el presente estudio ha de requerir el cumplimiento de los siguientes procedimientos: se ha de elaborar los instrumentos respectivos para mediar las variables de estudio, luego se ha de proceder a la aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen mediante el respectivo estudio estadístico. Para el procesamiento y análisis de datos se siguió la siguiente secuencia:

- a) Clasificación de datos**, en donde los datos que han de ser recogidos de los respectivos instrumentos serán clasificados.
- b) Codificación de los datos**, que ha de consistir en codificar la información recogida con los respectivos instrumentos en la muestra de estudio.
- c) Calificación**, que ha de consistir en darle la puntuación que corresponde según el instrumento aplicado, este criterio de evaluación se hará de acuerdo a la matriz del instrumento.
- d) Tabulación estadística**, en donde se elaborará una data donde se encuentren todos los códigos de los sujetos muestrales y en su calificación se aplicará estadígrafos que nos permitirán conocer

cuáles son las características de la distribución de los datos, y por la naturaleza de la investigación se utilizará la media aritmética y desviación estándar.

Media Aritmética:
$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Desviación Estándar:
$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

e) La Interpretación, en donde los datos se presentarán en tablas y gráficos, y serán interpretados en función de las variables:

- **Variable Independiente:** “FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO” y sus dimensiones:
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control

- **Variable Dependiente:** “DESARROLLO ORGANIZACIONAL” y sus dimensiones:
 - Imagen Organizacional
 - Efectividad Organizacional
 - Objetivos Organizacionales
 - Cambios Organizacionales

CAPÍTULO IV RESULTADOS

En esta sección, se describe en forma detallada la interpretación de los datos, teniendo en cuenta el instrumento empleado para recoger la información necesaria de ambos grupos de estudio ya mencionados. Entonces, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos que es un cuestionario. Los resultados son presentados teniendo en cuenta cada una de las dimensiones de las variables de estudio que son: Los Fundamentos del Proceso Administrativo y El Desarrollo Organizacional.

4.1. RESPECTO A LAS VARIABLES DE ESTUDIO:

Los Fundamentos del Proceso Administrativo y el Desarrollo Organizacional.

ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	21 – 30
REGULAR	11 – 20
MALO	01 - 10

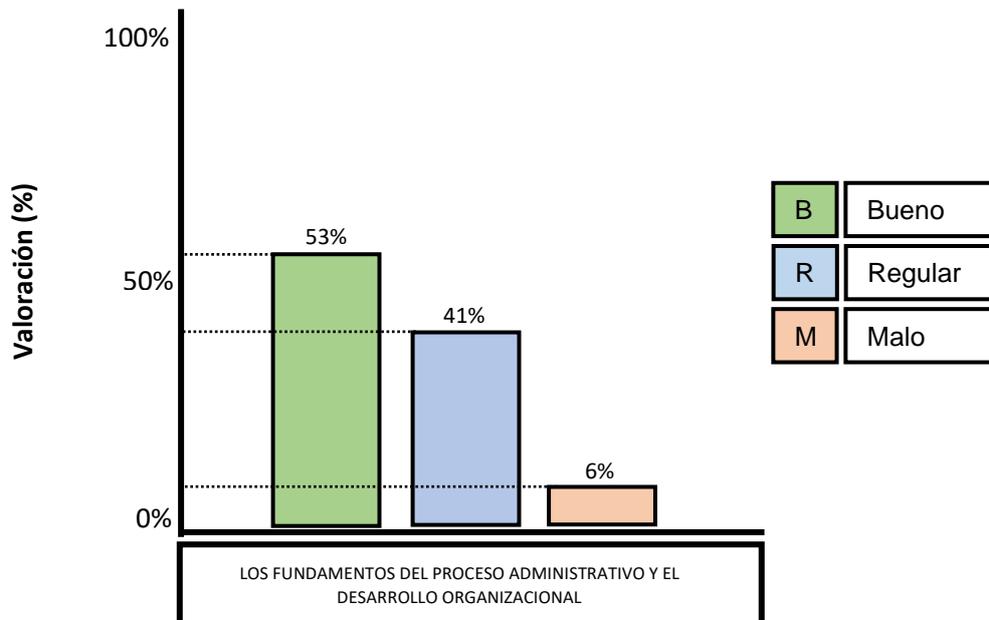
Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

**TABLA 3.1
COMPARATIVO ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

VARIABLES		LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%
MALO (M)	01 – 10	12	06%
REGULAR (R)	11 – 20	85	41%
BUENO (B)	21 – 30	108	53%
TOTAL		205	100%
MEDIA ARITMÉTICA		11,66	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR		4,22	

FUENTE: Aplicación del cuestionario

**GRÁFICO 1.1
COMPARATIVO ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**



FUENTE: Tabla 3.1

INTERPRETACIÓN:

El cuestionario en su primera parte, mide el nivel de las VARIABLES DE ESTUDIO:

Tomando en cuenta si los Fundamentos del Proceso Administrativo influyen en el Desarrollo Organizacional del Hospital; donde el 6% que equivale a 12 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 41% que equivale a 85 trabajadores encuestados opinaron que es regular y el 53% que equivale a 108 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

4.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:

Los Fundamentos del Proceso Administrativo.

- **DESCRIPTIVO SOBRE LAS DIMENSIONES:**

Las dimensiones son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Se ha empleado como instrumento un cuestionario para establecer los resultados respecto a la variable independiente. El cuestionario tiene preguntas relacionadas a las dimensiones de la variable independiente. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar sesgos en la recogida de datos. La escala de calificación para esta parte se indica a continuación:

ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	21 - 30
REGULAR	11 - 20
MALO	01 – 10

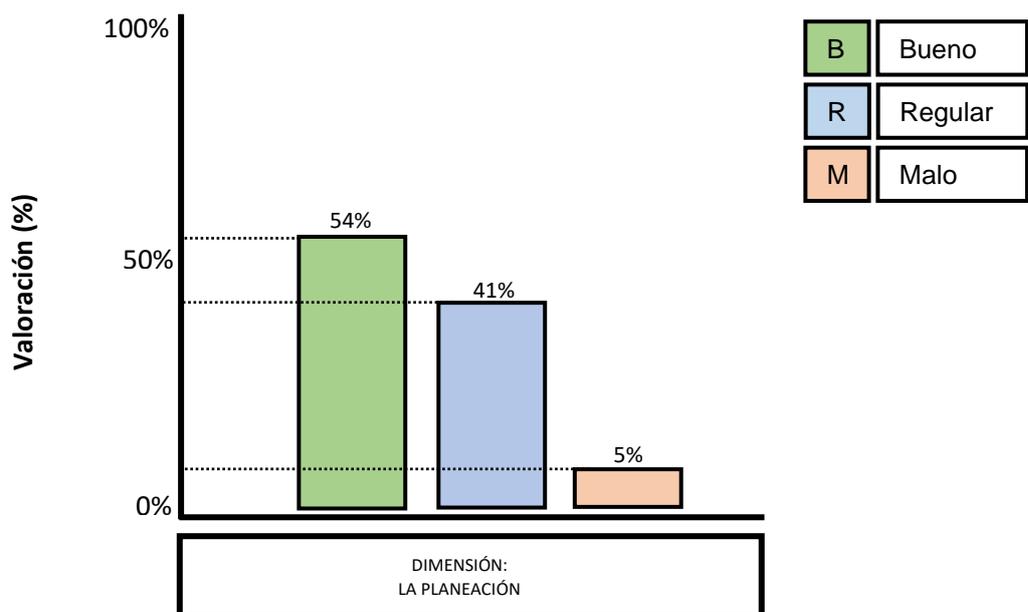
Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

