

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

“DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA TELSAT SRL, PERIODO 2018”

Para Optar : El Título Profesional de Licenciado en
Administración

Autores : Bach. Frescia Quinto Canchanya.
Bach. Wendy Susan Rafael Unocc.

Asesor : Mtro. Héctor Fernando Araujo Medrano.

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de Los

Institucional Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 17.05.2019 / 16.05.2020

Huancayo – Perú

2021

Hoja de aprobación de jurados

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS

Diseño Organizacional y Toma de Decisiones de los Colaboradores en la Empresa

Telsat SRL, periodo 2018.

PRESENTADO POR:

Bach. Frescia Quinto Canchanya

Bach. Wendy Susa Rafael Unocc

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Aprobadas por el siguiente jurado:

PRESIDENTE

PRIMER MIEMBRO

SEGUNDO MIEMBRO

TERCER MIEMBRO

Huancayo..... de del 2021

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA TELSAT SRL, PERIODO 2018

Para Optar : El Título Profesional de Licenciado en
Administración

Autoras : Bach. Frescia Quinto Canchanya.
Bach. Wendy Susan Rafael Unocc.

Asesor : Mtro. Héctor Fernando Araujo Medrano.

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de Los

Institucional Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 17.05.2019 / 16.05.2020

Huancayo – Perú

2021

Asesor

Mtro. Héctor Fernando Araujo Medrano

Dedicatoria

A Dios,

Por darnos la vida, la salud, las oportunidades
y el conocimiento para enfrentar con sabiduría
la vida en el camino personal y profesional.

A nuestros padres,

Por el apoyo que nos brindan, por el ejemplo
que nos dan y por sus sabios consejos que
vienen siempre con un ingrediente de amor y
motivación.

Wendy y Frescia

Agradecimiento

A la facultad de Ciencias Administrativas y Contables por ser mi Alma Mater y albergarme durante mi formación profesional.

De manera muy especial a mi asesor, quien con profesionalismo y paciencia me brindó la orientación necesaria para culminar el presente trabajo de investigación.

Con mucha gratitud y cariño a mis padres, por estar presente siempre conmigo.

Wendy

Mi gratitud eterna a la Universidad Peruana Los Andes, especialmente a la Escuela Profesional de Administración y Sistemas, por hacer de mí una profesional.

Al Lic. Héctor Fernando Araujo Medrano, por su orientación en el desarrollo del presente trabajo.

A mis padres, hermanos y demás familiares por su apoyo directa e indirectamente, a todos mil gracias.

Frescia

Contenido

Hoja de aprobación de jurados.....	i
Asesor	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Contenido.....	vi
Contenido de tablas.....	xi
Contenido de Figuras	xiii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Términos clave utilizados en la investigación	xvii
Introducción	xviii
CÁPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	21
1.2. Delimitación del problema	24
1.2.1. Delimitación Espacial.....	24
1.2.2. Delimitación Temporal.....	24
1.2.3. Delimitación Conceptual o Temática	24
1.3. Formulación del problema.....	25
1.3.1. Problema General	25

1.3.2. Problemas Específicos	25
1.4. Justificación.....	26
1.4.1. Social	26
1.4.2. Teórica	26
1.4.3. Metodológica	26
1.5. Objetivos	27
1.5.1. Objetivo General.....	27
1.5.2. Objetivos Específicos	27
CAPÍTULO II MARCO TEORICO	28
2.1. Descripción de la empresa.....	28
2.1.1. Diseño organizacional de la empresa Telsat SRL	28
2.2. Antecedentes	35
2.2.1. Antecedentes Internacionales	35
2.2.2. Antecedentes Nacionales	38
2.2.3. Antecedentes Locales	40
2.3. Bases Teóricas o Científicas.....	43
2.3.1. Diseño organizacional	43
2.3.2. Toma de decisiones	59
2.4. Marco Conceptual	70
2.4.1. Definiciones relacionadas a la primera variable.....	70
2.4.2. Definiciones relacionadas a la segunda variable:	72

CAPÍTULO III HIPOTESIS	74
3.1. Hipótesis General	74
3.2. Hipótesis Específicas.....	74
3.3. Variables (definición conceptual y operacional).....	75
3.3.1. Definición conceptual de las variables	75
3.3.2. Definición operacional de las variables.....	75
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	77
4.1. Método de Investigación	77
4.1.1. Método General	77
4.1.2. Métodos Específicos.....	77
4.2. Tipo de Investigación	78
4.3. Nivel de Investigación.....	78
4.4. Diseño de la Investigación	79
4.5. Población y muestra	79
4.5.1. Población	79
4.5.2. Muestra	80
4.5.3. Tipo de Muestreo.....	82
4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	82
4.6.1. Técnica de Recolección de Datos	82
4.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....	82
4.6.3. Confiabilidad y validez del instrumento.....	82

4.7.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	85
4.8.	Aspectos Éticos de la Investigación	85
CAPÍTULO V RESULTADOS		86
5.1.	Descripción de resultados.....	86
5.1.1.	Resultados descriptivos en tablas y gráficos	86
5.2.	Contraste de hipótesis.....	116
5.2.1.	Prueba de hipótesis general	116
5.2.2.	Prueba de Hipótesis Específica 1.....	118
5.2.3.	Prueba de Hipótesis Específica 2.....	120
5.2.4.	Prueba de Hipótesis Específica 3.....	122
5.2.5.	Prueba de Hipótesis Específica 4.....	123
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		126
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
ANEXOS		
Anexo 1: Evidencias de la problemática		
Anexo2: Matriz de Consistenci		
Anexo 3: Matriz de Operacionalización de Variables		
Anexo 4: Matriz de Operacionalización del Instrumento		
Anexo 5: El Instrumento de Investigación y Constancia de su Aplicación		

Anexo 6: Confiabilidad y Validez de su Aplicación

Anexo 7: La Data de Procesamiento de Datos

Anexo 8: Consentimiento Informado

Anexo 9: Fotos de la Aplicación del Instrumento

Contenido de tablas

Tabla 1 Almacenes de la empresa Telsat SRL.....	30
Tabla 2 Vehículos de la empresa Telsat SRL.	30
Tabla 3 Muestra del trabajo de investigación.	81
Tabla 4 Análisis de la confiabilidad por el Alfa de Cronbach.	83
Tabla 5 Estadística de fiabilidad.	83
Tabla 6 Método de Análisis de las Varianzas.	84
Tabla 7 Cuadro de validación de expertos.	85
Tabla 8 Formalización de los documentos de gestión.	86
Tabla 9 Especialización de los colaboradores.....	88
Tabla 10 Jerarquía de la autoridad.	89
Tabla 11 Centralización de las decisiones.	90
Tabla 12 Profesionalismo de los colaboradores.....	91
Tabla 13 Resultados agrupados sobre las dimensiones estructurales.	92
Tabla 14 Tamaño de la empresa.	94
Tabla 15 Tecnología organizacional.	95
Tabla 16 Entorno de la empresa.....	96
Tabla 17 Metas y estrategias de la empresa.	97
Tabla 18 Cultura organizacional.	98
Tabla 19 Resultados agrupados sobre las dimensiones contextuales.	99
Tabla 20 Resultados agrupados de la variable Diseño Organizacional.	100
Tabla 21 Reconocimiento de la necesidad con certidumbre.....	102
Tabla 22 Búsqueda de la información con certidumbre.	103
Tabla 23 Conocimiento bajo certidumbre.....	104
Tabla 24 Prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre.	105

Tabla 25 Análisis de las alternativas bajo certidumbre.....	106
Tabla 26 Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo certidumbre.	107
Tabla 27 Reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre.....	108
Tabla 28 Búsqueda de la información con incertidumbre.	109
Tabla 29 Conocimiento bajo incertidumbre.....	111
Tabla 30 Prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre.	112
Tabla 31 Análisis de las alternativas bajo incertidumbre.	113
Tabla 32 Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo incertidumbre.	114
Tabla 33 Resultados agrupados de la variable Toma de decisiones.	115
Tabla 34 Correlación entre las variables diseño organizacional y toma de decisiones.....	117
Tabla 35 Coeficientes de correlación.	118
Tabla 36 Correlación entre la dimensiones estructurales y las decisiones bajo certidumbre.	119
Tabla 37 Correlación entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo incertidumbre.....	121
Tabla 38 Correlación entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo certidumbre.....	123
Tabla 39 Correlación entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo incertidumbre.....	124

Contenido de Figuras

Figura 1 Organigrama de Telsat SRL	29
Figura 2 Etapas del Ciclo de Vida de las Organizaciones.	48
Figura 3 Diferenciación e integración.	51
Figura 4 Dimensiones básicas del diseño organizacional.....	52
Figura 5 Comparación entre el modelo mecanicista y el modelo orgánico.....	53
Figura 6 Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional.....	58
Figura 7 Tipos de decisiones.	61
Figura 8 Proceso de la toma de decisiones.	62
Figura 9 Proceso de la toma de decisiones.	65
Figura 10 ¿Qué es la toma intuitiva de decisiones?.....	67
Figura 11 Sesgos comunes en la Toma de decisiones.	68
Figura 12 Esquema del diseño de investigación.....	79
Figura 13 Formalización de los documentos de gestión.....	87
Figura 14 Especialización de los colaboradores.	88
Figura 15 Jerarquía de la autoridad.....	89
Figura 16 Centralización de las decisiones.....	90
Figura 17 Profesionalismo de las autoridades.	91
Figura 18 Resultados agrupados sobre las dimensiones.....	93
Figura 19 Tamaño de la empresa.	94
Figura 20 Tecnología organizacional.	95
Figura 21 Entorno de la empresa.	96
Figura 22 Metas y estrategias de la empresa.	97
Figura 23 Cultura organizacional	98
Figura 24 Resultados agrupados sobre las dimensiones contextuales.....	99

Figura 25 Resultados agrupados de la variable Diseño Organizacional.....	101
Figura 26 Reconocimiento de la necesidad con certidumbre.	102
Figura 27 Búsqueda de la información con certidumbre.....	103
Figura 28 Conocimiento bajo certidumbre.	104
Figura 29 Prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre.	105
Figura 30 Análisis de las alternativas bajo certidumbre.....	106
Figura 31 Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo certidumbre.....	107
Figura 32 Reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre.	108
Figura 33 Búsqueda de la información con incertidumbre.....	110
Figura 34 Conocimiento bajo incertidumbre.....	111
Figura 35 Prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre.	112
Figura 36 Análisis de las alternativas bajo incertidumbre.....	113
Figura 37 Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo incertidumbre.....	114
Figura 38 Resultados agrupados de la variable Toma de decisiones.....	115

Resumen

Partiendo de la interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?, con el desarrollo de la investigación se buscó determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018; tomando en cuenta el propósito de la investigación, distinguimos un trabajo de tipo básico, de nivel correlacional y de diseño no experimental (transversal descriptivo); donde la metodología utilizada fue la hipotética deductiva, la descriptiva y la estadística, con una muestra de 25 colaboradores, las técnicas de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, para lo cual se utilizó el cuestionario. Como resultado final del trabajo y de acuerdo al análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es positiva media con un valor de (0,618), lo que nos indica que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general alterna y rechazar la hipótesis nula; de acuerdo a ello se concluye que existe una relación positiva y medianamente significativa. Como consecuencia, recomendamos trabajar y mejorar el diseño organizacional, tomando en cuenta que hoy en día las organizaciones a la vanguardia deben estar organizados para contrarrestar de manera positiva a las adversidades que se les presenta, de tal manera que las decisiones que se tomen en las diferentes jerarquías de autoridad y responsabilidad, cumplan con el objetivo y brinden solución a los inconvenientes existentes.

Palabras clave: Diseño organizacional; Toma de decisiones.

Abstract

Based on the question: What is the relationship between organizational design and the decision making of the employees in Telsat SRL, in the period of 2018? With the development of the research we sought to determine the relationship between organizational design and decision making of employees in the company Telsat SRL, in the period 2018, taking into account the purpose of research, we distinguish a work of basic type, correlational level and non-experimental design cross, where the methodology used was the hypothetical deductive, descriptive and statistical, with a sample of 25 employees, the data collection techniques used were: the survey, for which the questionnaire . As a final result of our work and according to the statistical analysis, at 95% confidence, the correlation is positive on average with a value of (0.618), which indicates that there is sufficient statistical evidence to accept the alternative general hypothesis and reject the null hypothesis; according to this we conclude that there is a positive and moderately significant relationship. As a consequence, we recommend working on and improving the organizational design, taking into account that today's organizations at the forefront must be organized to positively counteract the adversities that are presented to them, in such a way that the decisions that are made in the different hierarchies of authority and responsibility comply with the objective and provide solutions to the existing inconveniences.

Keywords: Organizational design; Decision making.

Términos clave utilizados en la investigación

Diseño organizacional; Toma de decisiones

Introducción

Sin duda alguna en el escenario en la que habitamos existen muchas empresas, independientemente del tamaño y el rubro, que no le dan mucha importancia al diseño organizacional y muchos confunden que el diseño organizacional es el organigrama, por otro lado, también se ha notado que las tomas de decisiones son muy centralizadas y que ocasionan algunas mermas en el desempeño normal de las empresas, por no tomar en cuenta estas dos variables. Como consecuencia del análisis realizado resaltamos el trabajo de Daft, R. (2011) quien nos dice que, “El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas” (p. 14). Por otro lado, Franklin, E. & Krieger, M. (2011) hace mención: “El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización. Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la complejidad, la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre” (p. 446).

Tomando en cuenta lo mencionado líneas arriba, aclaramos que la información que nos motivó a realizar la presente investigación fueron: el trabajo desarticulado de la empresa ya que el área de operaciones se encuentra en la ciudad de Lima (Jr. República de Portugal N° 362 Breña, Lima) y las áreas administrativas se encuentran en Huancayo (Pje. 26 de agosto S/N El Tambo), los problemas que ocasionan el personal con un desempeño negativo para la empresa, las fallas en la documentación, la falta de coordinación de los trabajos y la falta de empoderamiento para tomar decisiones; por estas razones se ha planteado la siguiente interrogante, ¿Cuál es la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?, y para responder esta incógnita se planteó la siguiente hipótesis: La relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el

periodo 2018, es significativa. Consecuentemente, para contrastarlo el contenido de la presente investigación fue desarrollado tal como sigue: El Capítulo I, está compuesta por la descripción y la formulación del problema; la formulación de los objetivos (general y específicos, respectivamente); la justificación de la investigación (teórica, práctica, metodológica, social y por conveniencia); asimismo se describe las delimitaciones como el espacial, temporal y conceptual o temática. El Capítulo II, contiene los antecedentes (internacionales y nacionales); las bases teóricas (descripción de las variables); la definición de conceptos; el planteamiento de las hipótesis (generales y específicas); así como la operacionalización de las variables en estudio. El Capítulo III, contiene las especificaciones del método de investigación; la determinación del tipo, nivel y diseño de investigación; la determinación de la población y la muestra de estudio; la especificación de las técnicas de recolección de datos, así como sus instrumentos respectivos; y el procedimiento de recolección de datos. El Capítulo IV, contiene las técnicas de procesamiento y análisis de datos; la presentación de resultados en tablas, gráficos, figuras, etc.; la prueba de hipótesis y las discusiones de los resultados.

Finalmente, y como parte de la estructura de la tesis se acompañan a la investigación con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Las autoras.

CÁPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

El éxito de las organizaciones tiene un punto de partida, y es cuando los directivos toman la decisión de desarrollar un inventario de las tareas, las funciones y los objetivos que se persiguen a nivel general, y para dar lustre a este trabajo se hace una división de las funciones de acuerdo a las exigencias y necesidades de la empresa. Por ello debemos aclarar que el diseño organizacional no es la estructura organizacional, sino es el complemento de ello, porque trae consigo la dinámica administrativa con que se ejecutaran los trabajos de forma cotidiana.

Al respecto D'Agostino, A. (2015) nos menciona que hoy estamos, en un mundo globalizado y complejo, donde muchas veces la base del crecimiento en nuestras organizaciones es la "diversificación con eficiencia", el diseño organizacional es pieza clave, señala Deloitte. Muchas veces, reducimos ese concepto a un simple organigrama, pero el diseño de una organización es mucho más que eso. "El diseño organizacional es el proceso por el cual una empresa determina la forma más eficaz y eficiente para ejecutar la estrategia que tiene definida a través de su gente". Para eso, hay cinco temas a tener en cuenta: primero, la definición de estructuras con funciones y responsabilidades claras, segundo, el mapeo de los procesos y uso de tecnología para cada una de las funciones específicas, tercero, la definición de la performance del

negocio: KPI (Key Performance Indicators), apoyados por un modelo de gobierno y un modelo de decisión, cuarto, el modelo de capacidad; es decir, generación de valor sostenible y quinto, la alineación de liderazgo y análisis de las distintas formas de trabajar en la organización; es decir, cultura. (...). Como conclusión, podemos decir que no hay una única respuesta correcta para la adopción de un nuevo diseño o estructura, pero sí hay una manera correcta de construir un proceso de diseño en forma sensata, flexible y, por, sobre todo, generando valor al negocio con impacto sostenible.

En el escenario peruano (Deloitte, 2016) hace referencia que el diseño organizacional es la tendencia que ha incrementado su protagonismo en la agenda de capital humano de este año. El 98% de líderes de Recursos Humanos en el Perú lo calificó como un tema de máxima prioridad, de acuerdo con los resultados del estudio “Tendencias de Capital Humano 2016: La nueva organización, un diseño diferente” bajo esta perspectiva, los ejecutivos de estas áreas están modificando su forma de trabajo y, junto a la experiencia del empleado, la cultura y el compromiso son el centro de la organización. Ello, de la mano de las nuevas tecnologías digitales y la diversidad de estrategias de negocio, permiten un modelo de gestión más abierta y una mayor retroalimentación. “Para lograr estos cambios, entre otros datos, el 17% de empresas en Perú desarrolla aplicaciones móviles de Recursos Humanos, y un 72% espera incrementar el uso de robótica y tecnologías cognitivas. Asimismo, el 51% de las compañías están implementando sistemas masivos de aprendizaje en línea, y un 25% ya utiliza videos y tecnología avanzada en temas de capacitación”. El estudio, realizado a más de 7,000 líderes empresariales de 130 países, es considerado uno de los reportes mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y desafíos de Recursos Humanos.

Telsat SRL, es una empresa fundada en la ciudad de Huancavelica el 9 de junio del año 2005, por los ingenieros Luz Soledad Zúñiga Mendoza y Benito Navarro Muñoz, principales accionistas, con la finalidad de incursionar en el mercado de telecomunicaciones, redes y conectividad, informática, electrificación y obras civiles, esta organización desde que inició sus actividades vienen trabajando bajo una gestión tradicional y autocrática (control individual de los directivos sobre todas las decisiones). En relación al diseño organizacional, la problemática de la empresa es que desde su concepción y diseño trae consigo un trabajo desarticulado en la empresa ya que el área de operaciones se encuentra en la ciudad de Lima (Jr. República de Portugal N° 362 Breña, Lima) y las áreas administrativas se encuentran en Huancayo (Pje. 26 de Agosto S/N El Tambo), motivo por el cual el control administrativo se hace a destiempo lo que ocasiona un manejo inadecuado de la información, acompañado de los problemas que ocasionan el personal con un desempeño negativo para la empresa como faltas y tardanzas, ocasionando muchas veces retrasos en el proyecto y por ende penalidades que generan pérdidas a la empresa (Carta S/N, enviada por Edgar Oporto Díaz con fecha 5 de diciembre del 2018, del Anexo 1); así mismo encontramos una descoordinación en los trabajos, generando ello una retrasos en el desarrollo de los proyectos, que molesta a los clientes, ineficiencias en los informes, mal manejo logístico, y falta de empoderamiento para tomar decisiones (ver evidencias en el Anexo 1: Memorandum N° 012-2018 DR-DA; Formato N° 09 Consolidado de inasistencias, tardanzas y permisos de los meses de julio, agosto y septiembre del 2018). Por otro lado, en relación a la toma de decisiones, el problema radica en que la mayoría de las decisiones son tomadas por los dueños, y sólo en algunos casos los jefes de cada área toman decisiones sin consultar a los dueños, pero siempre estas decisiones son observadas, generándose inconvenientes en los profesionales y los colaboradores encargados de las obras de la

empresa, ya que esto genera retrasos, en la ejecución de las obras. Estos defectos han hecho que desarrollemos la interrogante, ¿Qué relación existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación Espacial

El trabajo tuvo como parámetro la infraestructura de la empresa Telsat SRL identificada con RUC: 20486317621 y cubrió las oficinas de operaciones ubicada en la ciudad de Lima (Jr. República de Portugal N° 362 Breña – Lima) y las oficinas administrativas ubicada en la ciudad de Huancayo (Pje. 26 de agosto S/N El Tambo).