**TABLA 4.1
COMPARATIVO ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE
INDEPENDIENTE**

LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		PLANEACIÓN		ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN		CONTROL	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
MALO (M)	01 – 10	10	5%	15	7%	19	9%	43	21%
REGULAR (R)	11 – 20	85	41%	75	37%	68	33%	62	30%
BUENO (B)	21 – 30	110	54%	115	56%	118	58%	100	49%
TOTAL		205	100%	205	100%	205	100%	205	100%
MEDIA ARITMÉTICA		11,78		11,84		11,85		10,61	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR		4,14		4,33		4,47		5,10	

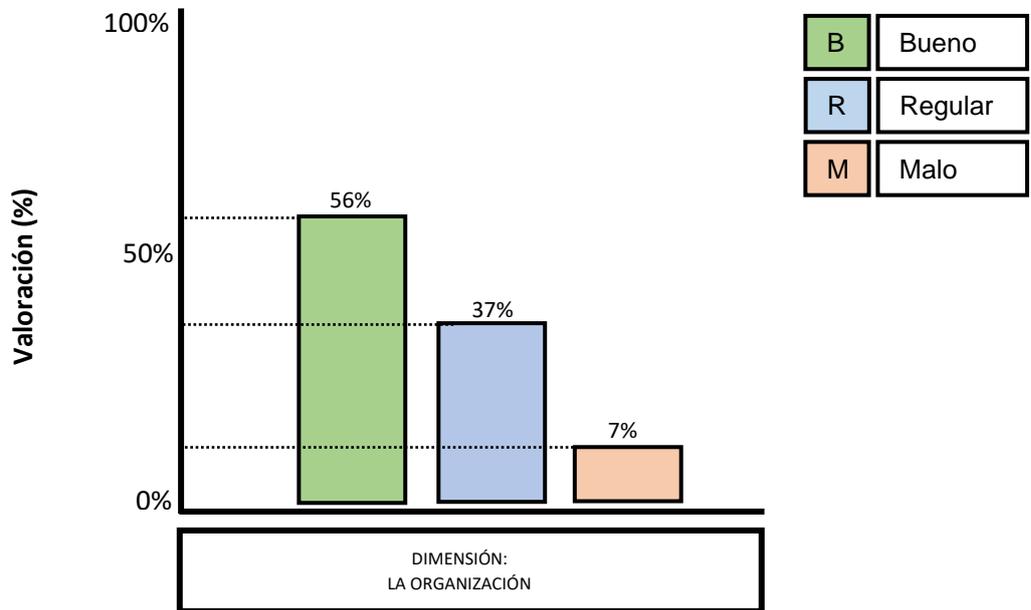
FUENTE: Aplicación del cuestionario

**GRÁFICO 2.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN PLANEACIÓN
DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



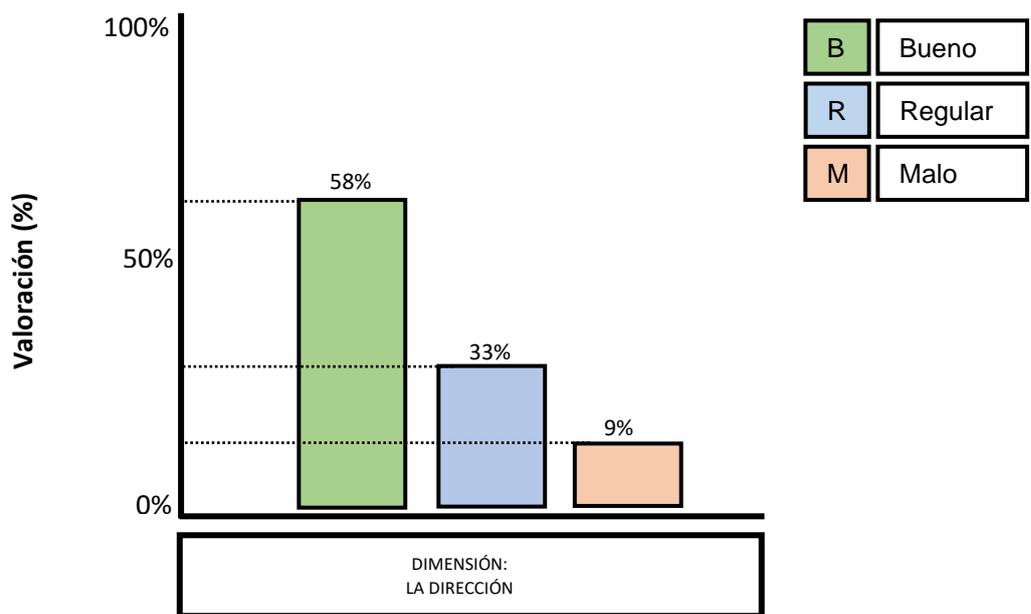
FUENTE: Tabla 4.1

**GRÁFICO 3.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN
DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



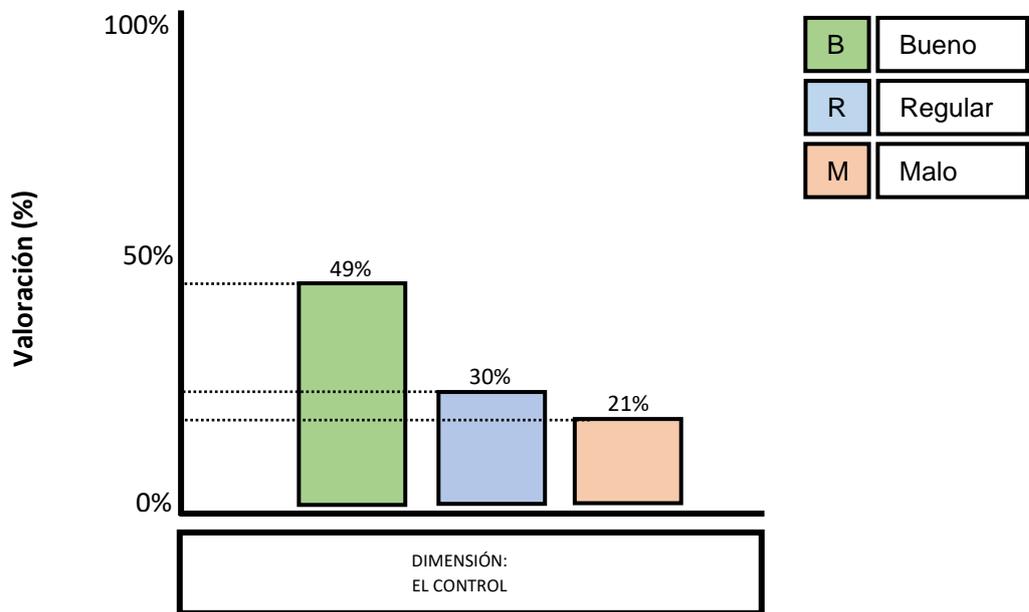
FUENTE: Tabla 4.1

**GRÁFICO 4.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN
DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



FUENTE: Tabla 4.1

**GRÁFICO 5.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN CONTROL
DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



FUENTE: Tabla 4.1

INTERPRETACIÓN:

El cuestionario en su segunda parte, mide el nivel de las DIMENSIONES de la VARIABLE INDEPENDIENTE:

Tomando en cuenta la primera dimensión: LA PLANEACIÓN; el 5% que equivale a 10 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 41% que equivale a 85 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 54% que equivale a 110 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la segunda dimensión: LA ORGANIZACIÓN; el 7% que equivale a 15 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 37% que equivale a 75 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el

56% que equivale a 115 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la tercera dimensión: LA DIRECCIÓN; el 9% que equivale a 19 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 33% que equivale a 68 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 58% que equivale a 118 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la cuarta dimensión: EL CONTROL; el 21% que equivale a 43 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 30% que equivale a 62 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 49% que equivale a 100 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

El Desarrollo Organizacional.

- **DESCRIPTIVO SOBRE LAS DIMENSIONES:**

Las dimensiones son: Imagen Organizacional, Efectividad Organizacional, Objetivos Organizacionales y Cambios Organizacionales. Se ha empleado como instrumento un cuestionario para establecer los resultados respecto a la variable dependiente. El cuestionario tiene preguntas relacionadas a las dimensiones de la variable dependiente. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de manera organizada tratando de reducir la subjetividad y evitar sesgos en la recogida de datos. La escala de calificación para esta parte se indica a continuación:

ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN
BUENO	21 – 30
REGULAR	11 - 20
MALO	01 – 10

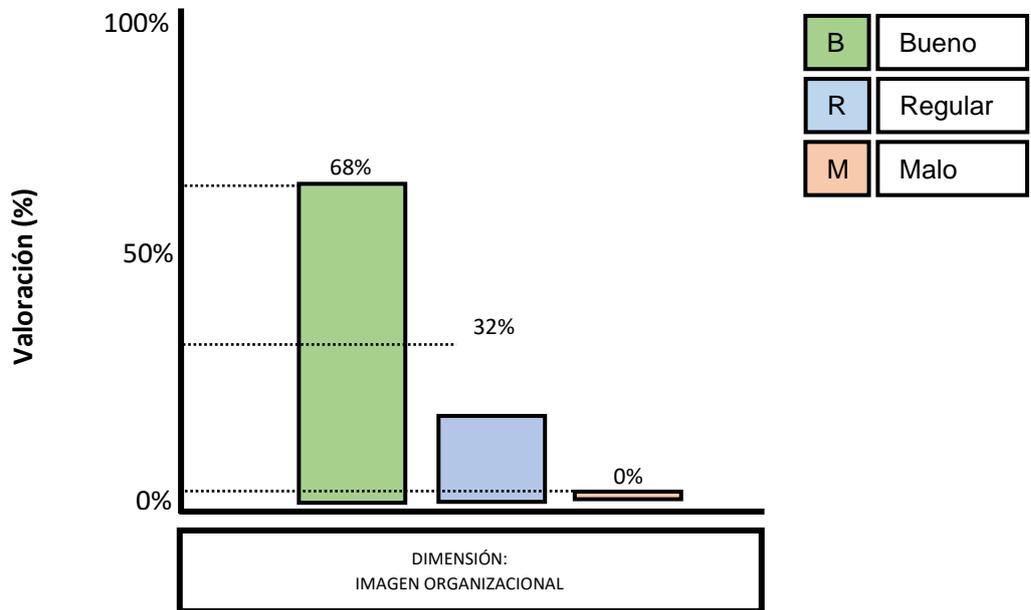
Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

**TABLA 5.1
COMPARATIVO ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE
DEPENDIENTE**

LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO		IMAGEN ORGANIZACIONAL		EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL		OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		CAMBIOS ORGANIZACIONALES	
ESCALA DE VALORACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
MALO (M)	01 – 10	00	00%	00	00%	24	12%	20	10%
REGULAR (R)	11 – 20	65	32%	60	29%	43	21%	62	30%
BUENO (B)	21 – 30	140	68%	145	71%	138	67%	123	60%
TOTAL		205	100%	205	100%	205	100%	205	100%
MEDIA ARITMÉTICA		13,12		13,30		12,46		12,01	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR		3,50		3,42		4,58		4,49	