1.2.2. Delimitación Temporal

Por las facilidades que nos brindaron en la organización, se consideró la información a manejar para el desarrollo de nuestra investigación el periodo 2018.

1.2.3. Delimitación Conceptual o Temática

Diseño organizacional

Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. “La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia afuera, depende de las estrategias que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza” (Chiavenato, 2015, p. 92).

Toma de decisiones

“Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas.

Una decisión es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad” (Madrigal, 2009, p. 113)

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?

1.3.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018?

1.4. Justificación

1.4.1. Social

La justificación social de nuestro trabajo desarrollado, se sustenta, porque el contenido aborda temas empresariales que sirve como apoyo a toda la población (profesionales y empresas) que forman parte del mundo de las telecomunicaciones, elaboración de proyectos de construcción y ejecución de obras civiles, ya que en el tenor les ayuda encontrar alternativas de solución a los problemas en relación al diseño organizacional y la toma de decisiones. Por otro lado, también sirve como modelo para otras organizaciones que busquen cambiar el diseño organizacional que poseen con la finalidad de ser más eficientes en el mercado.

1.4.2. Teórica

Consideramos que el diseño organizacional es la esencia para que una empresa logre el éxito y la toma de decisiones es el proceso racional para encontrar la solución más correcta de los problemas que se presentan, por ello nuestro trabajo de investigación busca ampliar el conocimiento de lo que viene a ser un diseño organizacional, así como la toma de decisiones; de esta manera aportar a la empresa Telsat SRL una base teórica, sustentada en fuente bibliográficas. Por otro lado, nuestro trabajo de investigación está al alcance de todos los estudiantes como marco teórico para las investigaciones posteriores que se realicen en la universidad u otras universidades del país.

1.4.3. Metodológica

Desde esta perspectiva, nuestro trabajo se justifica, en la metodología que se utilizó que es de tipo básico, nivel correlacional y de diseño no experimental, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta a

través del instrumento del cuestionario. Por último, cumpliendo con los parámetros de una investigación cuantitativa se realizó el procesamiento y análisis de los resultados a través del software SPSS.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Establecer la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.
2. Describir la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.
3. Indicar la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.
4. Puntualizar la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. Descripción de la empresa

2.1.1. *Diseño organizacional de la empresa Telsat SRL*

Reseña Histórica

Telsat SRL, es una empresa fundada el 09 de junio del año 2005 en la ciudad de Huancavelica por los ingenieros Luz Soledad Zúñiga Mendoza y Benito Navarro Muñoz, principales accionistas y gerentes con la finalidad de incursionar en el mercado peruano de las Telecomunicaciones, Redes, Informática y Electrificación.

A la fecha el Gerente General de Telsat SRL es la Ing. Luz Soledad Zúñiga Mendoza y como sub gerente es el Ing. Benito Navarro Muñoz, quien a su vez es gerente de proyectos. Hoy en día Telsat SRL, es una empresa con más de 10 años de liderazgo en el mercado peruano, especializado en el rubro de las telecomunicaciones, redes, informática, electrificación y obras civiles. Asimismo, Telsat SRL brinda a sus clientes, Servicios de Asesoría, Ingeniería de Diseño, Instalación, Soporte Técnico de Mantenimiento, así como entrenamiento a personal técnico de nuestros clientes, buscando como valores fundamentales la calidad y la excelencia en el servicio.

Para garantizar este compromiso, Telsat SRL cuenta con Ingenieros y Técnicos calificados con amplia experiencia.

Direccionamiento Estratégico

Misión

Proveer de servicios y soluciones a nuestros clientes en el sector de las telecomunicaciones, mediante una atención de calidad y eficiencia de los procesos.

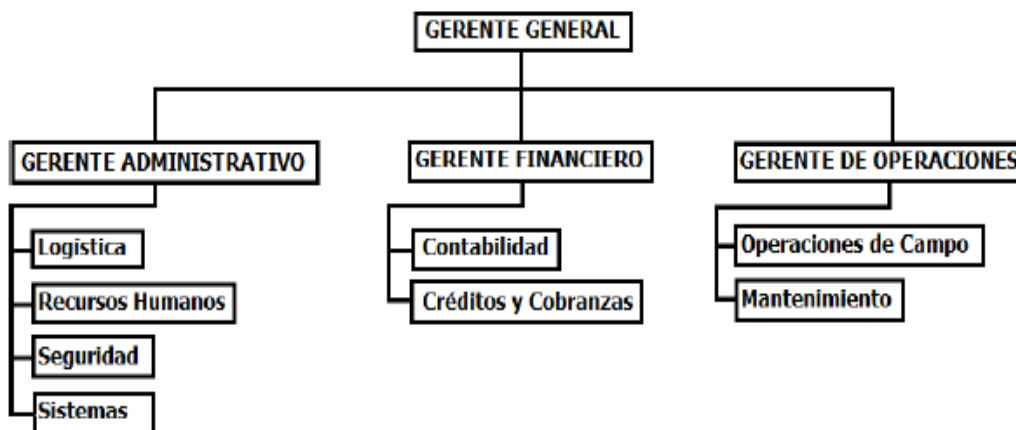
Visión

Ser una empresa sólida en el rubro y una organización líder en la prestación de servicios y soluciones de las telecomunicaciones a nivel nacional.

Organigrama

Figura 1

Organigrama de Telsat SRL



Nota. La Figura 1, presenta la representación gráfica de la empresa Telsat SRL. Tomada de la información brindada por la empresa.

Infraestructura

Telsat SRL cuenta con una infraestructura que se viene implementándose, ampliando y desarrollando en concordancia al incremento

de las obras, dentro de la filosofía de nuestra empresa de reinvertir para crecer.

Nuestro local principal se encuentra en Jr. República de Portugal 362 – Breña – Lima, las sucursales se encuentra en Pasaje 26 de agosto 110 El Tambo – Huancayo y en Av. San Juan Evangelista N° 295 – Huancavelica.

Asimismo, cuentan con almacenes descentralizados por la naturaleza de los proyectos que se viene realizando a la fecha.

Tabla 1

Almacenes de la empresa Telsat SRL.

N°	Cantidad	Descripción
1	01	Almacén en Huancayo – Junín, área: 500m ²
2	01	Almacén en Huaraz – Ancash, área: 400m ²
3	01	Almacén en Huamachuco – La Libertad, área: 1000m ²
4	01	Almacén en Huamanga – Ayacucho, área: 850m ²
5	01	Almacén en Cajamarca – Cajamarca, área: 350m ²

Nota. La Tabla 1, el número de almacenes de la empresa Telsat SRL, con sus respectivas ubicaciones. Tomada de la información brindada por la empresa.

Equipo vehicular

La empresa cuenta con una flota de vehículos para hacer frente a los requerimientos de las obras, entre ellas podemos mencionar:

Tabla 2

Vehículos de la empresa Telsat SRL.

Item	Cantidad	Descripción
1	04	Camionetas Hilux 4x4.
2	02	Camiones marca Nissan de 08 toneladas
3	02	Camionetas Hilux 4x4 alquiladas.

Nota. La Tabla 2, la cantidad de camionetas con que cuenta la empresa Telsat SRL. Tomada de la información brindada por la empresa.

Áreas de actividad

Telsat Satelital

- Instalación de sistemas VSAT.
- Mantenimiento de Sistemas VSAT.
- Supervisión de instalaciones de sistemas VSAT.

Telsat Obras Civiles

- Implementación de infraestructura de telecomunicaciones.
- Supervisión y mantenimiento de infraestructura de Telecomunicaciones.

Telsat Energía

- Estudios de resistividad.
- Implementación de pozos a tierra (SPAT).
- Instalación de generadores AC/DC.
- Soluciones fotovoltaicas.
- Trabajos de ampliación de línea de baja tensión.

Telsat Inalámbrico

- Implementación de redes de acceso móvil y fijo inalámbrico.

Telsat Fibra Óptica

- Supervisión de redes óptica mediante equipos de medición óptica (OTDR, ANALIZADOR PMD CD, POWER METER).
- Supervisión de planta externa de fibra óptica sobre redes viales, redes de baja y media tensión.
- Implementación de redes de fibra Óptica.

Otros servicios

- Estudios de Ingeniería de detalle en zonas rurales.

Trabajos realizados

1. Instalación de Sistemas de Recepción Vía Satélite y Retransmisión de TV en baja para MTC en los Departamentos Ayacucho, Junín y Huancavelica.
2. Instalación de Sistemas VSAT de Telefonía Rural (Migración Tecnológica de MAR a VSAT) en los Departamentos de Ayacucho, Arequipa, Apurímac, Huancavelica y Moquegua para la empresa Telefónica del Perú S.A.A. 250 Localidades.
3. Supervisión de Funcionamiento y mantenimiento de Telefonía Rural – FITELE I, II, III y IV en los Departamentos de Arequipa, Ayacucho, Apurímac, Cuzco, Junín, Huánuco, Huancavelica, Moquegua, Madre de Dios y Puno para el organismo regulador OSIPTEL. 600 Localidades.
4. Instalación de Sistemas VSAT del Proyecto Huascarán en los Departamentos de Ayacucho, Junín, Huancavelica, Huánuco y Pasco para Ministerio de Educación. 130 Localidades.
5. Estudio de campo para el Proyecto Internet Rural, proyecto FITELE - MTC, en 1050 localidades a nivel nacional.
6. Instalación de Sistema VSAT de Proyecto Internet Rural en los Departamentos de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Huánuco para FITELE –MTC. 800 Localidades.
7. Instalación de Sistema VSAT de Proyecto Banda Ancha para localidades Aisladas BAS en los Departamentos de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Huánuco, Cajamarca, Amazonas y Junín para Telefónica del Perú S.A.A. 400 localidades.

8. Instalación de Sistemas VSAT del Proyecto DIGETE en los Departamentos de Huancavelica, Junín, Huánuco, La Libertad, Cajamarca, Piura, Moquegua, Arequipa, Tacna y Cusco para Ministerio de Educación a través de Gilat To Home Perú. 360 localidades.
9. Instalación de BTS NODO B en más de 200 localidades nacional a través de HUAWEI para las Operadoras nacionales Telefónica del Perú S.A.A. y América Móviles S.A.
10. Instalación del proyecto VRAE con tecnología terrestre inalámbrico para proveer servicios de voz y datos en las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. 150 Torres de diferentes tamaños.
11. Supervisión de varios proyectos de FITEL MTC, contrato directo con FITEL.
12. Ingeniería de Detalle para las Redes Regionales a implementar con tecnología mixta Fibra Óptica y Redes Inalámbricas a nivel nacional.
13. Instalación de 150 torres para el proyecto concesión de Telefónica del Perú S.A.A. a nivel nacional.
14. Tendido de Fibra Óptica para la Municipalidad Provincial de Yauli – Región Junín.
15. Tendido de Fibra Óptica para la Municipalidad Distrital de Huayhuay – Región Junín.
16. Construcción de 116 torres en el departamento de Ayacucho.

Sistema de gestión y control de calidad

El Sistema de Gestión de Calidad está basado en la Norma ISO 9001, siempre siguiendo la pirámide de satisfacción del cliente:

- Formar la lealtad del cliente.

- Desarrollar la confianza del cliente.
- Evitar quejas del cliente.

Principios de la gestión de calidad

En la empresa aplicamos ocho principios de gestión de la calidad:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprendemos las necesidades actuales y futuras de los clientes, trabajamos a plena satisfacción de los requisitos de los clientes y nos esforzamos en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Nuestro personal tiene la identidad de la empresa y se involucra totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** Nuestro personal, recibe las capacitaciones, inducciones y entrenamiento permanente con la finalidad de interpretar las instrucciones y dar la solución oportuna.
- **Enfoque basado en procesos:** Para alcanzar el resultado óptimo aplicamos en la ejecución de los proyectos procesos con supervisión de muestras para minimizar los errores.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificamos, entendemos y gestionamos los procesos interrelacionados como un sistema, para contribuir a la eficacia y eficiencia de nuestra organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de nuestra organización es nuestro objetivo permanente.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se toman con el análisis de los datos y la información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el cliente:** Nuestra organización y nuestros clientes son interdependientes, en la búsqueda mutua de beneficios para aumentar la capacidad.

Cientes



2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes Internacionales

Toca, S. (2017). “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la Empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva - Emcuitiva S.A. ESP”, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia. Realizó un trabajo de tipo descriptivo; cuyo objetivo fue “Proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos Emcuitiva S.A. ESP.”, donde la población fue 1052 suscriptores y cinco funcionarios de la empresa de servicios públicos de

Cuitiva-Boyacá. Como conclusión se determinó que “El diseño organizacional permite realizar una formalización en los cargos, de tal manera que cada uno conozca sus funciones, nivel jerárquico e interacción dentro de la organización”.

Hernández, N. (2017). *“Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A”*. (Tesis de maestría), desarrollada en la Universidad de Chile. Chile. Realizó un trabajo de tipo proposicional, cuyo objetivo fue “Proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida” y como conclusión de su trabajo: “Es posible señalar que la nueva estructura comercial ha sido una variable facilitadora de la implementación de la estrategia competitiva de la empresa industrial A, no siendo la única. Esto se basa en que los servicios comerciales se han integrado logrando dar una mejor y más rápida respuesta y solución al cliente. “En este sentido, se ha podido aumentar la participación en el mercado en directo desmedro de su competidor directo”.

Barrientos, J. (2016). *“Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.”* (Tesis de maestría), desarrollada en la Universidad de Chile. Chile. Realizó un trabajo de diseño proposicional cuyo objetivo fue “Desarrollar una propuesta de diseño organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización, más eficiente y que permita mejorar la estructura organizacional actual”, Como conclusión final: “La implementación de la estructura sugerida (organigrama y la organización de los procesos) de forma tal de lograr la efectividad organizacional en términos de comunicaciones, controles, toma de decisiones y coordinaciones, manteniendo el equilibrio esperado en los niveles de diferenciación, centralización, estandarización y ajuste mutuo, permitiendo que hayan áreas que tiendan a la

formación de una estructura orgánica que les permita mayor involucramiento en el negocio, aumentar la capacidad de innovar y crear valor a la organización y a cada uno de los miembros de esta, uno de los principales objetivos que persigue la alta dirección de Bombas Ltda. al rediseñar las declaraciones estratégicas que conocimos como parte de los inputs utilizados en la elaboración de esta propuesta”.

López, A. (2015). “*Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*”, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Realizó un trabajo de diseño descriptivo, cuyo objetivo fue “Determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”, para el estudio se tomó en cuenta la población total que está integrada por 24 oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango haciendo un total de 8 propietarios o gerentes y 92 colaboradores aproximadamente. Como conclusión final “Se determinó que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos, también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas”.

Rodríguez, Y. (2014). “*Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*”, (Tesis de doctorado), desarrollada en la Universidad de La Habana. Granada, Cuba. Realizó un trabajo bajo el enfoque cualitativo, cuyo objetivo fue “proponer un

modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información se sustenta en la fenomenología como método de investigación”. Como conclusión final, “Se determinó que el modelo propuesto permite profundizar en las percepciones, significados y visiones sobre el uso de información que poseen los directivos de las instituciones de información cubanas. En correspondencia se lograron precisar estos aspectos a partir de la interacción con un grupo de directivos involucrados en los niveles estratégicos de decisión de diversas instituciones de información del país”.

2.2.2. Antecedentes Nacionales

Viera, F. (2019). *“Propuesta de Diseño Organizacional para la Mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L.”*, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad de Piura. Perú. Realizó un trabajo de diseño proposicional, cuyo objetivo fue “Proponer un diseño organizacional para la empresa Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. y evaluar la efectividad de la organización y proponer las acciones necesarias que le permitan una mejora sostenible” para lo cual se tomó como parámetro la estructura de la empresa. Como conclusión final: “La empresa no le ha prestado la debida atención a su organización en sí y a la definición de una estructura formal. Por ello, el personal no se ha desempeñado adecuadamente en su puesto; sin embargo, con las herramientas organizacionales propuestas se podrá lograr un mejor desenvolvimiento de los trabajadores y, con ello, un crecimiento continuo en la empresa. Finalmente, dependerá de la gerencia implementar la estructura y ponerla en práctica”

Parimango, N. (2016). *“Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014”*, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad Privada Antenor

Orrego. Trujillo, Perú. Realizó un trabajo de diseño descriptivo, cuyo objetivo fue “Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa INVERSIONES MISHEL S.A.C. de la ciudad de Trujillo 2014”, donde el tamaño de la muestra utilizado fue equivalente al marco muestral debido a que es el total de la población, ya que la empresa Inversiones Mishel S.A.C de la ciudad de Trujillo solo cuenta con 60 personas. Como conclusión final “La investigación realizada, permitió determinar los cargos y puestos de trabajo existentes, tales como: corte, perfilado, alistado, ventas, etc., las cuales no eran formalmente descritos en los estatutos ni otros documentos de la empresa”

Bermúdez, J. (2015). “*Relación entre el Modelo de Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de Trabajo de la Oficina de Devida-Tarapoto, 2016*”, (Tesis de maestría), desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú. Realizó un trabajo de diseño correlacional: cuyo objetivo fue: “Determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de Devida - Tarapoto. Año 2016”, donde la población fue conformada por 30 trabajadores. Como conclusión final “Se determinó que la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de Devida-Tarapoto año 2016, es positiva y moderada en base a (Pearson $r=0,410$); el 16.8% (coeficiente de determinación es 0.168), de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional”.

Barrera, S. & Valverde, E. (2014). “*Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013*”, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad Privada Antenor Orrego. La Libertad, Perú. Realizaron

un trabajo de diseño de sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta; cuyo objetivo fue “Implementar un Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013”, donde el tamaño de la muestra utilizada es de 7 personas, se considera igual a la población dado que esta es pequeña. El 14% de los colaboradores creían que no contaban con una apropiada comunicación y supervisión durante la ejecución de los procesos internos de la empresa, en la segunda entrevista, después de aplicado el Modelo De Diseño Organizacional, el 71% de los colaboradores afirman distinguir una apropiada comunicación lo cual conlleva a que los procedimientos internos se realicen eficazmente. Como conclusión final: “Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo”.

2.2.3. Antecedentes Locales

Dionisio, A. & Galarza, N. (2019). “*El normativismo en la toma de decisiones de las Mipymes comercializadoras de muebles de la Provincia de Huancayo*”, (Tesis de pregrado), desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. Realizaron una investigación de tipo aplicada y nivel explicativo con un diseño no experimental; el cual tuvo como objetivo “Determinar la influencia del normativismo tributario en la toma de decisiones de las Mipymes comercializadoras de muebles de la provincia de Huancayo en el 2017”, para lo cual se consideró como población a 55 empresas Mipymes comercializadoras de muebles y como muestra se

consideró a 43 empresas. Como conclusión final “Se determinó que “las obligaciones sustanciales influyeron significativamente en la toma de decisiones de las Mipymes comercializadoras de muebles de la provincia de Huancayo en 2017 con un nivel de significancia del 0,05. Se evidenció que el estilo directivo y analítico predomina en las Mipymes que cumplen adecuadamente con las obligaciones sustanciales; asimismo el estilo conceptual predomina en las Mipymes que cumplen inadecuadamente las obligaciones formales”.

Quispe, E. (2017) “*Políticas de Seguridad de Información en la Toma de Decisiones en la Empresa A&N Distribuidores SAC - Huancavelica 2017*”. (Tesis de pregrado), desarrollado en la Universidad Peruana Los Andes. Huancayo, Perú. Desarrolló una investigación de tipo cuantitativo con un nivel no experimental y diseño descriptivo; el cual tuvo como objetivo determinar la relación de las políticas de seguridad de información con la toma de decisiones en el área del sistema de ventas de la empresa A&N Distribuidores SAC Huancavelica en el año 2017, para lo cual se consideró como población a 30 trabajadores de la empresa A&N Distribuidores SAC y como muestra se utilizó a la misma cantidad de población por ser una cantidad reducida, concluyendo con la investigación se determinó que “Las políticas de seguridad de información se relacionan significativamente con la toma de decisiones en el área del sistema de ventas de la empresa A&N Distribuidores SAC Huancavelica en el año 2017, debido a que la prueba estadística “X²” Chi cuadrada está en el rango de aceptación de la hipótesis alternativa ($X^2_{calculada} > X^2_{(gl:1,\alpha:0.05)}$) es decir $9.459 > 3.841$, con lo que se cumple el objetivo general y se corrobora la hipótesis general”.

Aliaga, M. (2016) “*Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del Gobierno Regional de Junín en el año 2015*”. (Tesis de maestría), desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.

Desarrolló una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional; el cual tuvo como objetivo establecer el grado de incidencia que existe entre el diseño organizacional (X) y el proceso de planeación (Y) del Gobierno Regional de Junín en el año 2015, para lo cual se consideró como población a 184 trabajadores y como muestra se seleccionó a 124 trabajadores, concluyendo con la investigación se determinó que “existe una incidencia significativa fuerte entre la dimensión contextual del diseño organizacional (X2) y el proceso de planificación (Y) del Gobierno Regional de Junín en el año 2015., con una rho de Spearman de 0.792 y con un nivel de significancia al nivel de 0,05 (bilateral), por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de investigación (Hi), lo que nos permite concluir que con una mejor dimensión contextual del diseño organizacional mejorara el proceso de planeación en el Gobierno Regional de Junín”.

Pérez, W. (2015) “*Diseño organizacional mediante el modelo de sistemas viables para el mejoramiento de la Gestión Estratégica en la Empresa GRAFINAL S.A. Sucursal Lima*”. (Tesis de pregrado), desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. Desarrolló una investigación de tipo aplicada con un nivel descriptivo; el cual tuvo como objetivo diseñar la organización mediante un Modelo de Sistemas Viables para el mejoramiento de la Gestión Estratégica en la empresa Grafinal S.A. sucursal Lima, la investigación concluye que a través de la aplicación de la Cibernética Organizacional, “el diseño organizacional mediante el Modelo de Sistema Viable se ha logrado mejorar la gestión estratégica de la empresa Grafinal S.A. sucursal Lima la cual está comprobada estadísticamente aprobando la hipótesis alternativa y rechazando la hipótesis nula, validando la hipótesis planteada y dando como resultado verdadera. Esto refleja la mejora en la competitividad y viabilidad de la empresa”.

Cárdenas, V. (2014) “*Relación entre el diseño organizacional y la formación y desarrollo de los trabajadores nombrados en la Dirección Regional de Salud Junín el año 2014*”. (Tesis de maestría), desarrollado en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. Desarrolló una investigación de tipo aplicado; el cual tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el diseño organizacional (X) con la formación y desarrollo (Y) de los trabajadores nombrados en la dirección regional de salud Junín el año 2014, para lo cual se consideró como población a 33 trabajadores de la Diresa Junín y como muestra se utilizó a la misma población, concluyendo con la investigación “se determinó que existe una relación directa y significativa en razón a r: 0,910 entre las variables del estudio”.

2.3. Bases Teóricas o Científicas

2.3.1. Diseño organizacional

Desde nuestra perspectiva, el diseño organizacional es el proceso mediante el cual se esboza la estructura de la empresa, las estrategias a seguir, la tecnología a utilizar, el talento humano a gestionar, las actividades (principales y secundarias) a desarrollar, y el tamaño de la organización a establecer. En otras palabras, es el resultado de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores ambientales, los factores tecnológicos y el direccionamiento estratégico, para facilitar el flujo de información, definir con claridad la autoridad y responsabilidad y finalmente crear niveles de integración de los colaboradores de la empresa.

Al respecto Daft, R. (2011) nos dice que, “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos” (p.

14). El autor, nos quiere decir que el diseño organizacional en el entendimiento claro del escenario de la empresa (entorno), con la única intención de describir los rasgos que lo diferencian de los competidores en el mercado en que participa.

Por su parte Chiavenato, I. (2015) nos dice que: El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. “La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia afuera, depende de las estrategias que se ha definido para alcanzar los objetivos globales”. “El diseño organizacional es completo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades”. (...) También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. (p. 92)

Según Chiavenato, el diseño organizacional no es más que el proceso de alineamiento estratégico de la empresa, en la búsqueda del logro de los objetivos y metas planteados, dentro del proceso de planificación. Asimismo, considera que la estructura y el contexto en la empresa, definen la interrelación de las áreas o departamentos, además de la relación con el ambiente interno y externo.

Por otro lado, Chiavenato, I. (2015), nos dice que cuando se desarrolla el diseño organizacional se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

Factores ambientales: “La misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados” (Chiavenato, I., 2015, p. 92). Esto quiere decir que, los elementos externos e internos que influyen en el desarrollo exitoso de una empresa, son los factores pueden ser provenientes de la sociedad en general (grupos de interés).

Dimensiones anatómicas de la organización: “Tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas” (Chiavenato, 2015, p. 92). En otras palabras, las dimensiones anatómicas en la organización comprenden tamaño, la interrelación positiva de los departamentos en la organización.

Aspectos de las operaciones: “Autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles” (Chiavenato, 2015, p. 92). Es decir, comprende las actividades que se desarrollan cotidianamente en la organización que son monitoreadas para evitar mermas.

Consecuencias conductuales: “Desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo” (Chiavenato, 2015, p. 92). En otras palabras, es el estudio del comportamiento de los colaboradores en la organización, es decir, se deriva del comportamiento y la ética de cada colaborador, según su jerarquía y su desempeño.

De igual manera, el autor nos dice que el diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

La estructura básica: “Que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y consejos, etcétera” (Chiavenato, 2015, p. 93). En otros términos, la estructura básica es el proceso que nos permite planificar la asignación de las tareas y los recursos a cada área (departamento) o personal asignándolos según sus conocimientos y desempeño.

Los mecanismos de operación: “Indica a los asociados internos de la organización que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación” (Chiavenato, 2015, p. 93). Es un instrumento que permite a los socios de la organización definir sus responsabilidades, la organización de manera concisa y clara de sus labores y el desempeño basado en las políticas internas de la empresa.

Los mecanismos de decisión: “Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimiento para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento” (Chiavenato, 2015, p. 93). En otras palabras, es el mecanismo de decisión que nos faculta tomar algunas alternativas que pudiesen ser la solución del problema de las cuales se puede elegir la más adecuada posteriormente, a su vez su enfoque se basa en los conocimientos y capacidades para la evaluación que llevará el encargado de la toma de decisiones.

Por otro lado, en el artículo virtual desarrollada por Louffat, E. (2017) “El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una

institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día”. Como se puede notar, para Louffat, el diseño organizacional, es un elemento administrativo que nos ayuda a desarrollar una estructura adecuada para el desarrollo ordenado, racional y sinérgico de las actividades diarias en la empresa.

Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

Nacimiento: “Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple” (Chiavenato, 2015, p. 93). En otras palabras, es cuando, una persona plasma su idea de progreso en una empresa, cuya función es simple.

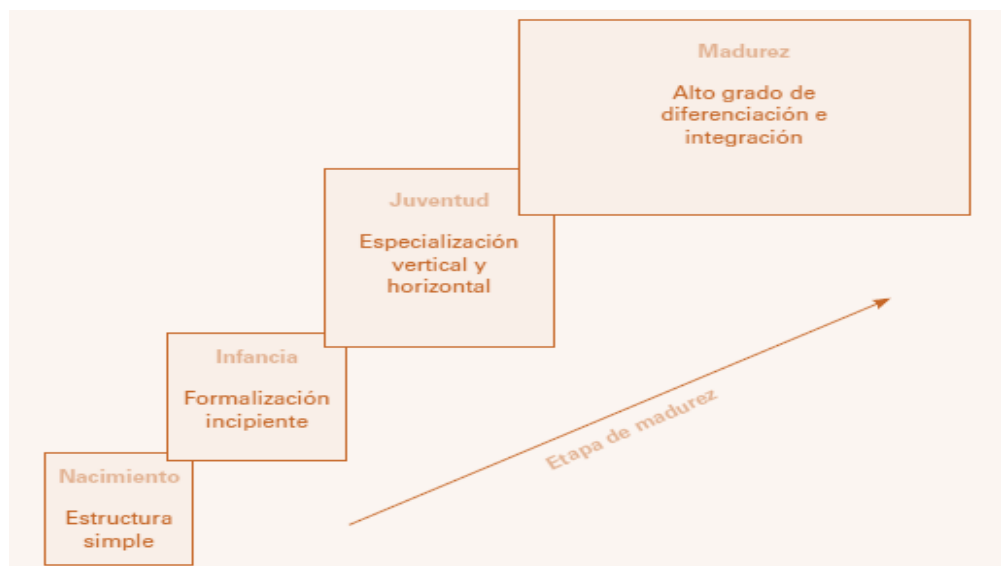
Infancia: “La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal” (Chiavenato, 2015, p. 93). Es decir, se refiere a la expansión de una empresa, cuando empieza a crecer y su estructura se expande y crean áreas en los cuales se distribuye las responsabilidades.

Juventud: “La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio” (Chiavenato, 2015, p. 94). Esto nos quiere decir, que la juventud de la empresa es cuando su crecimiento está basado en el éxito de sus actividades que le generan ingresos; la estructura de la empresa se hace más amplia y compleja en la que las áreas de especialización son más definidas y generan algunos pequeños problemas en el manejo y control de la empresa.

Madurez: “La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive” (Chiavenato, 2015, p. 94). Por lo tanto, es la etapa donde la empresa tiene una mayor estabilidad en su crecimiento y su estructura está definida de acuerdo a la jerarquía a manera de cascada; la centralización y descentralización de las responsabilidades de la organización en su estructura pueden también generarle algunos problemas.

Figura 2

Etapas del ciclo de vida de las organizaciones.



Nota. La Figura 2, muestra las diferentes etapas de la vida de las organizaciones, detallando en cada una de ellas la estructura, la formalización, la especialización y el grado de diferenciación. Tomada de (Chiavenato, 2015). Comportamiento Organizacional. (p. 93).

Procesos básicos del diseño organizacional

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.

Diferenciación: “Consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas” (Chiavenato, 2015, p. 94). Es decir, se refiere a la distribución de las actividades dentro de la organización de acuerdo a las capacidades y especialización del personal. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

La diferenciación horizontal: “Se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización” (Chiavenato, 2015, p. 94). En otras palabras, la diferenciación horizontal se refiere a los conocimientos y capacidades que desarrollaron los colaboradores dentro de su área laboral, para diferenciarse de su similar en la empresa; además el autor nos dice que cuanto mayor será la diferencia horizontal mayor será el número de áreas especializadas.

La diferenciación vertical: “Se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales” (Chiavenato, 2015, p. 94). El autor hace referencia que la diferenciación vertical conlleva a identificar la autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos en la empresa.

La diferenciación espacial: “Se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización” (Chiavenato, 2015, p. 94). Este apartado se refiere

a la expansión de la empresa en sucursales la cual modifica y dificulta el diseño estructural de la organización.

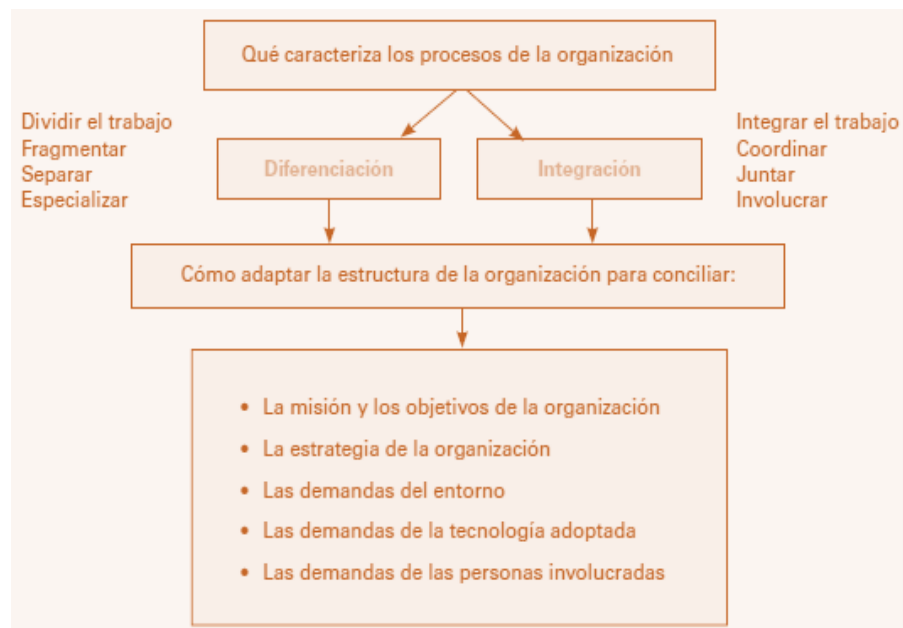
Integración: “Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos” (Chiavenato, 2015, p. 94). Por ello, la integración está basada en la coordinación de las diferentes áreas de la organización para lograr la unión entre personas y departamentos en pro de una sola meta. La integración también puede ser vertical u horizontal:

La integración vertical: “Se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos” (Chiavenato, 2015, p. 94). Esto nos quiere decir que, la integración vertical es la coordinación y organización basada en la jerarquía, la autoridad se define de acuerdo a sus conocimientos y capacidades y los distribuye la jerarquía, metas y actividades.

La integración horizontal: “Se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquicos, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Figura 3

Diferenciación e integración.



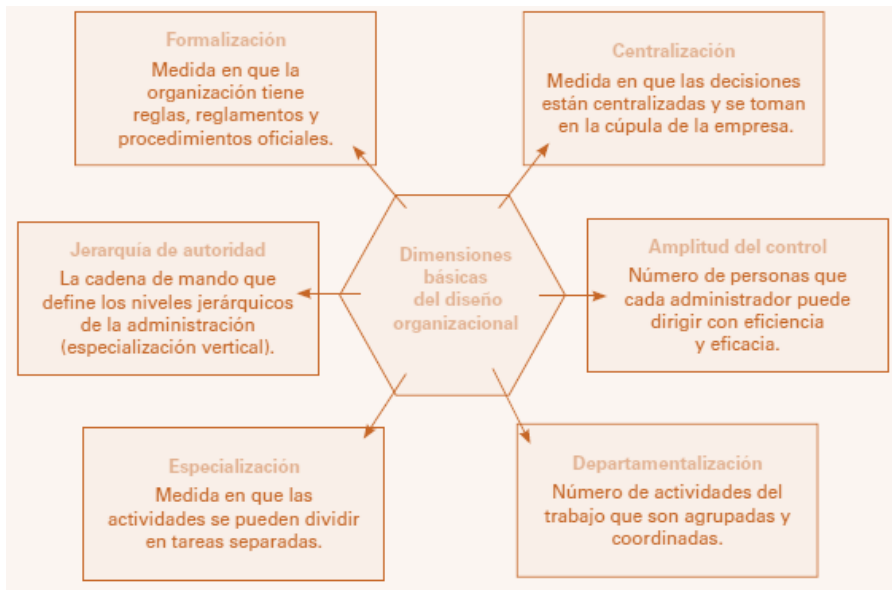
Nota. La Figura 3, muestra las diferentes etapas de la vida de las organizaciones, detallando en cada una de ellas la estructura, la formalización, la especialización y el grado de diferenciación. Tomada de (Chiavenato, 2015). Comportamiento Organizacional. (p. 93).

Dimensiones del diseño organizacional

El diseño organizacional, según Chiavenato, I. (2015), “Depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control, especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico” (p. 100). Como consecuencia del trabajo de Chiavenato, el diseño organizacional se sostiene en dichas dimensiones.

Figura 4

Dimensiones básicas del diseño organizacional.



Nota. La Figura 4, hace mención a las dimensiones básicas del diseño organizacional (Chiavenato, 2015). Comportamiento Organizacional. (p. 100).

También nos menciona que el enfoque de estas dimensiones se presenta en los siguientes modelos:

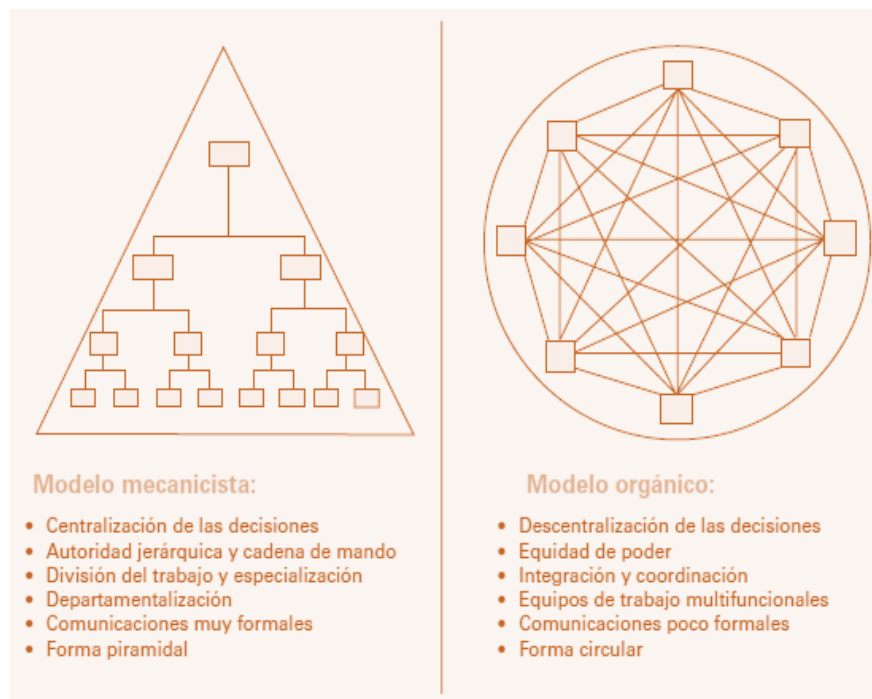
Modelo de diseño mecanicista: “La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas” (Chiavenato, 2015, p. 101). El modelo de diseño mecanicista es aquel que permite aprovechar la estabilidad y ayuda en el desarrollo de una estructura eficiente que otorgue beneficios. Mientras las documentaciones tienen una ruta fija de manera formal ya que la burocracia otorga un control completo de los movimientos de la organización, asimismo, los trabajos son llevados con mayor responsabilidad y las actividades se reparten de acuerdo a la especialidad de cada personal para su mayor desempeño y cumplir con el objetivo de la organización.

Modelo de diseño orgánico: “Incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas y permite que las personas tengan un

enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad” (Chiavenato, 2015, p. 101). El modelo de diseño orgánico es cuando las dimensiones están poco marcadas, permite la descentralización de las decisiones, la nivelación de jerarquías como también la integración y coordinación de equipos multifuncionales de trabajo; manteniendo una comunicación de poca formalización y las responsabilidades ya no sólo recaen en base a las jerarquías.

Figura 5

Comparación entre el modelo mecanicista y el modelo orgánico



Nota. En la Figura 5, podemos ver las diferencias que existen entre el modelo mecanicista y el modelo orgánico del diseño organizacional. Tomado de (Chiavenato, 2015). Comportamiento Organizacional. (p. 102).

Por otro lado, dentro de las dimensiones estudiadas encontramos el aporte de Daft, R. (2011) en su obra *Teoría y diseño organizacional*, quien la divide en dos grupos (dimensiones estructurales y dimensiones contextuales):

Dimensiones estructurales

Según Daft, R. (2011) “Proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones” (p. 15). A criterio personal, las dimensiones estructurales, específicamente son descripciones de la compañía de manera interna, las cuales permiten desarrollar una serie de estrategias operativas inmediatas.

La formalización: Según Daft, R. (2011) “Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades” (p. 15). Desde nuestra apreciación personal y tomando en cuenta la información que nos deja el autor la formalización es el proceso que llevan las compañías a ser formal, la cual presenta diversas dimensiones entre registros y concesiones de licencias las cuales con lleva a una serie de documentación, así mismo la formalización es un proceso gradual de colaboración, para encaminar a la empresa por el camino de la ética y legalidad en la libre competencia.

La especialización: Según Daft, R. (2011) “Es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza una sola actividad; si las especializaciones son bajas, los empleados realizan varias tareas” (p. 17). Desde el punto de vista personal especialización es el proceso de la división de los trabajos, en relación directa al aprendizaje y capacitación de los colaboradores, así cada individuo tiene un desempeño específico e importante en la empresa; en otras palabras, se dividen los trabajos para un mejor desempeño en la totalidad de la compañía.