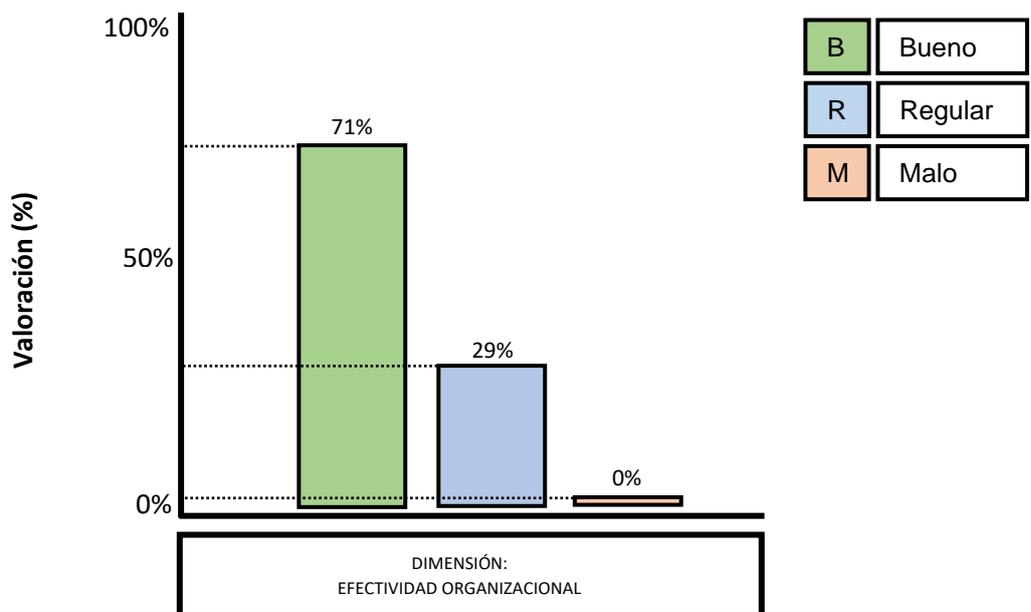
FUENTE: Aplicación del cuestionario

GRÁFICO 6.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN IMAGEN ORGANIZACIONAL
DE LA VARIABLE DEPENDIENTE



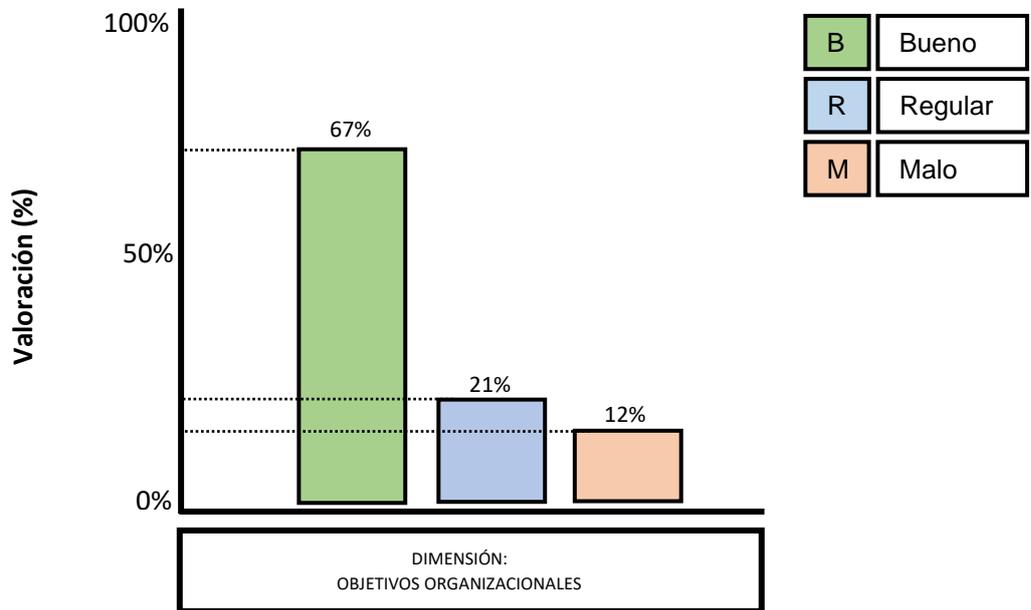
FUENTE: Tabla 5.1

GRÁFICO 7.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL
DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



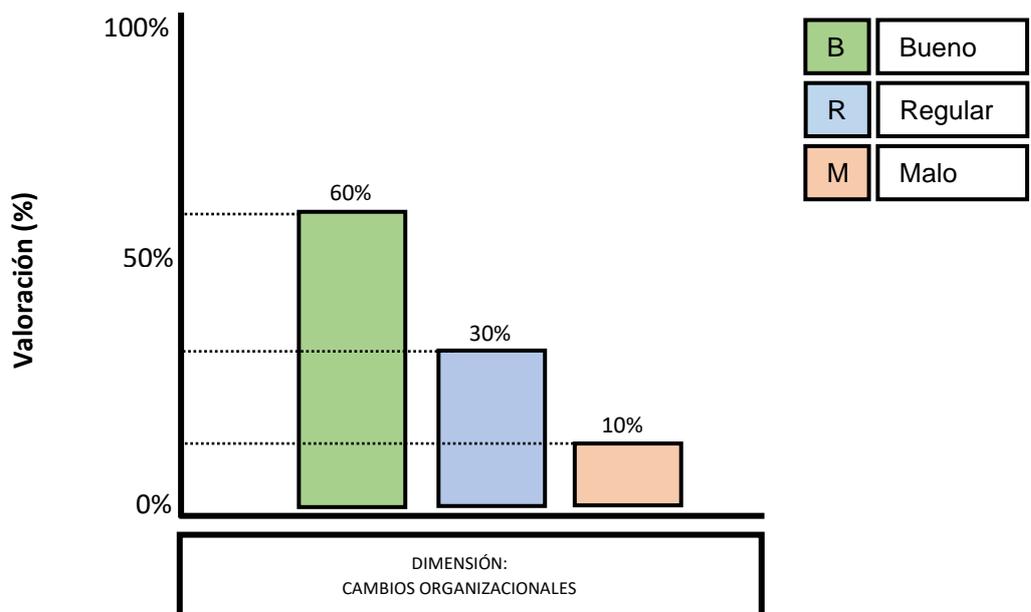
FUENTE: Tabla 5.1

GRÁFICO 8.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



FUENTE: Tabla 5.1

GRÁFICO 9.1
COMPARATIVO ENTRE LA DIMENSIÓN CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE



FUENTE: Tabla 5.1

INTERPRETACIÓN:

El cuestionario en su segunda parte, mide el nivel de las DIMENSIONES de la VARIABLE DEPENDIENTE:

Tomando en cuenta la primera dimensión: IMAGEN ORGANIZACIONAL; el 0% que equivale a 00 trabajadores encuestados no opinaron, el 32% que equivale a 65 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 68% que equivale a 140 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la segunda dimensión: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL; el 0% que equivale a 00 trabajadores encuestados no opinaron, el 29% que equivale a 60 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 71% que equivale a 145 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la tercera dimensión: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES; el 12% que equivale a 24 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 21% que equivale a 43 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 67% que equivale a 138 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

Tomando en cuenta la cuarta dimensión: CAMBIOS ORGANIZACIONALES; el 10% que equivale a 20 trabajadores encuestados opinaron que es malo, el 30% que equivale a 62 trabajadores encuestados opinaron que es regular y, el 60% que equivale a 123 trabajadores encuestados opinaron que es bueno.

4.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS:

4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL:

1. Formulación de la Hipótesis General:

Ha: Los fundamentos del proceso administrativo si influye significativamente en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

Ho: Los fundamentos del proceso administrativo no influye significativamente en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2. **Nivel de Confianza:** 95%: 0.05 de confianza.

3. **Estadístico de Prueba:**

a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 5 columnas $(F-1)*(C-1) = 8 = G.L$

b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	TOTAL
MALO	12	10	15	19	43	99
REGULAR	85	85	75	68	62	375
BUENO	108	110	115	118	100	551
TOTAL	205	205	205	205	205	1025

c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
MALO	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8
REGULAR	75	75	75	75	75
BUENO	110,2	110,2	110,2	110,2	110,2

d) Calculando el CHI CUADRADO:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 43,63$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (8 y 0.05) = **15,5073**

43,63 > 15,5073
Chi calculado > **Chi crítico**

4. Gráfica:



5. Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: los fundamentos del proceso administrativo si influye significativamente en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 01:

1. Formulación de la Hipótesis Específica Nº1:

Ha: La planeación si influye significativamente en la imagen organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

Ho: La planeación no influye significativamente en la imagen organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2. Nivel de Confianza: 95%: 0.05 de confianza

3. Estadístico de Prueba:

a) Establecer el nivel de significación:

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L$

b) Cálculo de la frecuencia observada:

ESCALA	LA PLANEACIÓN	IMAGEN ORGANIZACIONAL	TOTAL
MALO	10	0	10
REGULAR	85	65	150
BUENO	110	140	250
TOTAL	205	205	410

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA PLANEACIÓN	IMAGEN ORGANIZACIONAL
MALO	5	5
REGULAR	75	75
BUENO	125	125

d) Calculando el CHI CUADRADA:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 16,27$$

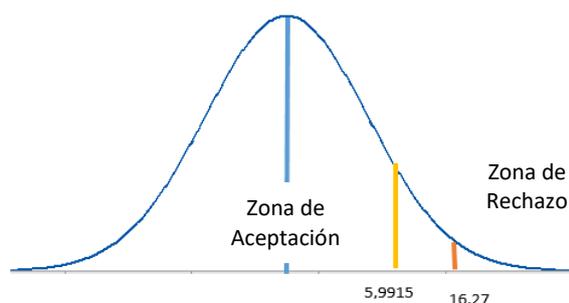
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

16,27 > 5,9915
Chi calculado > **Chi crítico**

4. Gráfica:



5. Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la planeación si influye significativamente en la imagen organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

4.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 02:

1. Formulación de la Hipótesis Específica Nº2:

Ha: La organización si influye significativamente en la efectividad organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

Ho: La organización no influye significativamente en la efectividad organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2. Nivel de Confianza: 95%: 0.05 de confianza

3. Estadístico de Prueba:

a) Establecer el nivel de significación:

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L$

b) Cálculo de la frecuencia observada:

ESCALA	LA ORGANIZACIÓN	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	TOTAL
MALO	15	0	15
REGULAR	75	60	135
BUENO	115	145	260
TOTAL	205	205	410

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA ORGANIZACIÓN	EFFECTIVIDAD ORGANOIZACIONAL
MALO	7,5	7,5
REGULAR	67,5	67,5
BUENO	130	130

d) Calculando el CHI CUADRADA:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 20,13$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

20,13 > 5,9915
Chi calculado > **Chi crítico**

4. Gráfica:



5. Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la organización si influye significativamente en la efectividad organizacional, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

4.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 03:

1. Formulación de la Hipótesis Específica N°3:

Ha: La dirección si influye significativamente en los objetivos organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

Ho: La dirección no influye significativamente en los objetivos organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2. Nivel de Confianza: 95%: 0.05 de confianza

3. Estadístico de Prueba:

a) Establecer el nivel de significación:

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L$

b) Cálculo de la frecuencia observada:

ESCALA	LA DIRECCIÓN	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	TOTAL
MALO	19	24	43
REGULAR	68	43	111
BUENO	118	138	256
TOTAL	205	205	410

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	LA DIRECCIÓN	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
MALO	21,5	21,5
REGULAR	55,5	55,5
BUENO	128	128

d) Calculando el CHI CUADRADA:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 7,77$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

$7,77 > 5,9915$
Chi calculado > Chi crítico

4. Gráfica:



5. Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: La dirección si influye significativamente en los objetivos organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

4.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 04:

1. Formulación de la Hipótesis Específica N°4:

Ha: El control si influye significativamente en los cambios organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

Ho: El control no influye significativamente en los cambios organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

2. Nivel de Confianza: 95%: 0.05 de confianza

3. Estadístico de Prueba:

a) Establecer el nivel de significación:

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L$

b) Cálculo de la frecuencia observada:

ESCALA	EL CONTROL	CAMBIOS ORGANIZACIONALES	TOTAL
MALO	43	20	63
REGULAR	62	62	124
BUENO	100	123	223
TOTAL	205	205	410

c) Cálculo de la frecuencia teórica:

ESCALA	EL CONTROL	CAMBIOS ORGANIZACIONALES
MALO	31,5	31,5
REGULAR	62	62
BUENO	111,5	111,5

d) Calculando el CHI CUADRADA:

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 10,77$$

e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO χ^2							
V/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,1194	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,7872

Se ubica el grado de libertad con el α y su intersección es: (2 y 0.05) = **5,9915**

10,77 > 5,9915
Chi calculado > **Chi crítico**

4. Gráfica:



5. Decisión:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: el control si influye significativamente en los cambios organizacionales, del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Sobre la base del estudio efectuado y considerando los hallazgos encontrados, es posible realizar la siguiente discusión:

En los últimos años, en todos los campos de actividad dentro de las empresas modernas se habla mucho de las nuevas tendencias de la administración. Dichas tendencias buscan promover o incentivar las buenas prácticas administrativas encadenando a todas las áreas de la empresa, no hay área alguna que este al margen de los procesos administrativos, en la actualidad todas las áreas competentes buscan objetivos en común enfocados al desarrollo organizacional de la empresa.

No basta con ejecutar los principios básicos de la administración como son la planeación, la organización, la dirección y el control; si no se cuenta con un líder que sirva de orientador para el recurso humano, hoy los profesionales en administración adquieren mucho conocimiento de lo importante que es ser un líder empresarial con una visión globalizada en un mundo altamente competitivo.

En este contexto, pasemos a los resultados estadísticos encontrándose que **LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO INFLUYEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016.**

Respecto a los resultados estadísticos de los **FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**, esto se hace evidente en la opinión de los trabajadores encuestados sobre **LA PLANEACIÓN**, opinaron que esta dimensión es buena con un 54%, sobre **LA ORGANIZACIÓN**, opinaron que esta dimensión es buena con un 56%, sobre **LA DIRECCIÓN**, opinaron que esta dimensión es buena con un 58% y sobre **EL CONTROL**, opinaron que esta dimensión es buena con un 49%.

Respecto a los resultados estadísticos del **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, esto se hace evidente en la opinión de los trabajadores encuestados sobre **LA IMAGEN ORGANIZACIONAL**, opinaron que esta dimensión es buena con 68%, sobre **LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**, opinaron que esta dimensión es buena con 71%, sobre **LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, opinaron que esta dimensión es buena con 67% y sobre **LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES**, opinaron que esta dimensión es buena con 60%.

En base a la discusión precedente, el presente estudio a través de los resultados obtenidos estadísticamente, permite confirmar que la variable independiente: **LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO** si influyen significativamente en la variable dependiente: **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016.**

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, de los resultados obtenidos y del estudio estadístico realizado, se concluye lo siguiente:

1. Respecto a los fundamentos del proceso administrativo y el desarrollo organizacional, variables que seden manejar de una manera estratégica y coordinada con todas las áreas de la institución se podrán alcanzar los objetivos que se establezcan. Esto es evidenciado por lo siguiente datos estadísticos del desarrollo de la encuesta, donde; el 53% de los encuestados que equivale a 108 trabajadores opinaron que los fundamentos del proceso administrativo son buenos y sí influyen en el desarrollo organizacional, el 41% de los encuestados que equivale a 85 trabajadores opinaron que los fundamentos del proceso administrativo son regulares y sí influyen en el desarrollo organizacional, por último el 6% de los encuestados que equivale a 12 trabajadores opinaron que los fundamentos del proceso administrativo son malos y no influyen en el desarrollo organizacional (ver tabla 3.1). Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis general, directamente del cálculo del chi cuadrado y su gráfica queda determinado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: los fundamentos del proceso administrativo influyen significativamente en el desarrollo organizacional del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, en la provincia de Pisco, 2016.
2. Respecto a la formulación de la hipótesis específica n°1; y según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con la planeación, queda evidenciado, que: el 54% de los encuestados que equivale a 110 trabajadores opinaron que es bueno, el 41% de los encuestados que equivale a 85 trabajadores opinaron que es regular, por último el 8% de los encuestados que equivale a 10 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 4.1); según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con la imagen organizacional,

queda evidenciado, que: el 68% de los encuestados que equivale a 140 trabajadores opinaron que es bueno, el 32% de los encuestados que equivale a 65 trabajadores opinaron que es regular, por último ningún trabajador opinaron que es malo (Ver Tabla 5.1). Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica n°1, directamente del cálculo del chi cuadrado y su gráfica queda determinado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la planeación influye significativamente en la imagen organizacional, del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, en la provincia de Pisco, 2016.

3. Respecto a la formulación de la hipótesis específica n°2; y según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con la organización, queda evidenciado, que: el 58% de los encuestados que equivale a 115 trabajadores opinaron que es bueno, el 37% de los encuestados que equivale a 75 trabajadores opinaron que es regular, por último el 7% de los encuestados que equivale a 15 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 4.1); según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con la efectividad organizacional, queda evidenciado, que: el 71% de los encuestados que equivale a 145 trabajadores opinaron que es bueno, el 29% de los encuestados que equivale a 60 trabajadores opinaron que es regular, por último ningún trabajador opinaron que es malo (ver tabla 5.1). Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica n°2, directamente del cálculo del chi cuadrado y su gráfica queda determinado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la organización influye significativamente en la efectividad organizacional, del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, en la provincia de Pisco, 2016.
4. Respecto a la formulación de la hipótesis específica n°3; y según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con la dirección, queda evidenciado, que: el 58% de los encuestados que equivale a 118 trabajadores opinaron que es bueno, el 33% de los

encuestados que equivale a 68 trabajadores opinaron que es regular, por último el 9% de los encuestados que equivale a 19 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 4.1); según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con los objetivos organizacionales, queda evidenciado, que: el 67% de los encuestados que equivale a 138 trabajadores opinaron que es bueno, el 21% de los encuestados que equivale a 43 trabajadores opinaron que es regular, por último el 12% de los encuestados que equivale a 24 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 5.1). Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica n°3, directamente del cálculo del chi cuadrado y su gráfica queda determinado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: la dirección influye significativamente en los objetivos organizacionales, del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, en la provincia de Pisco, 2016.