La jerarquía de la autoridad: Según Daft, R. (2011) “La jerarquía está relacionada con el tramo de control. Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta” (p. 17). En otras palabras, el autor nos dice que, la jerarquía de la autoridad permite distribuir los cargos que desempeñan cada trabajador de acuerdo a sus conocimientos y capacidades en beneficio de la empresa, desde la gerencia hasta el colaborador de menor rango; de esta manera según la jerarquía del empleado se dimensiona el campo de su autoridad y a su vez respetar a sus rangos superiores.

La centralización: Según Daft, R. (2011) “Cuando la toma de decisión se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, están centralizaciones incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing” (p. 17). A criterio personal la centralización es el modelo de administración que lleva cada compañía a concentrar la autoridad, es decir, la responsabilidad de tomar decisiones siempre recaerá en los cargos más altos, a fin de optimizar el sistema.

El profesionalismo: Según Daft, R. (2011) “El profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora” (p. 17). Como consecuencia, el profesionalismo es hablar del nivel de conocimiento que adquirió el colaborador en sus estudios y capacitaciones para su mejor desempeño laboral, así mismo el profesionalismo define las actitudes y aptitudes que son regidos, por el respeto, pasión, efectividad en los objetivos que les proporciona la empresa en su cargo de trabajo.

Las razones de personal: Según Daft, R. (2011) “Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales” (p. 17). Según el autor, las razones de personal es el orden en la distribución de funciones y puestos en los diferentes departamentos de la empresa, esta a su vez permite la influencia en los cargos de acuerdo a las jerarquías de los colaboradores, en otras palabras, la razón de personal es el residuo del total de colaboradores en una clasificación de la compañía entre el total de empleados de la compañía.

Dimensiones contextuales

Según Daft, R. (2011) “Caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales” (p.15). Dicho de otro modo, las dimensiones contextuales están representadas por los factores en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo de la empresa.

El tamaño: Según Daft, R. (2011) “Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema” (p. 17). Dentro de una organización el tamaño se mide como un todo (completo) o cada uno de sus departamentos, ello comprende a la cantidad del personal laboral. Resaltamos que también hay medidas como el activo, las ventas y el total de economía en ingresos los cuales no se pueden comprenden para medir la dimensión del personal humano.

La tecnología organizacional: Según Daft, R. (2011) “Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos, que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible y sistemas de información avanzados e internet” (p. 17). Dicho de otro modo, la tecnología organizacional es el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que utilizan para transformar los insumos en productos terminados, a través del uso de la tecnología, como los sistemas de información (páginas web, programas de cómputo, etc.)

El entorno: Según Daft, R. (2011) “Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera” (p. 17).

Comprendemos como entorno de la organización a los elementos que se encuentran alrededor de la compañía, quienes pueden ser el gobierno, clientes, proveedores y otras compañías financieras; así mismo los elementos que afectan de manera positiva o negativa a la compañía son por lo general las compañías de competencia o entes externos a la empresa.

Las metas y la estrategia: Según Daft, R. (2011) “A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización” (p. 17).

Las metas son los objetivos a corto plazo, para conseguir una organización, son acciones que se orientan con el objetivo general de la empresa, mientras que la estrategia es la planificación de algo que se propone la compañía. Por lo tanto, la estrategia empresarial es el conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de la organización en otras palabras, las metas y estrategias determinan la dimensión de

las operaciones y la comunicación entre los empleados la empresa como también con los clientes proveedores y las empresas de competencia.

La cultura: Según Daft, R. (2011) “Es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina” (p. 18).

Desde nuestras perspectivas, la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Estos valores y normas son compartidos por el personal humano y están relacionado con la ética de cada individuo dentro de la organización, la efectividad y capacidad con el cual brindan atención a proveedores y clientes. La cultura de cada organización es independiente y lo muestran de acuerdo al criterio propio de cada organización.

Figura 6

Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional.



Nota. La Figura 6, nos muestra la composición de la dimensión contextual y la dimensión estructural del diseño organizacional según (Daft, 2011). Teoría y diseño organizacional. (p. 17).

2.3.2. *Toma de decisiones*

La toma de decisiones son acciones que se realizan en cualquier momento, y permiten que la persona se prepare y busque una forma adecuada de darle solución, por otro parte es bueno tomar decisiones ya que genera una activación rápida de nuevos conocimientos para darle énfasis.

En concordancia a nuestra apreciación resaltamos el trabajo de Amaya, J. (2010) quien nos dice que “Al tomar decisiones desarrollamos mejor el aprendizaje y el conocimiento ya que en ese momento solo nos dedicamos a pensar y buscar la forma de cómo generar una nueva idea que ayude a eliminar una acción que hace sentir intranquilo” (p. 03).

En otras palabras, comprendemos por toma de decisiones a la determinación o resolución que se toma con respecto a algún problema, es decidir y realizar una elección entre varias alternativas para la obtención de un apoyo adecuado en la solución de algún problema personal o de la compañía. Para lograr una toma de decisiones adecuada; se debe tener conocimientos respectivos para poder elegir la solución perfecta al problema que se enfrenta.

Por otro lado, Franklin, E. & Krieger, M. (2011) hace mención: “El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización. Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la complejidad, la certidumbre y el riesgo” (p. 446). A criterio personal la toma de decisiones puede ser considerado el eje y centro de la organización, donde se pueden optar por las opciones más adecuadas para tomar una decisión que ayude a dar la solución a algún problema, en otras palabras, la toma de decisiones está sujeto a ciertas condiciones que implican una adecuada elección: certeza, incertidumbre y riesgo.

Elementos de la decisión

Rabouin, R., *et. al.* (2008) “La toma de decisiones está compuesta por un conjunto de elementos que dan valor y énfasis a los conceptos establecidos, asimismo cada uno de estos se interrelaciona entre sí quiere decir que cada una de ellas depende de la otra” (p. 256). Para el autor las decisiones contienen seis elementos:

Agente decisorio: Es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.

Objetivos: Son las metas que el agente decisorio utiliza para poder escoger.

Entorno y/o preferencias: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder recoger.

Estrategias: Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos de que se disponga.

Situación: Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de, los cuales están fuera de su control.

Resultados: Es la secuencias o restante de una estrategia.

Como podemos ver, para Rabouin, R., *et. al.* (2008), la toma de decisiones está compuesta por seis elementos (Agente decisorio, objetivos, entorno y/o preferencias, estrategias, situación y resultados) y podemos decir que, son las acciones que escoge el agente decisorio de acuerdo a los criterios adecuados para elegir una alternativa para lograr la obtención de la meta concreta de la compañía.

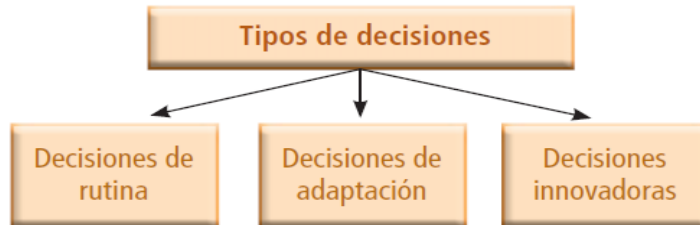
Tipos de decisión

Desde el punto de vista personal los tipos de decisiones pueden variar basándose en la magnitud del problema; cuyos tipos de solución pueden ser sencillas (simples), complejas, poco usuales o en doble sentido. De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las organizaciones pueden adoptar distintos

tipos de soluciones, que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, como punto de partida para clasificar las decisiones:

Figura 7

Tipos de decisiones.



Nota. La Figura 7, representa gráficamente los tipos de decisiones que se dan en una empresa. Según, (Franklin & Krieger, 2011). Comportamiento Organizacional. (p. 449)

Según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación y que, por lo mismo, están contempladas de una manera u otra en las normas, procedimientos o criterios operativos que las organizaciones siguen en su quehacer cotidiano” (p. 449). De igual manera menciona que “las decisiones de adaptación son las que se toman ante una combinación de factores que se salen de lo habitual y que, en consecuencia, implican una mejora a un cambio respecto de las rutinas cotidianas” (p. 449). Por otro lado, habla que “las decisiones innovadoras son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos, y/o en el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas” (p. 449). De acuerdo al trabajo de Franklin, E. & Krieger, M. (2011) las decisiones de rutina son aquellas que se toman en actividades comunes y cotidianos en la empresa; por otro lado, las decisiones de adaptación son aquellas que salen de lo habitual no se presentan continuamente, e implican una mejora con respecto a las decisiones de rutina; y finalmente las decisiones innovadoras son las que se hacen con la identificación y

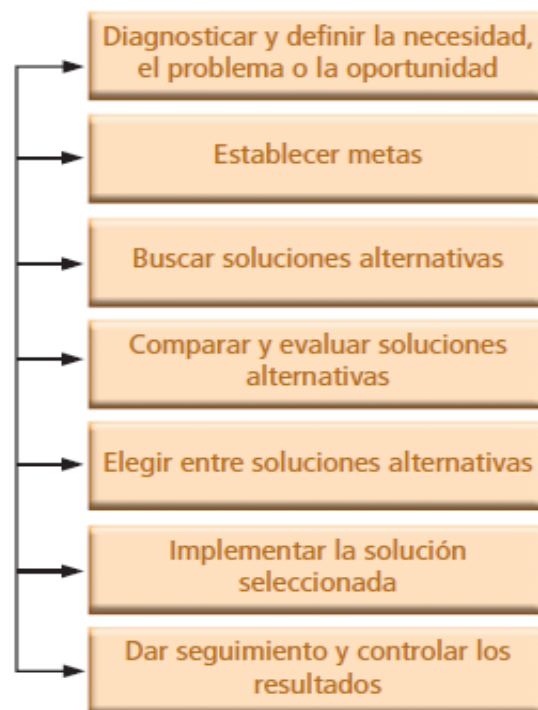
diagnóstico de problemas muy poco comunes y ambiguas, también en el desarrollo de alternativas únicas e ingeniosas que nos den la solución.

Proceso de la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones está constituido por un conjunto de siete pasos que las organizaciones deben poner en acción para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas.

Figura 8

Proceso de la toma de decisiones.



Nota. La Figura 8, muestra el proceso que se debe realizar al momento de tomar decisiones. Tomada de (Franklin & Krieger, 2011). Comportamiento Organizacional. México. (p. 451)

Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018), el proceso de toma de decisiones, sigue los siguientes pasos:

Identificación del problema: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Todas las decisiones tienen su origen en un problema, es decir, una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos” (p. 46). Tomando en cuenta el trabajo

del autor, concluimos que el primer paso de toma de decisiones es identificar el foco del problema y evaluar los posibles daños debemos evaluar los riesgos, al ser identificados optar por la alternativa de solución adecuada.

Identificación de los criterios de decisión: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Una vez que el gerente ha identificado un problema, debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que toma decisiones utiliza criterios para guiar sus decisiones, aun cuando no estén definidos de manera explícita” (p. 47). Desde de nuestra perspectiva personal, la identificación de un problema, que es el segundo paso en la toma de decisiones, permite a la gerencia a decidir qué opiniones son de vital importancia o excelentes en cuanto a la solución del problema, por lo tanto, tener juicio es muy importante para el momento de tomar decisiones de esa manera se obtendrá la opción más adecuada.

Ponderación de los criterios: Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Si todos los criterios relevantes no tienen la misma importancia, quien toma las decisiones deberá ponderarlos para determinar su peso adecuado en la decisión” (p. 48). Esto nos quiere decir que, para tomar decisiones de debe realizar una ponderación de los criterios a tomar en cuenta en el proceso, para ayudar así con la solución del problema identificado.

Desarrollo de alternativas: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables que podrían resolver el problema. En este paso es preciso que el individuo sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas” (p. 48). El desarrollo de alternativas en el proceso de toma de decisiones permite enlistar las alternativas de mayor viabilidad en la solución del problema, de esta manera el encargado de tomar decisiones elija los más adecuados.

Análisis de alternativas: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Una vez que ha identificado las alternativas, el individuo debe evaluar una por una. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque cada alternativa representará ya la mejor opción” (p. 48). El análisis de alternativas es el proceso de evaluar minuciosamente las alternativas escogidas en el paso anterior, y poder separarlas de acuerdo a sus calificaciones o cualificaciones, dependiendo del problema a solucionar con este proceso.

Selección de alternativas: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “El sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5” (p. 49). En este paso la elección de la alternativa de solución es definitiva diferenciándolas a las anteriores por su viabilidad total en la solución del problema.

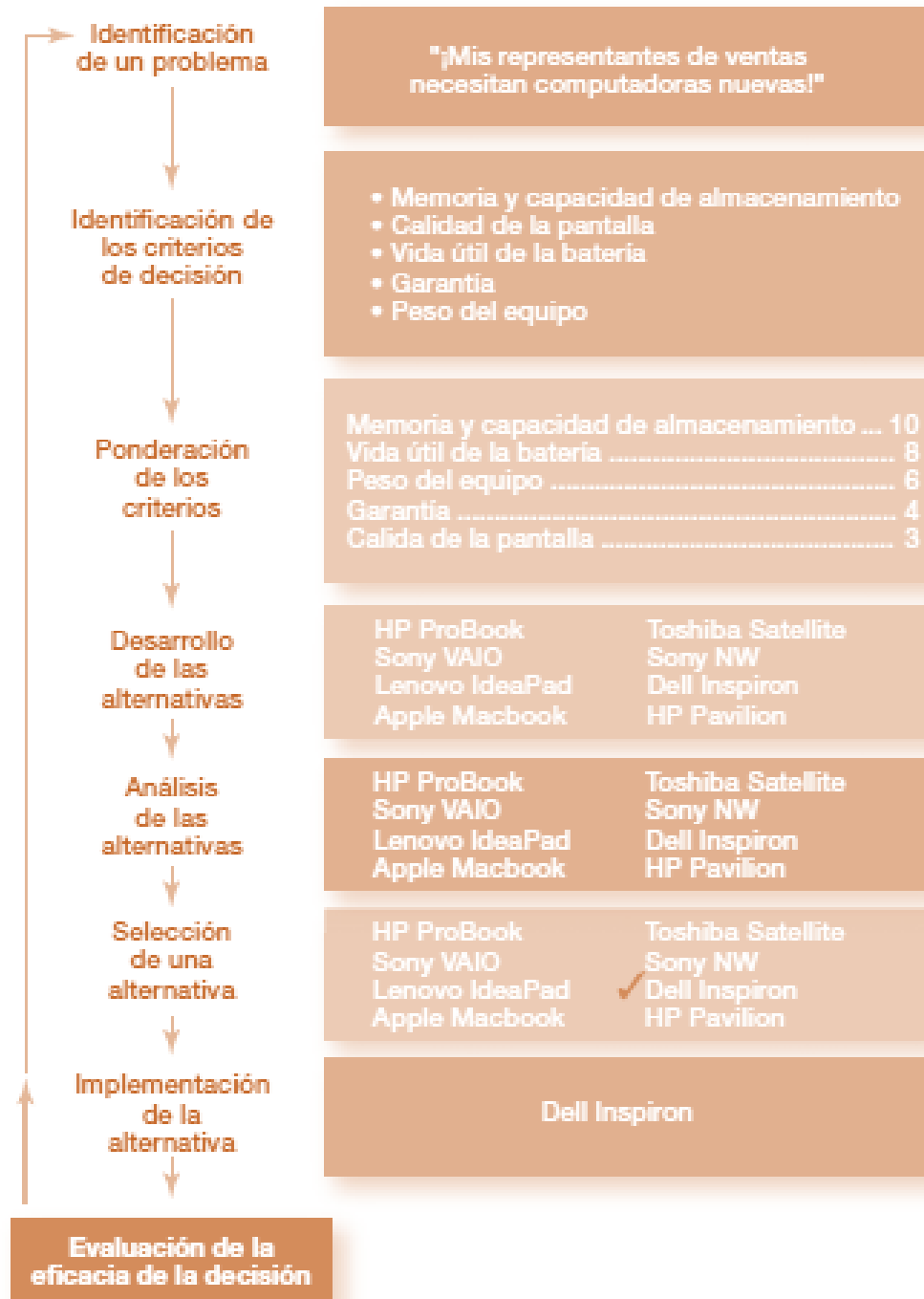
Implementación de alternativas: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Aquí, la decisión se pone en práctica dándola a conocer a los involucrados para lograr que se comprometan con ella. Es bien sabido que, si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que brinden su apoyo que si sólo se les dice que es lo que deben hacer” (p. 49). Por ello, la implementación de alternativas permite el compromiso de los asociados y los involucra en la toma de decisión final, para lo cual es importante sus aportes y apoyo en el proceso.

Evaluación de la eficacia de la decisión: Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido, para determinar si se resolvió el problema. Si la evaluación revela que el problema persiste, el gerente tendrá que evaluar qué fue lo que pasó” (p. 49). Este es el proceso final o complementario de la toma de decisiones, ya que aquí se debe evaluar el resultado que se logró con la

decisión tomada, para ver si el problema que se enfrentó se ha solucionado o se requiere de una acción correctiva.

Figura 9

Proceso de la toma de decisiones.



Nota. La Figura 4, muestra el proceso propuesto por (Coulter & Robbins, 2018), en su libro Administración, México; para tomar decisiones. (p. 47)

Modelos de la toma de decisiones

Racionalidad: Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Se supone que los gerentes ejercen una toma racional de decisiones; es decir, que eligen opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que le ayudan a tomar decisiones racionales” (p. 50).

La racionalidad es un modelo que nos permite tomar decisiones en base al conocimiento del responsable, ya que, para elegir las alternativas correctas en la decisión, por lógica y práctica responden a un sentido amplio, el conocimiento pleno del problema, los objetivos que se persiguen, los criterios de solución, y las consecuencias inmediatas y futuras.

Racionalidad limitada: Coulter, M. & Robbins, S. (2018) mencionan que: “Los supuestos plantean que los individuos que toman “buenas” decisiones hacen ciertas cosas y muestran buenas conductas de toma de decisiones al identificar los problemas, considerar alternativas y obtener información y que actúan con determinación, pero de forma prudente” (p. 51).

Esto nos quiere decir que la toma de decisiones es racional, pero limitada por la capacidad de individuo para procesar la información. En otras palabras, la racionalidad limitada, es el modelo por medio del cual los gerentes deben ser razonables al momento de tomar decisiones, ya que este modelo se basa en la capacidad, la lucidez y raciocinio del responsable.

Intuición: Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición” (p. 52). En otras palabras, La intuición es aquella capacidad

Figura 11

Sesgos comunes en la Toma de decisiones.



Nota. La Figura 11, los errores y sesgos más comunes que los gerentes incurren al momento de tomar decisiones. Tomado de (Coulter & Robbins, 2018).

Administración, México. (p. 59).

Dimensiones de la toma de decisiones

Decisiones bajo certidumbre: Según Amaya, J. (2010) “Si se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción entonces se tiene una tarea de toma de decisiones bajo certidumbre. Otra manera de pensar en esto es que existe una relación directa de causa y efecto” (p.15).

De acuerdo al aporte de Amaya, en este tipo de decisiones, se cuenta con la certeza de la solución, el conocimiento pleno de las alternativas, lo cual facilita la toma de decisiones, de igual manera se cuenta con las condiciones y acciones que producen unas soluciones muy notoria y fácil de encontrar.

Según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La certidumbre es la condición que predomina cuando toda la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible. Esto significa que se conoce a fondo la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas” (p. 447).

Como se puede notar Franklin, E. & Krieger, M. (2011), también hacen referencia que las decisiones bajo certidumbre o certeza son las más fáciles de tomar ya que se cuenta con la información necesaria del problema a tratar y las alternativas son muy obvias, por otra parte, los posibles resultados de la decisión son claros y definidos. Por lo tanto, el encargado de la toma de decisiones solo toma la alternativa más adecuada para un resultado óptimo y satisfactorio.

Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “La condición ideal para tomar decisiones es la certidumbre, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles” (p. 55). Situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles.

Por su parte Coulter y Robbins, al igual de los otros autores que lo antecedan, nos dicen que este tipo de decisión es la condición ideal que debe existir en toda la empresa, ya que se tiene claro los resultados finales.

Decisiones bajo incertidumbre: Según Amaya, J. (2010) “Su nombre peculiar se aparece a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia importante. No se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros, no se tiene idea de cuan posibles sean las diferentes consecuencias” (p. 17).

Tomando como referencia el aporte de Amaya, a criterio personal, consideramos que las decisiones con incertidumbre son aquellas donde se toman con riesgo, ya que la información del problema o alternativas de solución no son específicas o completas lo cual conlleva a la generación de una duda en el momento de la toma de decisiones, porque no se puede determinar si van a generar beneficio o quizás pérdidas en las acciones futuras.

Según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La incertidumbre es la condición que impera cuando se sabe cuáles son las metas que se desea alcanzar, pero la información acerca de las alternativas de solución y de los eventos futuros no permite asignar probabilidades certeras a los resultados esperados” (p. 448).

Lo que los autores no quieren decir, es que las decisiones con incertidumbre son aquellas donde no se pueden tener la información necesaria o completa del problema, por ende, las posibles soluciones son más difícil de conseguir, de tal modo no es posible precisar una solución óptima y con beneficio a la empresa sabiendo que puede haber fallas y perjudicar con una decisión.

Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Decimos que está sujeto a una condición de incertidumbre, y eso es lo que les ocurre con frecuencia a los gerentes” (p. 56). Situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables.

Complementado todo lo anterior podemos concluir que todos los autores tomados como referencia en el presente trabajo de investigación coinciden que este tipo de decisiones trae consigo ciertos riesgos a tomar en cuenta antes de tomar decisiones y que en un futuro pueden perjudicar a la empresa si no le prestamos atención.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Definiciones relacionadas a la primera variable

Diseño organizacional: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados” (Chiavenato, 2015, p. 92).

Diseño mecanicista: “La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas” (Chiavenato, 2015, p. 101).

Diseño orgánico: “Incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad” (Chiavenato, 2015, p. 101).

Diferenciación: “Consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Diferenciación horizontal: “Entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Diferenciación vertical: “Se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Diferenciación espacial: “Se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Integración: “Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Integración vertical: “Se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos” (Chiavenato, 2015, p. 94).

Integración horizontal: “Se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquicos, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo” (Chiavenato, 2015, p. 94).

2.4.2. *Definiciones relacionadas a la segunda variable:*

Decisiones bajo certidumbre: “La certidumbre es la condición que predomina cuando toda la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible. Esto significa que se conoce a fondo la necesidad, el problema, la oportunidad y las soluciones alternativas. En tales circunstancias es relativamente fácil tomar una decisión: el responsable sólo elige la solución que producirá el mejor resultado” (Franklin & Krieger, 2011, p. 447)

Decisiones bajo incertidumbre: “Su nombre peculiar se aparece a la toma decisiones bajo riesgo, con una diferencia importante. No se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros, no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros, no se tiene idea de cuan posibles sean las diferentes consecuencias” (Amaya, 2010, p. 17).

Desarrollo de alternativas: “En este paso es preciso que el individuo sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía” (Coulter & Robbins, 2018, p.48).

Evaluación de la eficacia de la decisión: “Tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido, para determinar si se resolvió el problema. Si la evaluación revela que el problema persiste, el gerente tendrá que evaluar qué fue lo que pasó” (Coulter & Robbins, 2018, p. 49).

Racionalidad: “Se supone que los gerentes ejercen una toma racional de decisiones; es decir, que eligen opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Después de todo, los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que le ayudan a tomar decisiones racionales” (Coulter & Robbins, 2018, p. 50).

Racionalidad limitada: “Los supuestos plantean que los individuos que toman “buenas” decisiones hacen ciertas cosas y muestran buenas conductas de toma de decisiones al identificar los problemas, considerar alternativas y obtener información y que actúan con determinación, pero de forma prudente” (Coulter & Robbins, 2018, p.51).

Toma de decisiones: “El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización. Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la complejidad, la certidumbre, el riesgo, y la incertidumbre” (Franklin & Krieger, 2011, p. 446).

CAPÍTULO III HIPOTESIS

3.1. Hipótesis General

La relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.

3.2. Hipótesis Específicas

1. La relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.
2. La relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.
3. La relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.
4. La relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.

3.3. Variables (definición conceptual y operacional)

3.3.1. Definición conceptual de las variables

Diseño organizacional

De acuerdo a Daft, R. (2011), “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos” (p. 14). El autor, nos quiere decir que el diseño organizacional nos ayuda a implementar las metas y las estrategias, que determinan de una manera u otra el éxito de la organización.

Toma de decisiones

Según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización. Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la complejidad, la certidumbre y el riesgo” (p. 446).

3.3.2. Definición operacional de las variables

Definición operacional de la variable Diseño organizacional

Esta variable se operacionalizó en 2 dimensiones: en primer lugar, tenemos las dimensiones estructurales, cuyos indicadores son: la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización y el profesionalismo; en segundo lugar, tenemos a las dimensiones contextuales, cuyos indicadores son: el tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y estrategias, así como la cultura.

Definición operacional de la variable Toma de decisiones

Esta variable se operacionalizó en 2 dimensiones: la primera dimensión son las decisiones bajo certidumbre, en la cual encontramos los indicadores siguientes: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, conocimiento, prudencia y análisis; la segunda dimensión son las decisiones bajo incertidumbre, cuyos indicadores también son: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, conocimiento, prudencia y análisis.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. Método de Investigación

4.1.1. Método General

Considerando los parámetros que exige la investigación a nivel universitario, el presente trabajo se desarrolló bajo los lineamientos de la investigación científica como método general. Al respecto Palomino, J., *et.al.* (2015) nos dicen que “Metodología de la Investigación comprende elaborar, definir y sistematizar una serie de métodos, técnicas y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento de rigor científico” (p.103).

4.1.2. Métodos Específicos

Método Hipotético Deductivo

Según Bisquerra (1998, p. 62), citado por Valderrama, S. (2015) afirma que: “Partiendo de la observación de casos particulares se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo que; luego, esta se intenta validar empíricamente. El ciclo completo de inducción/deducción es lo que se conoce como el proceso hipotético deductivo” (p. 97). En el desarrollo de la investigación el uso del método permitió tener como base las diferentes anomalías que contaba la empresa para dar pie a la investigación.

Método Descriptivo

Según Valderrama, S. (2015) “Consiste en describir un hecho o fenómeno en cuanto a sus características, cualidades o relaciones exactas entre sus elementos” (p. 81). Este método se utilizó para describir cómo se desarrollan las funciones en la empresa Telsat SRL.

Método Estadístico

Valderrama, S. (2015) “Este método trabaja a partir de datos numéricos, y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones” (p.98). En el desarrollo del trabajo este método se utilizó con la finalidad de analizar e interpretar los resultados de la investigación, referente a la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones en la empresa Telsat SRL.

4.2. Tipo de Investigación

En respuesta al objetivo de nuestra investigación consideramos que se encuentra dentro del tipo básico, porque buscamos determinar qué relación existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL. Como respaldo de la consideración mostramos el aporte de Valderrama, S. (2015) quien dice que “Es conocida como investigación pura, teórica o fundamental, y busca poner a prueba una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos” (p.79). En otras palabras, el autor nos dice que este tipo de investigación no está diseñada para resolver problemas prácticos, además al investigador no se le exige explicar las implicaciones prácticas de su trabajo.

4.3. Nivel de Investigación

Por el contexto y el propósito del trabajo de investigación consideramos que se encuentra en el correlacional. Esta elección se sustenta en el trabajo de Vara, A. (2015) quien menciona que los estudios correlacionales está orientada a evaluar la relación entre dos o más variables.

4.4. Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación está considerado dentro del diseño no experimental específicamente como diseño transversal correlacional porque no manipularemos ninguna de las variables, sino determinaremos la relación que existe entre las mismas en el periodo 2018. Al respecto Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) nos dicen que: “la investigación no experimental, son estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.175). Del mismo modo también nos dice que: “los estudios transversales correlacionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (p.178).

Figura 12

Esquema del diseño de investigación.



Nota. La Figura 12, es la representación gráfica del diseño de la investigación. Tomado de Hernández, R. & Mendoza, Ch. (2018), Metodología de la investigación. (p. 179).

4.5. Población y muestra

4.5.1. Población

De acuerdo a, (Ary, D. y Colab, 1978) citado por Sánchez, H. & Reyes, C. (2017) “Una población comprende a todos los miembros de cualquier clase bien definida de personas, eventos u objetos” (p.155). La población en nuestro trabajo de investigación estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Telsat SRL, el cual representa un total de 63 personas.

4.5.2. Muestra

Palomino, J., et.al. (2015) nos dice que: “Una muestra es un subconjunto o subgrupo fielmente representativo de las características de la población y se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población. Se extrae una muestra de la población con la finalidad de restringir una cantidad de unidades de análisis plausibles de ser medidas con los recursos disponibles” (p. 141).

Tomando en cuenta el manejo de la información y el acceso a las áreas de trabajo que comprenden la empresa Telsat SRL, consideramos como criterio de inclusión y exclusión (ser colaborador con cargo de gerente o jefatura de las áreas instaladas en la ciudad de Huancayo), luego de hacer la selección de los mismos encontramos un total de 25 colaboradores, lo cual será considerado como muestra de la presente investigación.

Tabla 3*Muestra del trabajo de investigación.*

N°	Apellidos y nombres	Grado académico	Cargo
1	Zúñiga Mendoza, Luz Soledad	Ingeniera Civil	Gerente General
2	Navarro Muñoz, Benito	Ingeniero Electrónico	Sub Gerente
3	Figueroa Rodas, Robert	Abogado	Asesor Legal
4	Brediñana Sarmiento, Efraín	Ingeniero mecánico	Jefe de mantenimiento
5	Yapias Canchihuaman, Elton	Ingeniero Civil	Jefe de proyectos
6	Quispe Sosa, Jorge	Ingeniero Civil	Gerente de Operaciones
7	Rojas Escalante, Rubén Nicanor	Ingeniero Eléctrico	Jefe de operaciones Campo.
8	Quinto Canchanya, Fresia	Bachiller	Administradora
9	Portal Gonzales, Héctor Silvano	Administrador	Administrador de Proyectos
10	Huaira Choccelahua, Rubén	Bachiller	Jefe de logística
11	Areche Francisco, Adrián	Administrador	Jefe de RR.HH.
12	Villavicencio Narro, Enrique	Ingeniero Ambiental	Gerente SSOMA
13	López Palomino, Nathalie	Ingeniera Civil	Jefe de Seguridad
14	Vila Zúñiga, Víctor	Ingeniero de Sistemas	Jefe de Sistemas
15	Coquil Saldaña, Jesús	Contador	Gerente Financiero
16	Vila Bejarano, Nelly	Contadora	Contadora
17	Sanchez Navarro, Kennedy	Administradora	Jefe de Créditos y cobranzas
18	Andrade Soto, Josefina	Trabajadora Social	Asistente social.
19	Camarena Torres, Neri Nilton	Ingeniero ambiental	Supervisor de obras civiles
20	Chávez Japa, Julio	Ingeniero Eléctrico	Supervisor de telecomunicaciones
21	Echevarría Pacheco, John Percy	Administrador	Jefe de Relaciones Públicas
22	Francia Mendoza, Félix Heber	Arquitecto	Gerente de Calidad
23	Galarza Espinoza, Jaime	Técnico	Jefe de redes y conectividad
24	Hinostroza Canchari, Edgar	Ingeniero Civil	Residente de obras civiles
25	Mautino Esteban, Michael	Ingeniero Eléctrico	Residente de telecomunicaciones

Nota. La Tabla 3, contiene la relación de colaboradores de la empresa Telsat SRL, que tiene cargos de gerente o jefe. Tomada de la información brindada por la empresa.

4.5.3. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico, específicamente el muestreo por conveniencia, porque la muestra fue seleccionada de acuerdo a la accesibilidad de la información.

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.6.1. Técnica de Recolección de Datos

La encuesta

Cabel, J. & Castañeda, R. (2014) “Busca conocer la reacción o la respuesta de un grupo de individuos que pertenecen a una población, por lo tanto, es cuantitativa y requiere de un instrumento que provoque las reacciones en el encuestado” (p. 76). Esta técnica ayudó a recolectar la información por medio de una serie de preguntas pre establecidas.

4.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos

En respuesta a la técnica que se utilizó en el trabajo de investigación el instrumento a considerar fue el cuestionario.

4.6.3. Confiabilidad y validez del instrumento

Confiabilidad

De acuerdo al trabajo desarrollado por Carrasco, S. (2018) “Es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados , al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos” (p. 339).

Tabla 4

Análisis de la confiabilidad por el Alfa de Cronbach.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. La Tabla 4, contiene el resumen de procesamiento de datos, realizada en el SPSS 26.

Tabla 5

Estadística de fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,83	20

Nota. La Tabla 5, muestra el índice del Alfa de Cronbach, obtenida en el SPSS 26.

Tabla 6*Método de Análisis de las Varianzas.*

Ítem	N	Varianza
Item1	25	1,523
Item2	25	0,777
Item3	25	1,823
Item4	25	2,027
Item5	25	0,833
Item6	25	1,773
Item7	25	1,273
Item8	25	1,640
Item9	25	1,277
Item10	25	1,583
Item11	25	1,707
Item12	25	1,260
Item13	25	0,623
Item14	25	1,667
Item15	25	1,957
Item16	25	1,627
Item17	25	1,310
Item18	25	1,417
Item19	25	1,293
Item20	25	1,500
		28,890
SUMA	25	140,173
N válido (por lista)	25	

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

- α = Alfa de Cronbach.
- k = Numero de preguntas.
- Vi = Varianza de cada ítem.
- Vt = Varianza del total.

Hallando α :

$$\alpha = \frac{25}{24} [1 - 0.206103]$$

$$\alpha = 1.041666[0.793898]$$

$$\alpha = 0.83$$

Nota. La Tabla 6, presenta las varianzas de cada ítem, así como la varianza total, con el cual se halló el Alfa de Cronbach.

De acuerdo a la escala tipo Likert, el instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación, tienen una consistencia interna muy buena, representado por un ($\alpha = 0.83$).

Validez

De acuerdo al trabajo desarrollado por Carrasco, S. (2018) “Consiste en medir con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la

variable o variables en estudio” (p. 336). Resaltando el aporte del autor, para el desarrollo de nuestra investigación se desarrolló la validez del instrumento a través de expertos quienes nos dieron su punto de vista en relación al contenido, al criterio y al constructo.

Validación por expertos

Tabla 7

Cuadro de validación de expertos.

	Apellidos y nombres	Grado	Validación
1.	Oseda Lazo, Máximo	Doctor	Excelente
2.	Sanchez Soto, Juan Manuel	Doctor	Muy bueno
3.	Verastegui Velásquez, Graciela S.	Maestra	Muy bueno

Nota. La Tabla 7, contiene la validación de los expertos, de acuerdo a su evaluación del instrumento en relación al contenido, criterio y constructo.

4.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de los datos dentro del tenor de nuestro trabajo de investigación fueron el ordenamiento y la clasificación de los datos; el registro manual; el análisis documental; la tabulación de cuadros de frecuencia; y la interpretación de los gráficos. El procesamiento computarizado con el SPSS 26 (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación.

4.8. Aspectos Éticos de la Investigación

Considerando los aspectos éticos, en el desarrollo de nuestro trabajo se respetaron los parámetros establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Los Andes, del mismo modo la información del contenido fueron fidedignas y las referencias bibliográficas como hemerográficas fueron citadas de acuerdo al Apa Séptima Edición, por consiguiente, dejamos a los evaluadores realizarlas pruebas respectivas de validación del contenido y la prueba de similitud del presente trabajo, con el propósito de no cometer las faltas éticas a la labor profesional.

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1. Descripción de resultados

5.1.1. Resultados descriptivos en tablas y gráficos

Variable I (Diseño organizacional)

Dimensiones estructurales

Tabla 8

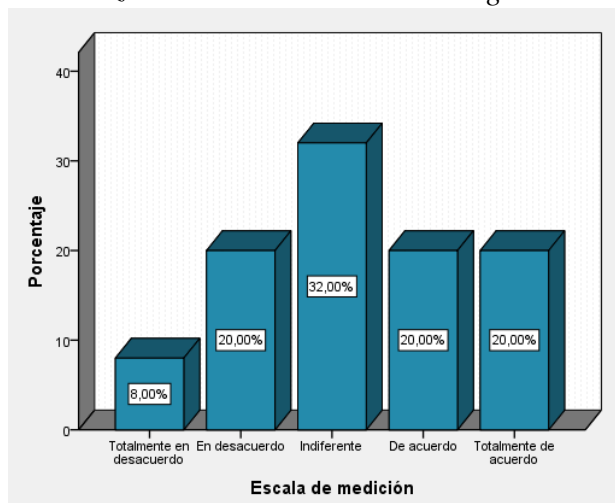
Formalización de los documentos de gestión.

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	28,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	60,0
	De acuerdo	5	20,0	20,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	5	20,0	20,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 8, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la formalización documental. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 13

Formalización de los documentos de gestión.



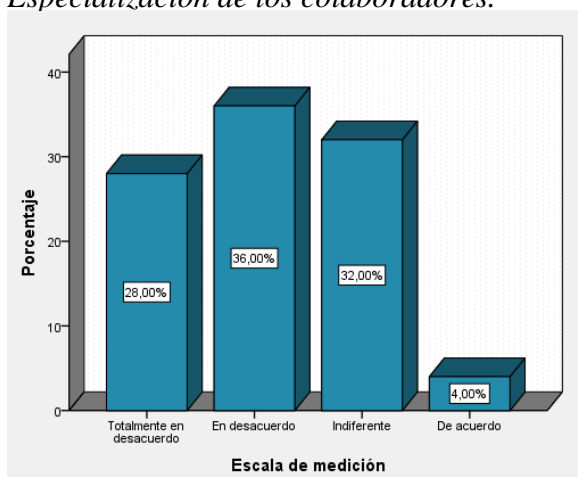
Nota. La Figura 13, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la formalización documental. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como muestra la tabla 8 y la figura 13, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia ante la formalización documental, de igual manera 5 colaboradores que representan el 20%, respondieron totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, se encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores muestran su indiferencia y no quieren opinar ante la formalización documental.

Tabla 9*Especialización de los colaboradores.*

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	28,0	28,0	28,0
	En desacuerdo	9	36,0	36,0	64,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	96,0
	De acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 9, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la especialización de los colaboradores. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 14*Especialización de los colaboradores.*

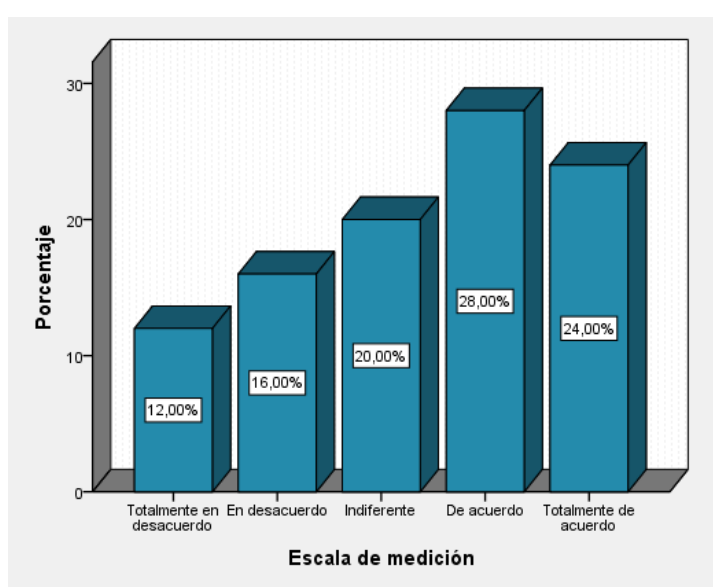
Nota. La Figura 14, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la especialización de los colaboradores. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 9 y la figura 14, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% se encuentran en desacuerdo con la especialización de los mismos, de igual manera 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia, así mismo 7 colaboradores que representan el 28% se encuentran totalmente en desacuerdo, finalmente, 1 colaborador que representa el 4%, se encuentran de acuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores no están de acuerdo con los programas de especialización que se brinda.

Tabla 10*Jerarquía de la autoridad.*

Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
En desacuerdo	4	16,0	16,0	28,0
Válido Indiferente	5	20,0	20,0	48,0
De acuerdo	7	28,0	28,0	76,0
Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 10, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la jerarquía de la autoridad. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 15*Jerarquía de la autoridad.*

Nota. La Figura 15, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la jerarquía de la autoridad. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 10 y la figura 15, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 7 colaboradores que representan el 28% se encuentran de acuerdo con la jerarquía de la autoridad, de igual manera 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, 5 colaboradores que representan el 20% muestran su indiferencia, de igual manera 4 colaboradores

que representan el 16% se encuentran en desacuerdo, finalmente, 3 colaboradores que representan el 12%, se encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la jerarquía de la autoridad en la empresa.