5. Respecto a la formulación de la hipótesis específica n°4; y según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con el control, queda evidenciado, que: el 49% de los encuestados que equivale a 100 trabajadores opinaron que es bueno, el 30% de los encuestados que equivale a 62 trabajadores opinaron que es regular, por último el 21% de los encuestados que equivale a 43 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 4.1); según los datos estadísticos obtenidos del desarrollo de la encuesta relacionado con los cambios organizacionales, queda evidenciado, que: el 60% de los encuestados que equivale a 123 trabajadores opinaron que es bueno, el 30% de los encuestados que equivale a 62 trabajadores opinaron que es regular, por último el 10% de los encuestados que equivale a 20 trabajadores opinaron que es malo (ver tabla 5.1). Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica n°4, directamente del cálculo del chi cuadrado y su gráfica queda determinado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: el control influye significativamente en los cambios organizacionales, del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, en la provincia de Pisco, 2016.

RECOMENDACIONES

Del desarrollo del trabajo de investigación y de las conclusiones establecidas se recomienda lo siguiente:

1. Los fundamentos del proceso administrativo en el Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, deben ser determinantes para alcanzar el desarrollo organizacional; se recomienda que los procesos administrativos deben ser actualizados o innovados de acuerdo a la realidad o situación en la que se desarrolla la actividad propia del hospital.
2. La planeación en el Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe involucrar a todas las áreas competentes; de tal modo que las actividades que se desarrollan, se consideren como un conjunto para alcanzar los mismos objetivos planteados y no de manera independiente. De igual manera la imagen organizacional del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe promover planes de comunicación, buscando su interacción con la sociedad; la imagen organizacional externa es un factor determinante en función a su servicio al público que brinda; sin olvidar la imagen organizacional interna que debe fortalecerse mediante reuniones entre los trabajadores.
3. La organización en el Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe sostenerse en criterios administrativos delegando responsabilidades a los encargados de las jefaturas o áreas para que la organización no se centralice en el cargo más alto, sino por el contrario se descentralice y que cada jefe asuma sus responsabilidades según su área de competencia. De igual manera la efectividad organizacional del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe reflejarse en todos sus procesos como administrativos, técnicos y prácticos, para ello se recomienda realizar de manera permanente capacitaciones y talleres para depurar aquellos factores negativos que puedan perjudicar la efectividad organizacional del hospital.

4. La dirección en el Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe recaer en el director general; y se recomienda que debe interactuar con todos los trabajadores motivándolos, incentivándolos y promoviendo profesionalismo en sus funciones; sabiendo que todo líder es capaz de influir en los demás para acciones comunes y cambios de conductas. De igual manera, los objetivos organizacionales del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, deben ser comunicados o difundidos en el entorno interno; para que todos los trabajadores los asuman como parte de sus funciones, alcanzar los objetivos organizacionales es sinónimo de efectividad.

5. El control en el Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, debe ser consistente y permanente, es decir por áreas, de la misma manera el control debe llegar a todos los trabajadores; a mayor control que se despliegue los trabajadores buscarán ser más eficientes. De igual manera, los cambios organizacionales del Hospital “Antonio Skrabonja Antoncich”, deben ser parte de la mejora continua, no solamente del hospital sino también de los trabajadores, los cambios bien estructurados siempre darán resultados positivos ya sean administrativos, operativos o de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA:

- Campoverde Ayres José (2012): Desarrollo Organizacional: Estrategia Para Mejorar Organizaciones. 4^{ta} Edición – Perú.
- Carrasco Díaz Sergio (2006): Metodología de la Investigación Científica. 1^{ra} Edición. Lima: San Marcos.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2010): Metodología de la Investigación. 5^{ta} Edición – Ciudad de México DF; MG Graw-Hill.
- Louffat Olivares Enrique (2015): Fundamento del Proceso Administrativo. 4^{ta} Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Sánchez Carlessi Hugo y Reyes Meza Carlos (2015): Metodología y Diseños en la Investigación Científica. 5^{ta} Edición. Lima – Perú: Business Support net SRL.
- Valderrama Mendoza Santiago (2015): Pasos Para Elaborar Proyectos De Investigación Científica. 4^{ta} Edición. Lima: Editorial San Marcos EIRL.
- Vara Horna Arístides (2012): Siete Pasos Para Una Tesis Exitosa. 3^{ra} Edición. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

PÁGINAS WEB:

- http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/diagnostico_de_la_cultura_organizaciona_l_en_un_hospital_grande_de_la_ciudad_de_durango__mexico.pdf
- <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2795/1/TESIS%201.pdf>
- <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2230/65838C287.pdf?sequence=1>
- <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/154/FALC%C3%93N-VERGARAY.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- http://www.academia.edu/31287006/UNIVERSIDAD_NACIONAL_MAYOR_DE_SAN_MARCOS_FACULTAD_DE_MEDICINA_HUMANA_Clima_organizacional_y_satisfacci%C3%B3n_laboral_en_enfermeros_de_unidades_cr%C3%ADticas_del_Hospital_Nacional_Dos_de_Mayo_2012
- <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/348/P27-004.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttp://conceptodefinicion.de/organizacion/>
- <https://www.importancia.org/organizacion.php>
- <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.pe/p/concepto-e-importancia.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- <https://www.caracteristicas.co/desarrollo-organizacional/>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml>
- <http://www.abc.com.py/articulos/principios-de-la-gestion-administrativa-1154671.html>
- <https://prezi.com/i8tbnup6jqko/imagen-organizacional-empresarial/>
- <https://prezi.com/i8tbnup6jqko/imagen-organizacional-empresarial/>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/efectividad-organizacional/>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

ANEXOS

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO, 2016.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera los fundamentos del proceso administrativo influyen en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿De qué forma la planeación influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?</p> <p>¿De qué forma la organización influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?</p> <p>¿De qué forma la dirección influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?</p> <p>¿De qué forma el control influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar cómo los fundamentos del proceso administrativo influyen en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer cómo la planeación influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p> <p>Establecer cómo la organización influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p> <p>Establecer cómo la dirección influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p> <p>Establecer cómo el control influye en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Los fundamentos del proceso administrativo influyen significativamente en el desarrollo organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planeación influye significativamente en la imagen organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016 ▪ La organización influye significativamente en la efectividad organizacional del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016 ▪ La dirección influye significativamente con los cambios organizacionales del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016 ▪ El control influye significativamente con los cambios organizacionales del hospital Antonio Skrabonja Antoncich en la provincia de Pisco, 2016 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentos del Proceso Administrativo <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo Organizacional 	<p>Tipo de Investigación: Básica Nivel de Investigación: Descriptivo Ámbito de Estudio: Social, Espacial y Temporal Diseño: No experimental</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> Ox M --> Oy M --> Oz </pre> </div> <p>Población: Está conformada por todos trabajadores del Hospital Antonio Skrabonja Antoncich (453) Muestra: Está conformada por 205 Muestreo: Se ha empleado el muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionarios Técnicas de procesamiento y análisis de datos: Clasificación, codificación, calificación, tabulación estadística e interpretación de los datos Prueba de hipótesis: Se utilizará el Chi Cuadrado</p>