Tabla 11

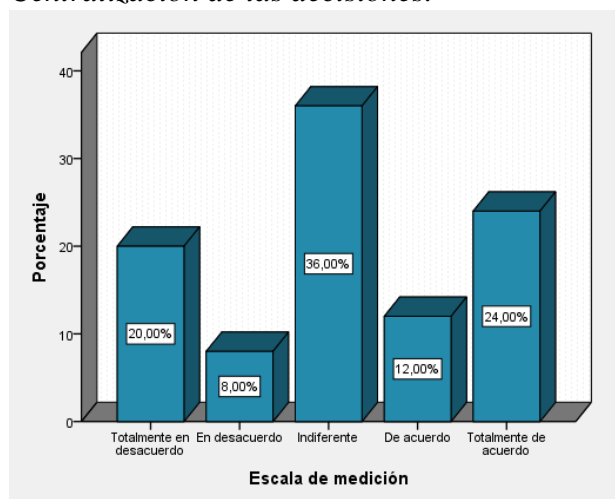
Centralización de las decisiones.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	2	8,0	8,0	28,0
	Indiferente	9	36,0	36,0	64,0
	De acuerdo	3	12,0	12,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 11, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la centralización de las decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 16

Centralización de las decisiones.



Nota. La Figura 16, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la centralización de las decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según lo que indica la tabla 11 y la figura 16, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% muestran su indiferencia con la centralización de las decisiones, de igual manera 6

colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, 5 colaboradores que representan el 20% se encuentran totalmente en desacuerdo, 3 colaboradores que representan el 12% se encuentra de acuerdo, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, se encuentran en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefirieron no opinar en relación a la centralización de las decisiones.

Tabla 12

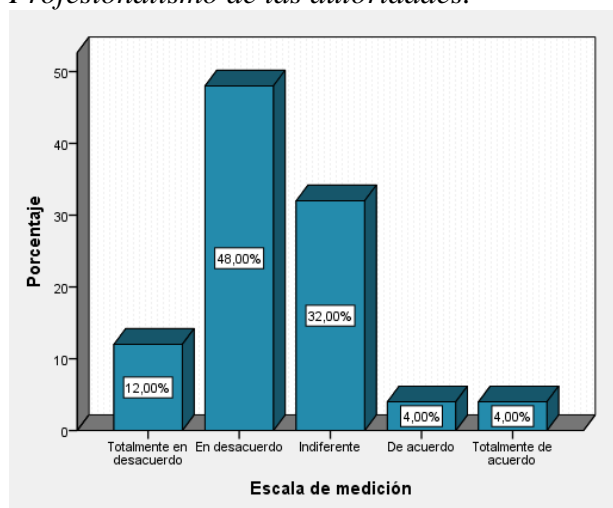
Profesionalismo de los colaboradores.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	12	48,0	48,0	60,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	92,0
	De acuerdo	1	4,0	4,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 12, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al profesionalismo de los colaboradores. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 17

Profesionalismo de las autoridades.



Nota. La Figura 17, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al profesionalismo de las autoridades. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 12 y la figura 17, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 12 colaboradores que representan el 48% se encuentran en desacuerdo con el profesionalismo de las autoridades, de igual manera 8 colaboradores que representan el 24% muestran su indiferencia, 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran totalmente en desacuerdo, finalmente, 1 colaborador que representa el 4%, se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con el profesionalismo de las autoridades en la empresa.

Tabla 13

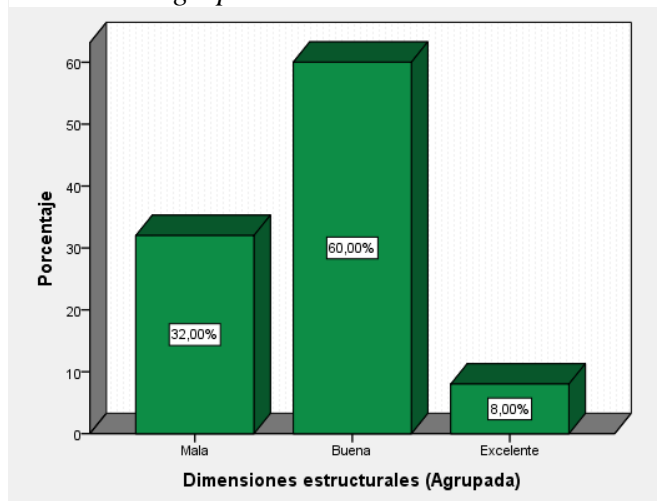
Resultados agrupados sobre las dimensiones estructurales.

Dimensiones estructurales (Agrupada)				
Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	8	32,0	32,0
	Buena	15	60,0	92,0
	Excelente	2	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 13, describe los resultados alcanzados en relación a las dimensiones estructurales del diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 18

Resultados agrupados sobre las dimensiones



Nota. La Figura 18, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a las dimensiones estructurales del diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

En concordancia a la tabla 13 y la figura 18, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 15 colaboradores que representan el 60% consideran a las dimensiones estructurales como buenas, mientras que 8 colaboradores que representan el 32%, consideran como mala, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, consideran a las dimensiones estructurales como excelente. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores que representa el 60% consideran como buena a las dimensiones estructurales; es necesario hacer mejoras para que las dimensiones sean consideradas como buenas en su totalidad.

Dimensiones contextuales

Tabla 14

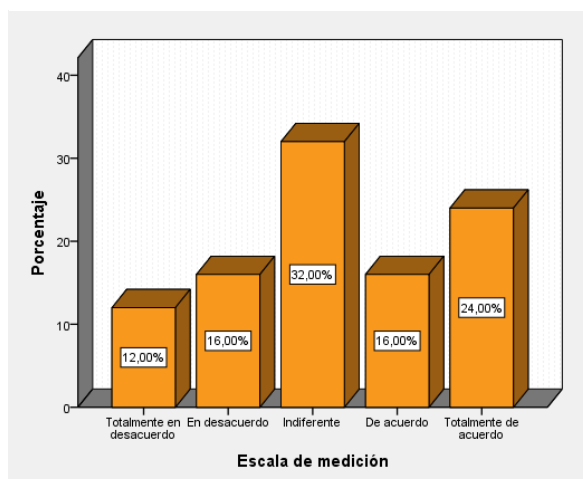
Tamaño de la empresa.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	4	16,0	16,0	28,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	60,0
	De acuerdo	4	16,0	16,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 14, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al tamaño de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 19

Tamaño de la empresa.



Nota. La Figura 19, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al tamaño de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 14 y la figura 19, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia con el tamaño de la empresa, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, así mismo 4 colaboradores que representan el 16% se encuentran en desacuerdo y de acuerdo respectivamente, finalmente, 3 colaboradores que representan el 12%, se encuentran totalmente

en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefieren no opinar respecto al tamaño de la empresa.

Tabla 15

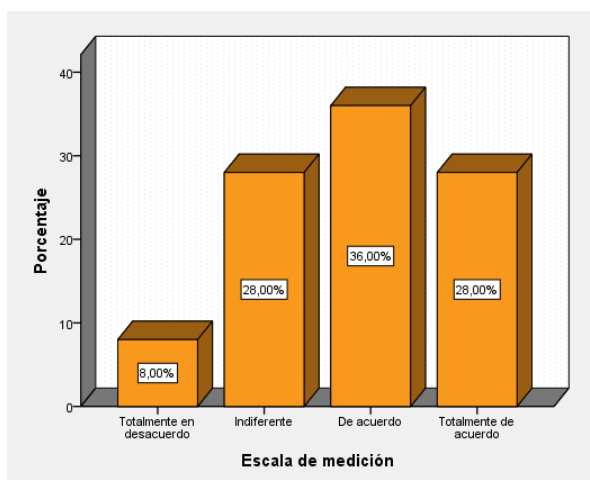
Tecnología organizacional.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	Indiferente	7	28,0	28,0	36,0
	De acuerdo	9	36,0	36,0	72,0
	Totalmente de acuerdo	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 15, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la tecnología organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 20

Tecnología organizacional.



Nota. La Figura 20, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la tecnología organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 15 y la figura 20, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% se encuentran de acuerdo con la tecnología organizacional, por otro lado, 7 colaboradores que representan el 28% se encuentran totalmente de acuerdo y muestran su indiferencia respectivamente, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, se

encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la tecnología que maneja la empresa.

Tabla 16

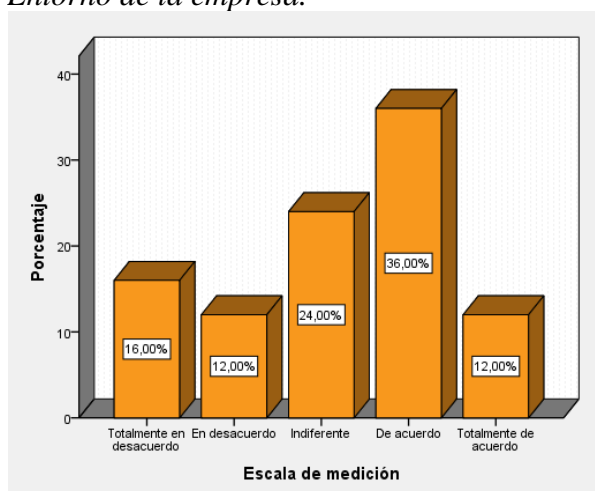
Entorno de la empresa.

	Esca la de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	16,0	16,0	16,0
	En desacuerdo	3	12,0	12,0	28,0
	Indiferente	6	24,0	24,0	52,0
	De acuerdo	9	36,0	36,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 16, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al entorno de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 21

Entorno de la empresa.



Nota. La Figura 21, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al entorno de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 16 y la figura 21, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% están de acuerdo con el entorno de la empresa, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% muestran su indiferencia, así mismo 4 colaboradores que representan el 16% se encuentran en totalmente en desacuerdo, finalmente, 3 colaboradores que

representan el 12%, se encuentran totalmente de acuerdo y en desacuerdo respectivamente. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el entorno de la empresa, pero cabe recalcar que existe una gran parte que muestran su indiferencia.

Tabla 17

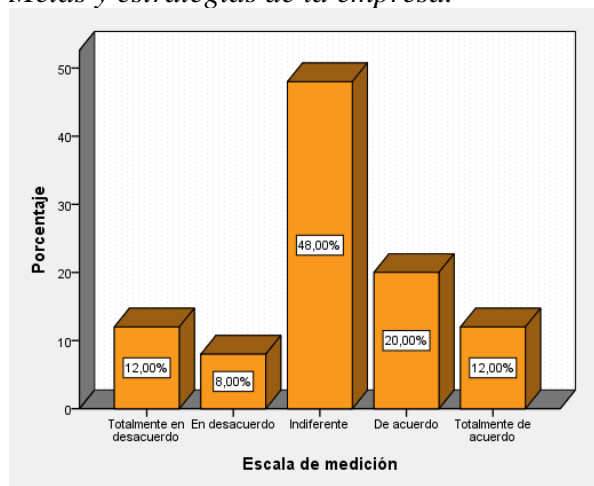
Metas y estrategias de la empresa.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	2	8,0	8,0	20,0
	Indiferente	12	48,0	48,0	68,0
	De acuerdo	5	20,0	20,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 17, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a las metas y estrategias de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 22

Metas y estrategias de la empresa.



Nota. La Figura 22, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a las metas y estrategias de la empresa. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 17 y la figura 22, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 12 colaboradores que representan el 48% muestran su indiferencia a las metas y estrategias de la empresa, por otro lado, 5 colaboradores que

representan el 20% se encuentran de acuerdo, así mismo 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran en totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, se encuentran en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefirieron no opinar con respecto a las metas y estrategias que maneja la empresa.

Tabla 18

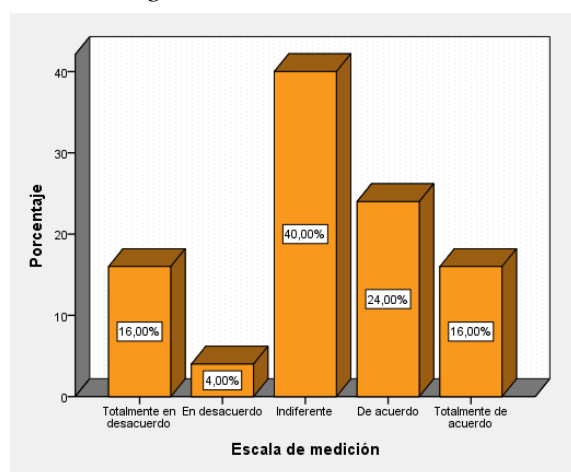
Cultura organizacional.

Válido	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
	Totalmente en desacuerdo	4	16,0	16,0	16,0
	En desacuerdo	1	4,0	4,0	20,0
	Indiferente	10	40,0	40,0	60,0
	De acuerdo	6	24,0	24,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 18, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la cultura organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 23

Cultura organizacional



Nota. La Figura 23, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la cultura organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 18 y la figura 23, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 10 colaboradores que representan el 40% muestran su indiferencia con la cultura organizacional de la empresa, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran de acuerdo, así mismo 4 colaboradores que representan el 16% se encuentran en totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, finalmente, 1 colaborador que representa el 4%, se encuentran en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefirieron no opinar con respecto a la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 19

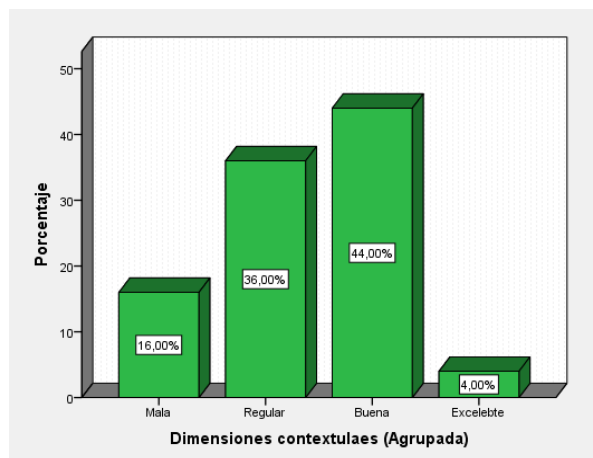
Resultados agrupados sobre las dimensiones contextuales.

Dimensiones contextuales (Agrupada)				
Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	4	16,0	16,0	16,0
Regular	9	36,0	36,0	52,0
Válido Buena	11	44,0	44,0	96,0
Excelente	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 19, describe los resultados alcanzados en relación a las dimensiones contextuales del diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 24

Resultados agrupados sobre las dimensiones



Nota. La Figura 24, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a las dimensiones contextuales del diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

En referencia a la tabla 19 y la figura 24, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 11 colaboradores que representan el 44% consideran a las dimensiones contextuales como buenas, mientras que 9 colaboradores que representan el 36%, consideran como regular, así mismo 4 colaboradores que representan el 16%, consideran como mala, finalmente 1 colaborador que representa el 4% considera como excelente a las dimensiones contextuales. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores que representa el 48% consideran entre buena y excelente a las dimensiones contextuales; es necesario hacer mejoras para que las dimensiones sean consideradas como buenas en su totalidad.

Tabla 20

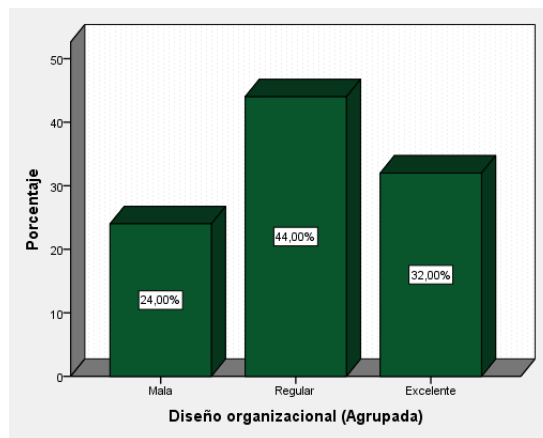
Resultados agrupados de la variable Diseño Organizacional.

Diseño organizacional (Agrupada)				
Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	6	24,0	24,0	24,0
Válido Regular	11	44,0	44,0	68,0
Excelente	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 20, describe los resultados alcanzados en relación a la variable Diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 25

Resultados agrupados de la variable Diseño



Nota. La Figura 25, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a la variable Diseño organizacional. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según la tabla 20 y la figura 25, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 11 colaboradores que representan el 44% de la muestra de estudio consideran al diseño organizacional como regular, mientras que desde el punto de vista de 8 colaboradores que representan el 32%, consideran al diseño organizacional como excelente, finalmente, 6 colaboradores que representan el 24%, consideran al diseño organizacional como mala. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores de la muestra de estudio consideran como regular al diseño organizacional; para que el diseño organizacional sea aceptable se deben mejorar las falencias encontradas.

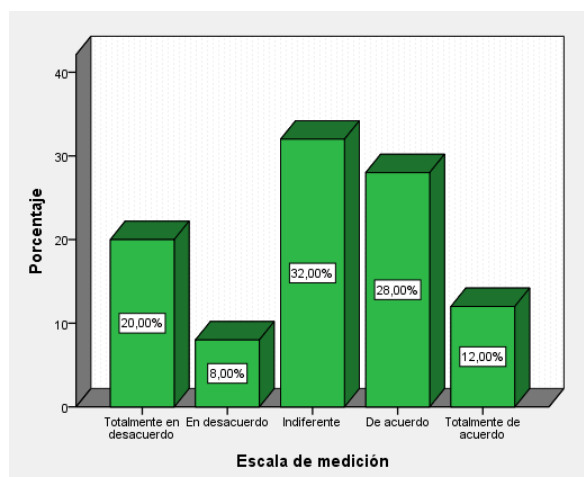
Variable II (Toma de decisiones)

Decisiones bajo certidumbre

Tabla 21*Reconocimiento de la necesidad con certidumbre.*

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	2	8,0	8,0	28,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	60,0
	De acuerdo	7	28,0	28,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 21, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al reconocimiento de la necesidad con certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 26*Reconocimiento de la necesidad con certidumbre.*

Nota. La Figura 26, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al reconocimiento de la necesidad con certidumbre. Fuente: SPSS 26.

Tal como indica la tabla 21 y la figura 26, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia ante el reconocimiento de la necesidad con certidumbre, por otro lado, 7 colaboradores que representan el 28% se encuentran de acuerdo, así mismo 5 colaboradores que representan el 20% se encuentran en totalmente en desacuerdo, 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran en totalmente de acuerdo, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8%, se

encuentran en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefirieron no opinar con respecto al reconocimiento de la necesidad con certidumbre.

Tabla 22

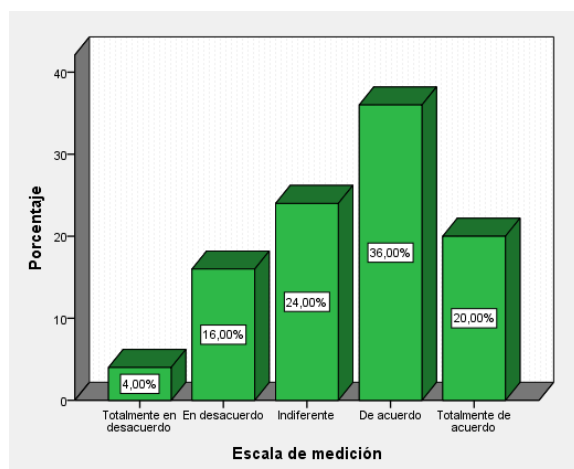
Búsqueda de la información con certidumbre.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	4	16,0	16,0	20,0
	Indiferente	6	24,0	24,0	44,0
	De acuerdo	9	36,0	36,0	80,0
	Totalmente de acuerdo	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 22, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la búsqueda de la información con certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 27

Búsqueda de la información con certidumbre.



Nota. La Figura 27, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la búsqueda de la información con certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 22 y la figura 27, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% se encuentran de acuerdo con la búsqueda de la información con certidumbre, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% muestran su indiferencia, así mismo 5

colaboradores que representan el 20% se encuentran totalmente de acuerdo, 4 colaboradores que representan el 16% se encuentran en desacuerdo, finalmente, 1 colaborador que representa el 4%, se encuentra totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con la búsqueda de la información.

Tabla 23

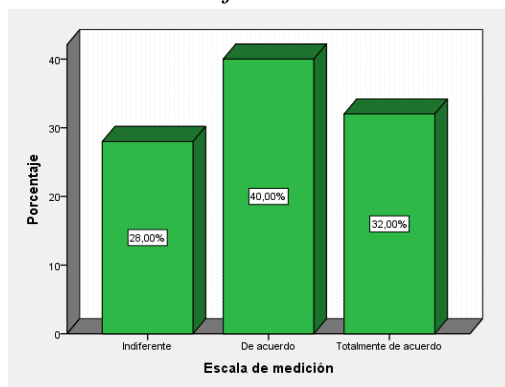
Conocimiento bajo certidumbre.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	7	28,0	28,0	28,0
	De acuerdo	10	40,0	40,0	68,0
	Totalmente de acuerdo	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 23, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al conocimiento bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 28

Conocimiento bajo certidumbre.



Nota. La Figura 28, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al conocimiento bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 23 y la figura 28, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 10 colaboradores que representan el 40% se encuentran de acuerdo con el conocimiento bajo certidumbre, por otro lado, 8 colaboradores que representan el 32% se encuentran totalmente de acuerdo, finalmente, 7

colaboradores que representan el 28% muestran su indiferencia. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el conocimiento bajo certidumbre.

Tabla 24

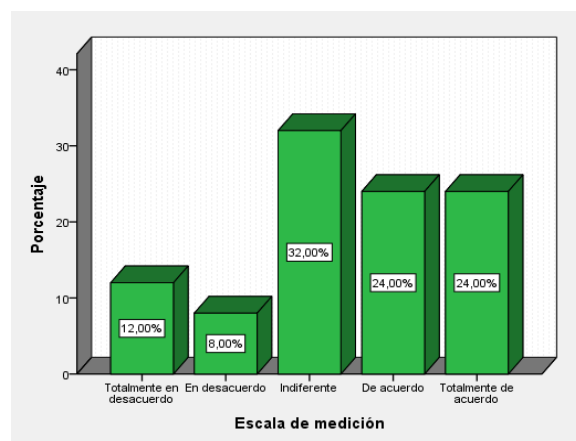
Prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	2	8,0	8,0	20,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	52,0
	De acuerdo	6	24,0	24,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 24, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 29

Prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo



Nota. La Figura 29, representa gráficamente los resultados en relación a la prudencia en el proceso de toma de decisiones bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 24 y la figura 29, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia con la toma de decisiones bajo certidumbre, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo

respectivamente, así mismo 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran totalmente en desacuerdo, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8% se encuentran en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefieren no opinar al respecto.

Tabla 25

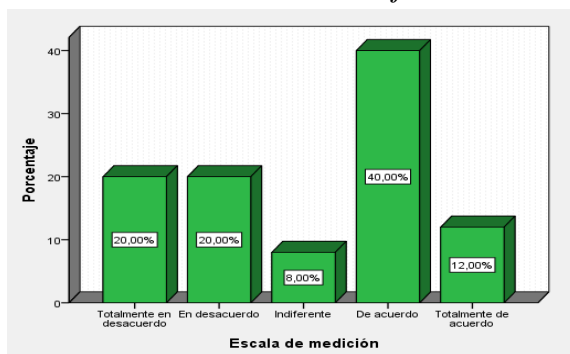
Análisis de las alternativas bajo certidumbre.

	Esca la de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	40,0
	Indiferente	2	8,0	8,0	48,0
	De acuerdo	10	40,0	40,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 25, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al análisis de las alternativas bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 30

Análisis de las alternativas bajo certidumbre.



Nota. La Figura 30, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al análisis de las alternativas bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 25 y la figura 30, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 10 colaboradores que representan el 40% se encuentran de acuerdo con el análisis de las alternativas bajo certidumbre, por otro lado, 5 colaboradores que representan el 20% se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente, así mismo 3 colaboradores que representan el

12% se encuentran totalmente de acuerdo, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8% muestran su indiferencia. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el análisis de las alternativas bajo certidumbre.

Tabla 26

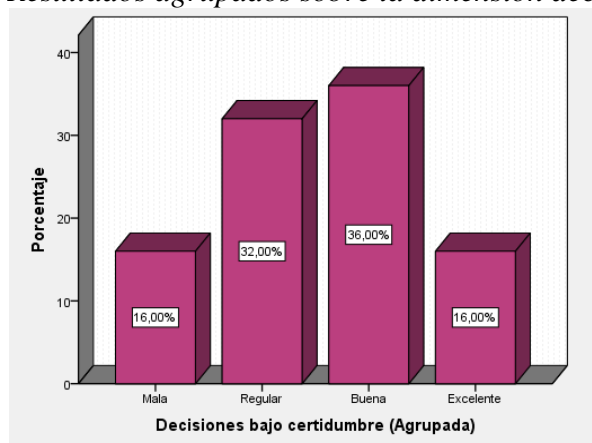
Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo certidumbre.

Decisiones bajo certidumbre (Agrupada)				
Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	4	16,0	16,0
	Regular	8	32,0	48,0
	Buena	9	36,0	84,0
	Excelente	4	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Nota. La Tabla 26, describe los resultados alcanzados en relación a la dimensión decisiones bajo certidumbre de la Toma de decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 31

Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo certidumbre.



Nota. La Figura 31, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a la dimensión decisiones bajo certidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

En referencia a la tabla 26 y la figura 31, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 9 colaboradores que representan el 36% consideran que las decisiones bajo certidumbre son buenas, mientras que 8 colaboradores que representan el 32%, consideran que es regular, finalmente 4 colaboradores que

representan el 16%, consideran que las decisiones bajo certidumbre son malas y excelentes respectivamente. Por lo tanto, la mayoría de los colaboradores que representa el 36% consideran que las decisiones bajo certidumbre son buenas; pero es necesario que los responsables a tomar decisiones cuenten con el conocimiento pleno del escenario donde participan.

Decisiones bajo incertidumbre

Tabla 27

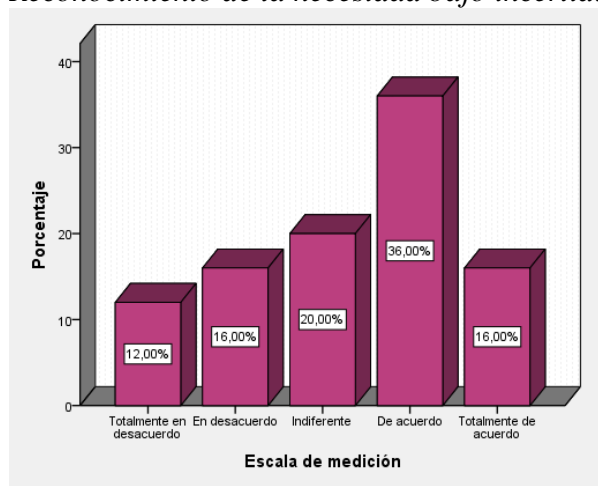
Reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre.

	Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	4	16,0	16,0	28,0
	Indiferente	5	20,0	20,0	48,0
	De acuerdo	9	36,0	36,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	4	16,0	16,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Nota. La Tabla 27, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 32

Reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre.



Nota. La Figura 32, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación en relación al reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre. Fuente: SPSS 26.

Tal como indica la tabla 27 y la figura 32, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% se encuentran de acuerdo con el reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre, por otro lado, 5 colaboradores que representan el 20% muestran su indiferencia, así mismo 4 colaboradores que representan el 16% se encuentran totalmente de acuerdo y en desacuerdo respectivamente, finalmente, 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el reconocimiento de la necesidad bajo incertidumbre.

Tabla 28

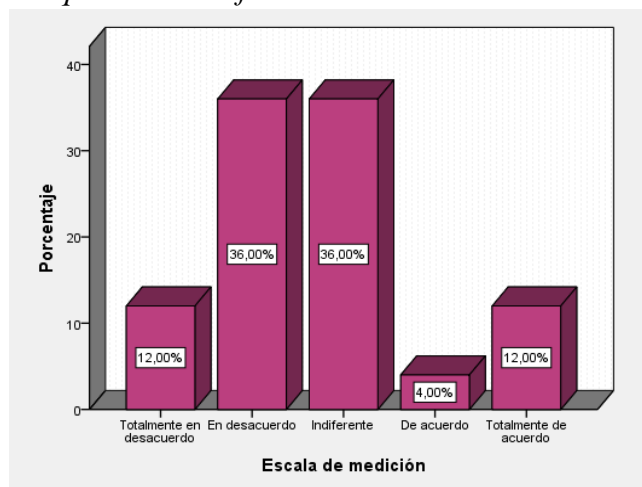
Búsqueda de la información con incertidumbre.

Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	12,0	12,0	12,0
	En desacuerdo	9	36,0	36,0	48,0
	Indiferente	9	36,0	36,0	84,0
	De acuerdo	1	4,0	4,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 28, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la búsqueda de la información con incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 33

Búsqueda de la información con incertidumbre.



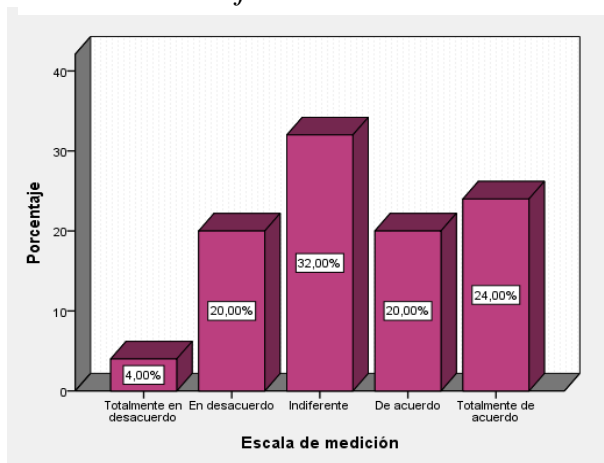
Nota. La Figura 33, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación a la búsqueda de la información con incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Tal como indica la tabla 28 y la figura 33, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 9 colaboradores que representan el 36% se encuentran en desacuerdo y muestran su indiferencia respectivamente, a la búsqueda de la información bajo incertidumbre, por otro lado, 3 colaboradores que representan el 12% se encuentran totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, finalmente, 1 colaborador que representa el 4% se encuentra de acuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con búsqueda de la información bajo incertidumbre.

Tabla 29*Conocimiento bajo incertidumbre.*

	Escales de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	5	20,0	20,0	24,0
	Indiferente	8	32,0	32,0	56,0
	De acuerdo	5	20,0	20,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 29, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al conocimiento bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 34*Conocimiento bajo incertidumbre*

Nota. La Figura 34, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al conocimiento bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 29 y la figura 34, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 8 colaboradores que representan el 32% muestran su indiferencia al conocimiento bajo incertidumbre, por otro lado, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, así mismo 5 colaboradores que representan el 20% se encuentran en desacuerdo y de acuerdo respectivamente, finalmente, 1 colaborador que representa el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores prefirieron no opinar al respecto.

Tabla 30

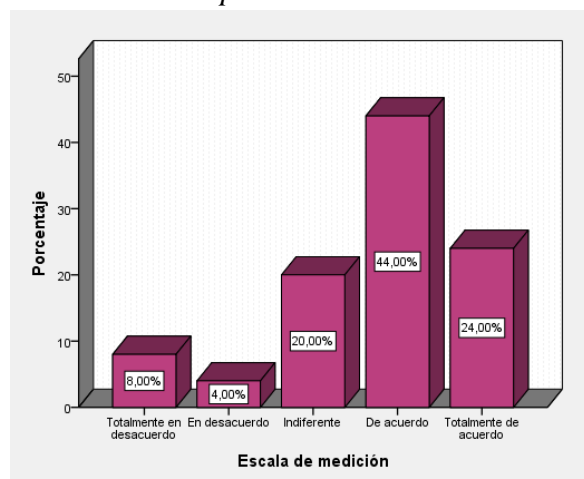
Prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre.

Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
En desacuerdo	1	4,0	4,0	12,0
Válido Indiferente	5	20,0	20,0	32,0
De acuerdo	11	44,0	44,0	76,0
Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 30, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación a la prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 35

Prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre.



Nota. La Figura 35, representa gráficamente los resultados en relación a la prudencia en el proceso de toma de decisiones con incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 30 y la figura 35, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 11 colaboradores que representan el 44% se encuentran de acuerdo con la toma de decisiones bajo incertidumbre, mientras, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, así mismo 5 colaboradores que representan el 20% muestran su indiferencia, 2 colaboradores que representan el 8% se encuentran totalmente en desacuerdo, finalmente, 1 colaborador que representa el 4% se encuentra en desacuerdo. En conclusión, la

mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con las decisiones bajo incertidumbre.

Tabla 31

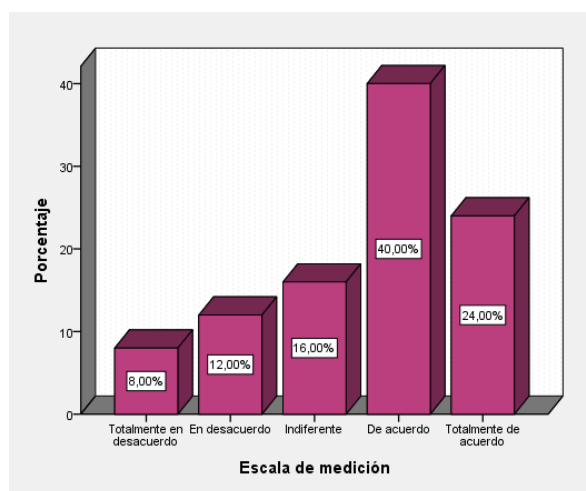
Análisis de las alternativas bajo incertidumbre.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	3	12,0	12,0	20,0
	Indiferente	4	16,0	16,0	36,0
	De acuerdo	10	40,0	40,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 31, describe los resultados descriptivos alcanzados en relación al análisis de las alternativas bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 36

Análisis de las alternativas bajo incertidumbre



Nota. La Figura 36, muestra la representación gráfica de los resultados descriptivos alcanzados en relación al análisis de las alternativas bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según indica la tabla 31 y la figura 36, de los 25 colaboradores encuestados, encontramos 10 colaboradores que representan el 40% se encuentran de acuerdo con el análisis de las alternativas bajo incertidumbre, mientras, 6 colaboradores que representan el 24% se encuentran totalmente de acuerdo, así mismo 4 colaboradores que representan el 16% muestran su indiferencia, 3 colaboradores

que representan el 12% se encuentran en desacuerdo, finalmente, 2 colaboradores que representan el 8% se encuentran totalmente en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el análisis de las alternativas bajo incertidumbre.

Tabla 32

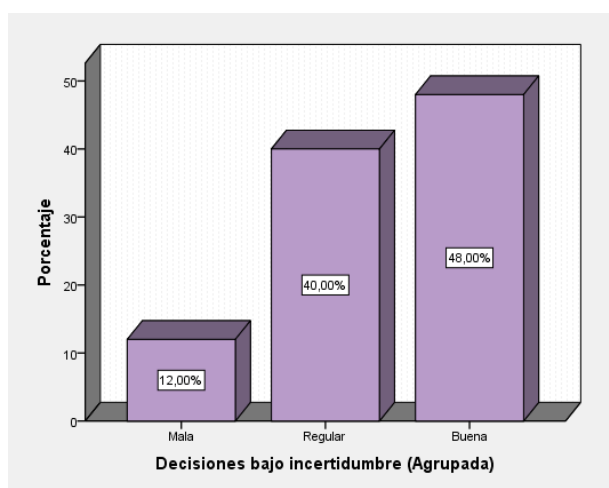
Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo incertidumbre.

Decisiones bajo incertidumbre (Agrupada)					
Escala de medición		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	12,0	12,0	12,0
	Regular	10	40,0	40,0	52,0
	Buena	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 32, describe los resultados alcanzados en relación a la dimensión decisiones bajo incertidumbre de la Toma de decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 37

Resultados agrupados sobre la dimensión decisiones bajo incertidumbre.



Nota. La Figura 37, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a la dimensión decisiones bajo incertidumbre. Fuente: Resultado del SPSS 26.

En referencia a la tabla 32 y la figura 37, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 12 colaboradores que representan el 48% consideran que las decisiones bajo incertidumbre son buenas, mientras que 10 colaboradores que

representan el 40%, consideran que es regular, finalmente 3 colaboradores que representan el 12%, consideran que las decisiones bajo incertidumbre son malas. Por lo tanto, el 48% consideran que las decisiones bajo incertidumbre son buenas; pero es necesario que este tipo de decisiones no se deben presentar porque se corre el riesgo de generar pérdidas para la empresa, aunque los responsables lo vean de manera diferente.

Tabla 33

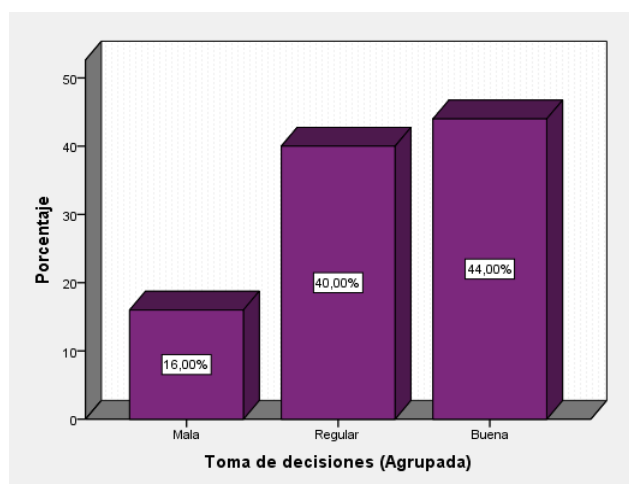
Resultados agrupados de la variable Toma de decisiones.

Toma de decisiones (Agrupada)				
Escala de medición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	4	16,0	16,0
	Regular	10	40,0	56,0
	Buena	11	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Nota. La Tabla 33, describe los resultados alcanzados en relación a la variable Toma de decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Figura 38

Resultados agrupados de la variable Toma de decisiones.



Nota. La Figura 38, muestra la representación gráfica de los resultados alcanzados en relación a la variable Toma de decisiones. Fuente: Resultado del SPSS 26.

Según la tabla 33 y la figura 38, de los 25 colaboradores encuestados, podemos notar que 11 colaboradores que representan el 44% de la muestra de estudio consideran la Toma de decisiones es buena, mientras que desde el punto de vista de 10 colaboradores que representan el 40%, consideran que la toma de decisiones es regular, finalmente 4 colaboradores que representan el 16%, consideran que la toma de decisiones es mala. Por lo tanto, según la mayoría de los colaboradores la toma de decisiones es buena; por otro lado, para que la toma de decisiones sea excelente se deben tomar medidas correctivas a las falencias encontradas.

5.2. Contraste de hipótesis

5.2.1. Prueba de hipótesis general

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis Alternativa (H_1)

La relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe relación)

Hipótesis Nula (H_0)

La relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, no es positiva.

$H_0: P_s = 0$ (No existe relación)

2. Determinación del nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

3. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula

Si: $p < 0.05$ (se acepta la H_0); Si: $p > 0.05$ (se rechaza la H_0)

4. Elección del Estadígrafo de Prueba

En concordancia al propósito de la investigación, el estadígrafo que se utilizó para hallar el coeficiente de correlación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, por tratarse de una población menor a 30 y porque los datos son ordinales.

Tabla 34

Correlación entre las variables diseño organizacional y toma de decisiones.

			Diseño organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Diseño organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,618**
		Sig. (bilateral)	.	,001
	Toma de decisiones	N	25	25
		Coefficiente de correlación	,618**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	25	25

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

Fuente: Resultado del SPSS.

Según el resultado de la Tabla 34 podemos ver que existe un coeficiente de correlación de 0,618 y de acuerdo al significado de correlación de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018), representa una correlación positiva media.

Tabla 35*Coefficientes de correlación.*

Relación	Coefficiente
Correlación negativa perfecta	-1,00
Correlación negativa muy fuerte	-0,90
Correlación negativa considerable	-0,75
Correlación negativa media	-0,50
Correlación negativa débil	-0,25
Correlación negativa muy débil	-0,10
No existe correlación alguna	0,00
Correlación positiva muy débil	+0,10
Correlación positiva débil	+0,25
Correlación positiva media	+0,50
Correlación positiva considerable	+0,75
Correlación positiva muy fuerte	+0,90
Correlación positiva perfecta	+1,00

Nota. La Tabla 35, muestra el tipo de relación y los coeficientes que determinan la relación. Tomada de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018), *Metodología de la Investigación*, p. 346.

5. Conclusión

Como resultado del análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es positiva media (0,618); de igual manera el p-valor es menor al nivel de significancia (0,001); como consecuencia diremos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis general alterna y rechazar la hipótesis nula. Lo que nos indica que la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones es positiva.