ANEXO N°2: CUESTIONARIO



**CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL – ICA**

**CUESTIONARIO SOBRE: LOS FUNDAMENTOS DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL
ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH EN LA PROVINCIA DE PISCO**

Estimado Sr. (a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una (X) su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

Edad: ----- Sexo: F () M ()

PREGUNTAS

1. La influencia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
A) Mala
B) Regular
C) Buena

2. La influencia del proceso administrativo en la planificación del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
A) Mala
B) Regular
C) Buena

3. La influencia del proceso administrativo en la organización del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
A) Mala
B) Regular
C) Buena

4. La influencia del proceso administrativo en la dirección del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
 - A) Mala
 - B) Regular
 - C) Buena

5. La influencia del proceso administrativo en la imagen de la organización del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
 - A) Mala
 - B) Regular
 - C) Buena

6. La influencia del proceso administrativo en la efectividad de la organización del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
 - A) Mala
 - B) Regular
 - C) Buena

7. La influencia del proceso administrativo en los objetivos organizacionales del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
 - A) Mala
 - B) Regular
 - C) Buena

8. La influencia del proceso administrativo en los cambios organizacionales del hospital ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH, es:
 - A) Mala
 - B) Regular
 - C) Buena

ANEXO N°3: MATRIZ DE CARGOS Y FUNCIONES

UBICACION		CARGOS			
CÓDIGO	UNIDAD	CÓDIGO	DENOMINACIÓN	TOT.	PLANTILLA
0213280100	DIRECCIÓN HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH	E4DH1	DIRECTOR DE HOSP. APOYO I	1	A27
		E6PSC	PROF. DE SALUD COORDINADOR	1	A19
		P2EN	ENFERMERA	32	C2
		T2TAD	TECNICO SERV. ADM. Y APOYO	1	B13
		P4PTA	PROFES. TECNICO ASISTENCIAL	8	C13
		T3TE2	TECNICO DE ENFERMERIA II	11	C15
		T4TEN	TECNICO DE ENFERMERIA	7	C18
0213280110	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN	E6JUN	JEFE DE UNIDAD	1	A16
		P2PRO	PROFESIONAL	3	B2
		P3BP	BACHILLER PROFESIONAL	1	B6
		T2TAD	TECNICO SERV. ADM. Y APOYO	2	B13
		T4SEA	SECRETARIA AUXILIAR	1	B23
		T3TCA	TECNICO CALIFICADO	1	B15
		A1AAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	B25
0213280120	UNIDAD DE ADMISIÓN, REGISTROS MÉDICOS, REFERENCIAS Y CONTRARREFERENCIAS	E6JUN	JEFE DE UNIDAD	1	A16
		P4PAD	PROF. TECNICO ADMINISTRAT.	1	B7
		T2TAD	TECNICO SERV. ADM. Y APOYO	6	B13
		T3DIA	DIGITADOR ASISTENCIAL	3	C21
		T4TEN	TECNICO DE ENFERMERIA	1	C18
		A1ASA	AUXILIAR DE SERV. ASISTENCIAL	3	C19
		0213280130	UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y CALIDAD	E6JUN	JEFE DE UNIDAD
T2TAD	TECNICO SERV. ADM. Y APOYO			1	B13
A1AAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO			1	B25
0213280400	SERVICIO MÉDICO QUIRÚRGICO	E5JSA	JEFE DE SERV. ASISTENCIAL	1	A12
		E6PSC	PROF. DE SALUD COORDINADOR	1	A19
		P1ME	MEDICO	31	C1
		P2CD	CIRUJANO DENTISTA	3	C3
		P2OB	OBSTETRIZ	5	C7
		T4CHA	CHOFER DE AMBULANCIA	6	C22
		A1AAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	B25

UBICACIÓN		CARGOS			
CÓDIGO UNIDAD ORGÁNICA	UNIDAD ORGÁNICA	CÓDIGO	DENOMINACIÓN	TOT.	PLANTILLA
0213280500	SERVICIO DE AYUDA AL DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO	E5JSA	JEFE DE SERV. ASISTENCIAL	1	A12
		P2PS	PSICÓLOGO	1	C5
		P2TM	TECNÓLOGO MÉDICO	2	C10
		P2BI	BIÓLOGO	2	C11
		P2ASO	ASISTENTE SOCIAL	1	C6
		P2QF	QUÍMICO FARMACÉUTICO	3	C12
		P3FI	FISIOTERAPISTA	1	C31
		P3LC	LABORATORISTA CLÍNICO	1	C32
		P4PTA	PROF. TÉCNICO ASISTENCIAL	2	C13
		T3TND	TÉCNICO NO DIPLOMADO	2	C16
		T3TE2	TÉCNICO DE ENFERMERÍA II	2	C15
		T4TSA	TÉCNICO DE SERV. ASISTENCIAL	1	C17
		T4TEN	TÉCNICO DE ENFERMERÍA	3	C18
		TOTAL DE CARGOS			