5.2.2. Prueba de Hipótesis Específica 1

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis Alterna (H₁)

La dimensión estructural se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

H_a: P_s ≠ 0 (Existe relación)

Hipótesis Nula (H_0)

La dimensión estructural no se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_0: P_s = 0$ (No existe relación)

2. Determinación del nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

3. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula

Si: $p < 0.05$ (se acepta la H_0); Si: $p > 0.05$ (se rechaza la H_0)

4. Elección del Estadígrafo de Prueba

En concordancia al propósito de la investigación, el estadígrafo que se utilizó para hallar el coeficiente de correlación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, por tratarse de una población menor a 30 y porque los datos son ordinales.

Tabla 36

Correlación entre la dimensiones estructurales y las decisiones bajo certidumbre.

			Dimensiones estructurales	Decisiones bajo certidumbre
Rho de Spearman	Dimensiones estructurales	Coefficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	25	25
Decisiones bajo certidumbre		Coefficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	25	25

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

Fuente: Resultado del SPSS.

Según el resultado de la Tabla 36 podemos ver que existe un coeficiente de correlación de 0,531* y de acuerdo al significado de correlación de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) en la Tabla 35, representa una correlación positiva media.

5. Conclusión

Como resultado del análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es positiva media (0,531*); de igual manera el p-valor es menor al nivel de significancia (0,006); como consecuencia diremos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 1 alterna y rechazar la hipótesis nula. Lo que nos indica que las dimensiones estructurales de la empresa Telsat SRL se relaciona positivamente con las decisiones bajo certidumbre.

5.2.3. Prueba de Hipótesis Específica 2

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis Alterna (H_1)

La dimensión estructural se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe relación)

Hipótesis Nula (H_0)

La dimensión estructural no se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_0: P_s = 0$ (No existe relación)

2. Determinación del nivel de significancia y zona de rechazo

$$\alpha = 0.05$$

3. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula

Si: $p < 0.05$ (se acepta la H_0);

Si: $p > 0.05$ (se rechaza la H_0)

4. Elección del Estadígrafo de Prueba

En concordancia al propósito de la investigación, el estadígrafo que se utilizó para hallar el coeficiente de correlación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, por tratarse de una población menor a 30 y porque los datos son ordinales.

Tabla 37

Correlación entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo incertidumbre.

			Dimensiones estructurales	Decisiones bajo incertidumbre
Rho de Spearman	Dimensiones	Coeficiente de correlación	1,000	-,054
	estructurales	Sig. (bilateral)	.	,797
		N	25	25
	Decisiones bajo	Coeficiente de correlación	-,054	1,000
	incertidumbre	Sig. (bilateral)	,797	.
		N	25	25

Fuente: Resultado del SPSS.

Según el resultado de la Tabla 37 podemos ver que existe un coeficiente de correlación de -0,054 y de acuerdo al significado de correlación de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) en la Tabla 35, representa una correlación negativa muy débil.

5. Conclusión

Como resultado del análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es negativa muy débil (-0,054); de igual manera el p-valor es mayor al nivel de significancia (0,797); como consecuencia diremos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis específica 2. Lo que nos indica que las dimensiones estructurales de la empresa Telsat SRL no se relacionan positivamente con las decisiones bajo incertidumbre.

5.2.4. Prueba de Hipótesis Específica 3

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis Alternativa (H_1)

La dimensión contextual se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe relación)

Hipótesis Nula (H_0)

La dimensión contextual no se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_0: P_s = 0$ (No existe relación)

2. Determinación del nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

3. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula

Si: $p < 0.05$ (se acepta la H_0); Si: $p > 0.05$ (se rechaza la H_0)

4. Elección del Estadígrafo de Prueba:

En concordancia al propósito de la investigación, el estadígrafo que se utilizó para hallar el coeficiente de correlación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, por tratarse de una población menor a 30 y porque los datos son ordinales.

Tabla 38

Correlación entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo certidumbre.

		Dimensiones contextuales	Decisiones bajo certidumbre
Rho de Spearman	Dimensiones contextuales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,704**
		N	25
Decisiones bajo certidumbre	Decisiones bajo certidumbre	Coefficiente de correlación	,704**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	25

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

Fuente: Resultado del SPSS.

Según el resultado de la Tabla 38 podemos ver que existe un coeficiente de correlación de 0,704 y de acuerdo al significado de correlación de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) en la Tabla 35, representa una correlación positiva muy media.

5. Conclusión

Como resultado del análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es positiva media (0,704); de igual manera el p-valor es menor al nivel de significancia (0,000); como consecuencia diremos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis específica 3 y rechazar la hipótesis nula. Lo que nos indica que las dimensiones contextuales de la empresa Telsat SRL se relacionan significativamente con las decisiones bajo certidumbre.

5.2.5. Prueba de Hipótesis Específica 4

1. Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis Alternativa (H₁)

La dimensión contextual se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_a: P_s \neq 0$ (Existe relación)

Hipótesis Nula (H_0)

La dimensión contextual no se relaciona positivamente con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018.

$H_0: P_s = 0$ (No existe relación)

2. Determinación del nivel de significancia

$\alpha = 0.05$

3. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula

Si: $p < 0.05$ (se acepta la H_0)

Si: $p > 0.05$ (se rechaza la H_0)

4. Elección del Estadígrafo de Prueba:

En concordancia al propósito de la investigación, el estadígrafo que se utilizó para hallar el coeficiente de correlación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman, por tratarse de una población menor a 30 y porque los datos son ordinales.

Tabla 39

Correlación entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo incertidumbre.

Correlaciones				
			Dimensiones contextuales	Decisiones bajo incertidumbre
Rho de Spearman	Dimensiones contextuales	Coefficiente de correlación	1,000	-,028
		Sig. (bilateral)	.	,894
		N	25	25
	Decisiones bajo incertidumbre	Coefficiente de correlación	-,028	1,000
		Sig. (bilateral)	,894	.
		N	25	25

Fuente: Resultado del SPSS.

Según el resultado de la Tabla 39 podemos ver que existe un coeficiente de correlación de -0,028 y de acuerdo al significado de correlación de Hernández, R. & Mendoza, C. (2018) en la Tabla 35, representa una correlación negativa muy débil.

5. Conclusión

Como resultado del análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es negativa muy débil (-0,028); de igual manera el p-valor es mayor al nivel de significancia (0,894); como consecuencia diremos que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis específica 4. Lo que nos indica que las dimensiones contextuales de la empresa Telsat SRL no se relaciona positivamente con las decisiones bajo incertidumbre.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según el objetivo general, determinar cuál es la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018; los resultados de la estadística inferencial a través del Rho se Spearman muestra que existe una correlación positiva media ($r = 0,618$) entre el diseño organizacional y la toma de decisiones, el cual refleja una correlación directa entre las variables de estudio, y considerando el p-valor ($0,001 < (0,05)$) **se rechaza la hipótesis nula**. Datos que al ser comparados con el trabajo de Bermúdez, J. (2015) en su tesis titulada *“Relación entre el Modelo de Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de Trabajo de la Oficina de Devida-Tarapoto, 2016”* quien llegó a la conclusión siguiente: La relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de Devida-Tarapoto año 2016, es positiva y moderada en base a (Pearson $r=0,410$); como consecuencia, se reafirma la relación entre el diseño organizacional y la toma de decisiones. Por otro lado, también se puede observar que en los trabajos de Barrientos, J. (2016); Viera, F. (2019) y Cárdenas, V. (2014), se culminan la investigación con la relación causal de las variables en los escenarios respectivos complementado todo lo mencionado, Chiavenato, I. (2015) nos dice que el diseño organizacional no es más que el proceso de alineamiento estratégico de la empresa, en la búsqueda del logro de los objetivos y metas planteados, dentro del proceso de planificación. Asimismo, considera que la estructura y el contexto en la empresa, definen la interrelación de las áreas o departamentos con el

ambiente interno y externo; a fin de mejorar la toma de decisiones, por lo que concluimos que el diseño organizacional es fundamental para la toma de decisiones favorables para la empresa.

De acuerdo al objetivo específico 1, definir de qué manera las dimensiones estructurales se relacionan con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018; los resultados de la estadística inferencial a través del Rho se Spearman muestra una correlación positiva media ($r = 0,531^*$), entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo certidumbre, y considerando el p-valor ($0,006 < (0,05)$ se **rechaza la hipótesis nula**. Al compararlo con el trabajo de Barrera, S. & Valverde, E. (2014). *“Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013”* se determinó que antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se finalizó que los procesos internos eran débiles y que no disponían de una misión y visión de manera formal; dado que los colaboradores tenían desconocimiento de los funcionamientos ,procesos internos, definiciones claves para un buen direccionamiento de la empresa; por lo tanto, se tuvo que disponer una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir la situación, mediante la ejecución se diseñó la estructura organizacional, se precisaron las responsabilidad y funciones de cada trabajador de acuerdo a sus puestos de trabajo y la creación de la misión y visión de acuerdo a la realidad y actividad que desempeña la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., de esta manera respaldamos nuestro resultado. Por otro lado, también se puede observar que en los trabajos de Barrientos, J. (2016); Viera, F. (2019) y Cárdenas, V. (2014), se culminan la investigación con la relación causal de las variables en los escenarios respectivos complementado todo lo mencionado, Daft, R. (2011) nos dice que “Las dimensiones estructurales de la empresa proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones” (p. 15), y según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La certidumbre es la condición que predomina cuando toda

la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible” (p. 447), por lo que concluimos que es necesario conocer la parte estructural de la empresa y tener las informaciones necesarias para la buena toma de decisiones.

Según el objetivo específico 2, establecer de qué manera las dimensiones estructurales se relacionan con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018; los resultados de la estadística inferencial a través del Rho se Spearman muestra una correlación negativa muy débil (-0,054), entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo incertidumbre, lo que nos indica que no existe relación positiva entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo incertidumbre, y considerando el p-valor $(0,797) > (0,05)$ **se acepta la hipótesis nula**. Haciendo una comparación encontramos el trabajo desarrollado por Hernández, N. (2017) en su tesis titulada “*Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A.*” concluye que la estructura propuesta no pudo ser validada de manera “formal” frente al Corporativo, dada su política de réplica de la estructura de la casa matriz. Para su implementación se presentó a los trabajadores como un cambio en la estructura del área comercial chilena, por lo tanto, estos resultados afirman que las dimensiones estructurales no se relacionan con las decisiones bajo incertidumbre. Por otro lado, también se puede observar que en los trabajos de Barrientos, J. (2016); Viera, F. (2019) y Cárdenas, V. (2014), se culminan la investigación con la relación causal de las variables en los escenarios respectivos complementado todo lo mencionado, Daft, R. (2011) nos dice que “las dimensiones estructurales de la empresa proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones” (p. 15), y según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La incertidumbre es la condición que impera cuando se sabe cuáles son las metas que se desea alcanzar, pero la información acerca de las alternativas de solución y de los eventos futuros no permite asignar probabilidades certeras a los resultados esperados” (p. 448), por lo que

concluimos que para una toma de decisiones favorables para la empresa se debe contar con informaciones previas y tener en claro la parte estructural de la empresa.

Tomando en cuenta el objetivo específico 3, fijar de qué manera las dimensiones contextuales se relacionan con la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa TELSAT SRL, en el periodo 2018; los resultados de la estadística inferencial a través del Rho se Spearman muestra una correlación positiva media ($r = 0,704$), entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo certidumbre; lo que nos quiere decir que existe una relación positiva entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo certidumbre, y considerando el p-valor $(0,000) < (0,05)$ **se rechaza la hipótesis nula**. En concordancia a Aliaga, M. (2016), titulada *“Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del Gobierno Regional de Junín en el año 2015”* se determinó que existe correlación positiva considerable de 0.792 puntos entre la dimensión 2: “proceso de planificación ” de la variable 1: “diseño organizacional”, lo que nos permite concluir que con una mejor dimensión contextual del diseño organizacional mejoraría el proceso de planeación en el Gobierno Regional de Junín, como consecuencia se respalda nuestro resultado. Por otro lado, también se puede observar que en los trabajos de Barrientos, J. (2016); Viera, F. (2019) y Cárdenas, V. (2014), se culminan la investigación con la relación causal de las variables en los escenarios respectivos complementado todo lo mencionado, (Daft, 2011) nos dice que las dimensiones contextuales “Caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales” (p. 15), y según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La certidumbre es la condición que predomina cuando toda la información que necesita quien toma decisiones está plenamente disponible” (p. 447), por lo que concluimos que es fundamental conocer las dimensiones contextuales y tener informaciones previas para tomar decisiones propicias para la empresa.

Finalmente, de acuerdo al objetivo específico 4, establecer de qué manera las dimensiones contextuales se relacionan con la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa TELSAT SRL, en el periodo 2018; los resultados de la estadística inferencial a través del Rho se Spearman muestra correlación negativa muy débil (-0,028), entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo incertidumbre, lo que nos indica que no existe una relación directa y positiva entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo incertidumbre, y considerando el p-valor $(0,894) > (0,05)$ **se acepta la hipótesis nula..**

En concordancia a nuestro resultado encontramos el trabajo desarrollado Hernández, N. (2017) en su tesis titulada “Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A.” concluye que la estructura propuesta no pudo ser validada de manera “formal” frente al Corporativo, dada su política de réplica de la estructura de la casa matriz. Para su implementación se presentó a los trabajadores como un cambio en la estructura del área comercial chilena, por lo tanto, estos resultados afirman que las dimensiones estructurales no se relacionan con las decisiones bajo incertidumbre. Por otro lado, también se puede observar que en los trabajos de Barrientos, J. (2016); Viera, F. (2019) y Cárdenas, V. (2014), se culminan la investigación con la relación causal de las variables en los escenarios respectivos complementado todo lo mencionado, (Daft, 2011) nos dice que las dimensiones contextuales “Caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales” (p. 15), y según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) “La incertidumbre es la condición que impera cuando se sabe cuáles son las metas que se desea alcanzar, pero la información acerca de las alternativas de solución y de los eventos futuros no permite asignar probabilidades certeras a los resultados esperados” (p. 448), por lo que concluimos que es necesario conocer las dimensiones contextuales , pero a la vez también contar con información previa para tener mayor posibilidad de solución y por ende tomar una decisión próspero para la empresa.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados y respondiendo al objetivo general, la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones es positiva, ya que, según el análisis estadístico, al 95% de confianza, la correlación es positiva media ($r = 0,618$). Por lo tanto, se acepta la hipótesis general alterna y rechazar la hipótesis nula.
2. En contraste al objetivo específico 1 concluimos, que existe suficiente evidencia estadística para demostrar que las dimensiones estructurales de la empresa Telsat SRL se relacionan positivamente con las decisiones bajo certidumbre; respaldado por una correlación es positiva media ($r = 0,531^*$); y en relación a la entrevista desarrollada en la empresa la mayoría de los colaboradores mencionan que las dimensiones estructurales tiene un relación directa con la toma de decisiones bajo certidumbre. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1 alterna y rechazar la hipótesis nula.
3. En concordancia al objetivo específico 2 concluimos que existe suficiente evidencia estadística para mencionar que las dimensiones estructurales de la empresa Telsat SRL no se relacionan positivamente con las decisiones bajo incertidumbre; respaldado por un análisis estadístico, que nos indica que al 95% de confianza, la correlación es negativa muy débil ($r = -0,054$); así mismo, de acuerdo a la entrevista a los colaboradores se puede ver que las dimensiones estructurales no guarda relación con las decisiones bajo incertidumbre, ya que estas decisiones suceden esporádicamente en el desarrollo de los trabajo de Telsat SRL. Motivo suficiente para aceptar la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 2.
4. Tomando en cuenta al objetivo específico 3, concluimos en que existe suficiente evidencia estadística para declarar que las dimensiones contextuales de la empresa Telsat SRL se relacionan positivamente con las decisiones bajo certidumbre; respaldado por un análisis estadístico que nos indica que al 95% de confianza, la correlación es positiva media ($r = 0,704$); además según la entrevista a los colaboradores, se sostiene que las

dimensiones contextuales guardan una relación directa con las decisiones bajo certidumbre, ya que dentro de la empresa todas las decisiones deben direccionarse al logro de los objetivos y metas planteadas inicialmente. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 alterna y rechazar la hipótesis nula.

5. Finalmente, en contraste del objetivo específico 4 concluimos en que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis específica, es decir, las dimensiones contextuales de la empresa Telsat SRL no se relaciona significativamente con las decisiones bajo incertidumbre; porque al 95% de confianza, la correlación es negativa muy débil ($r = -0,028$); por otro lado, de acuerdo a la entrevista desarrollada, los colaboradores resaltan que este tipo de decisiones no tienen ninguna relación con las dimensiones contextuales, ya que para que éstas sucedan no es necesario conocer el direccionamiento estratégico de la empresa. Motivo suficiente para aceptar la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 4.

RECOMENDACIONES

1. Tomando como referencia la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones en la empresa Telsat SRL, recomendamos trabajar y mejorar el diseño organizacional, tomando en cuenta que hoy en día las organizaciones a la vanguardia deben estar organizadas para contrarrestar de manera positiva a las adversidades que se les presenta, de tal manera que las decisiones que se tomen en las diferentes jerarquías de autoridad y responsabilidad, cumplan con el objetivo y brinden solución a los inconvenientes existentes.
2. En consideración a la relación que existe entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo certidumbre en la empresa Telsat SRL, recomendamos mejorar el diseño organizacional partiendo de la formalización, la centralización, la amplitud del control, la departamentalización, la especialización y la jerarquía de autoridad, de tal manera que todo marche en orden y las decisiones que se tomen tengan certeza, al momento de brindar una solución.
3. En concordancia al resultado que nos muestra la relación negativa entre las dimensiones estructurales y las decisiones bajo incertidumbre, recomendamos empoderar y capacitar a los colaboradores, con la finalidad de convertirlas en idóneos frente a sus responsabilidades dentro y fuera de la empresa, de tal manera que puedan tomar decisiones sin dudar y correr el riesgo a perjudicar a la empresa Telsat SRL.
4. Partiendo de la relación que existe entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo certidumbre en la empresa Telsat SRL, recomendamos mejorar el diseño organizacional partiendo de las características que define el contexto de la empresa, tales como su tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, la cultura, así como las metas y las estrategias, de manera tal que estos factores influyan significativamente en el clima organizacional de la empresa, y las decisiones sean las más acertadas.

5. Para finalizar nuestro trabajo, en relación al resultado que nos muestra la relación negativa entre las dimensiones contextuales y las decisiones bajo incertidumbre, recomendamos realizar un diagnóstico organizacional de tal manera que se pueda tener la certeza de cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes, así como las amenazas y las oportunidad con que cuentan, y de esta manera desarrollar estrategias le permitan tener un equipo intelectual capaz de aclimatarse a cualquier ambiente de trabajo y brindar soluciones creativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aliaga, M. (2016). *Incidencia del diseño organizacional en el proceso de planeación del Gobierno Regional de Junín en el año 2015*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Economía, Huancayo, Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4221/Aliaga%20Camarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales, Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Barrientos, J. (2016). *Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas Ltda.* Tesis de maestría, Universidad de Chile, Escuela de Postgrado, Santiago, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta%20de%20dise%C3%B1o%20organizacional%20para%20apoyar%20cambios%20estrat%C3%A9gicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf?sequence=1>
- Bermúdez, J. (2015). *Relación entre el Modelo de Diseño Organizacional y la Delegación de Toma de Decisiones del Equipo de Trabajo de la Oficina de DEVIDA-Tarapoto, 2016*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Cabel, J., & Castañeda, R. (2014). *Proyecto de investigación en ciencias médicas*. Lima: San Marcos.
- Barrera, S. & Valverde, E. (2014). *“Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013”*. Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas., La Libertad, Perú. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/708/1/BARRERA_SANDRA_DISE%C3%91O_ORGANIZACIONAL_PROCESOS.pdf
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú.: San Marcos.

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. México: McGRAW-Hill Interamericana Editores.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- D'Agostino, A. (26 de Abril de 2015). Cómo estructurar el diseño organizacional para un crecimiento sostenible. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/estructurar-diseno-organizacional-crecimiento-sostenible-87382>
- Deloitte. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: undiseño diferente*. Perú: Deloitte University Press.
- Dionisio, Á., & Galarza, N. (2019). *El normativismo en la toma de decisiones de las Mipymes comercializadoras de muebles de la Provincia de Huancayo*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Contabilidad, Huancayo, Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5228/Dioniso%20-%20Galarza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional; enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Hernández, N. (2017). *Propuesta de Diseño Organizacional para el área comercial de Empresa