ANEXO N°4 HOSPITAL DE PISCO

HOSPITAL ANTONIO SKRABONJA ANTONCICH



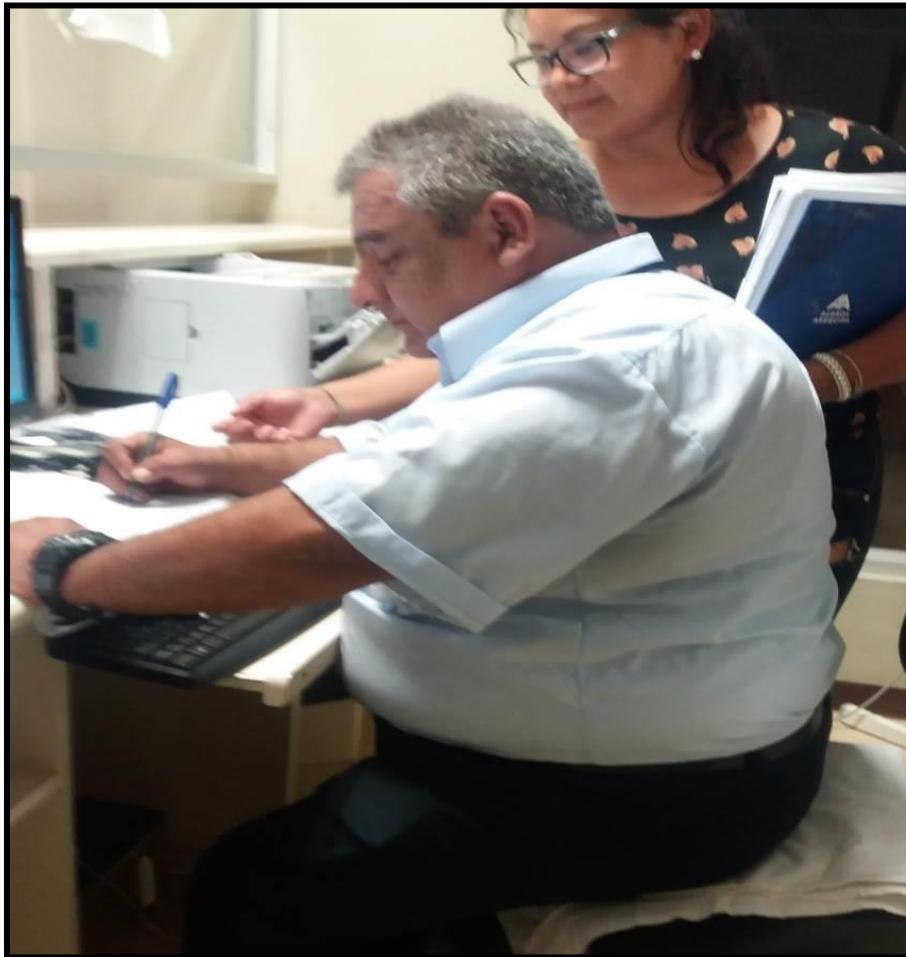
ANEXO N°5: PROCESO DE LA ENTREVISTA

FOTOGRAFÍA N°1



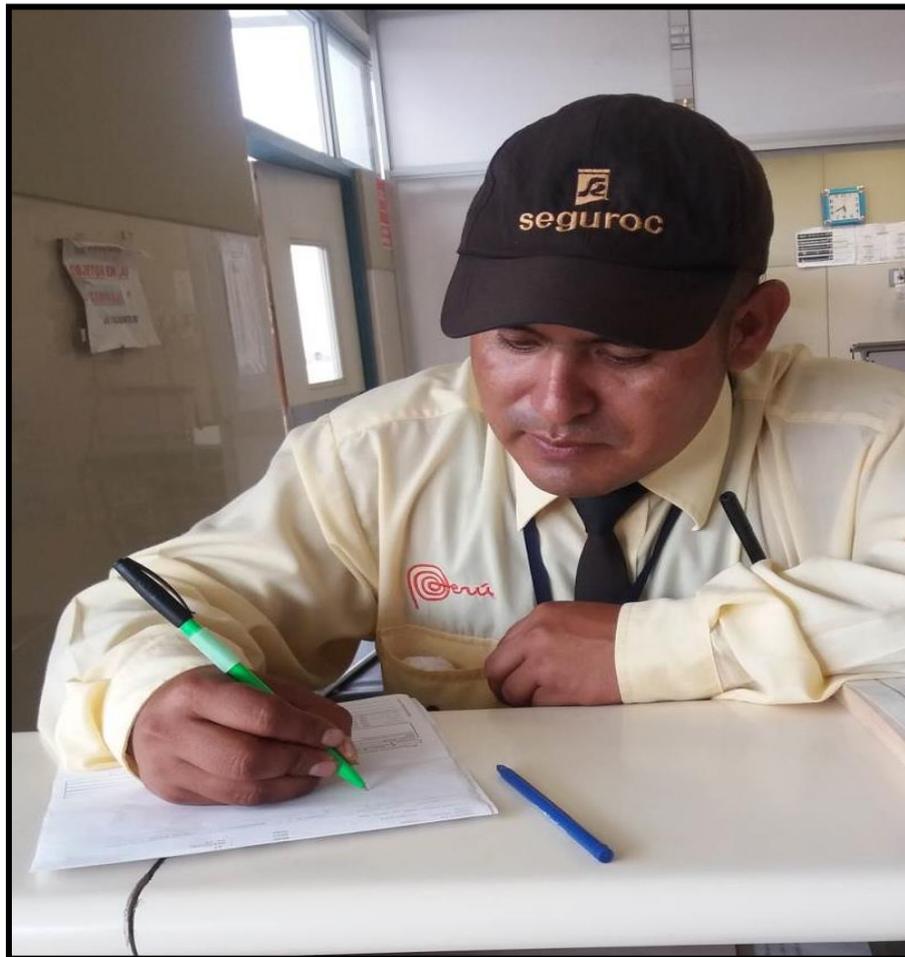
PERSONAL DEL HOSPITAL DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO

FOTOGRAFÍA N°2



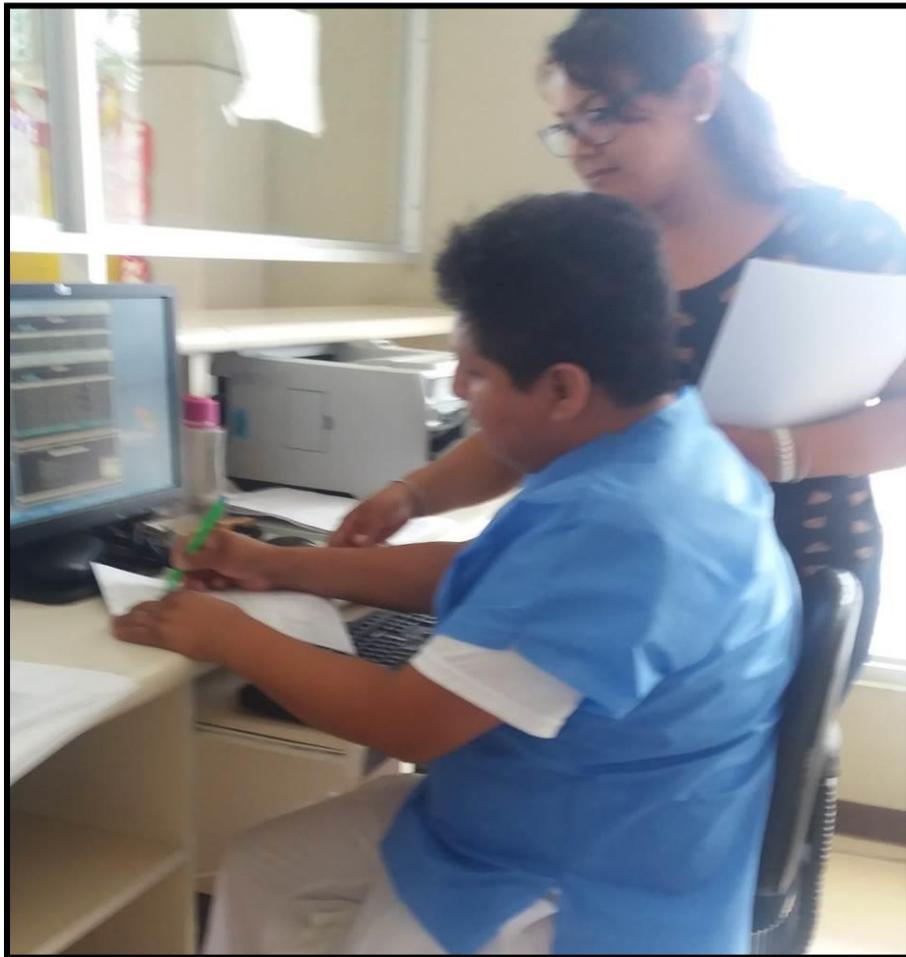
PERSONAL DEL HOSPITAL DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO

FOTOGRAFÍA N°3



PERSONAL DEL HOSPITAL DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO

FOTOGRAFÍA N°4



PERSONAL DEL HOSPITAL DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO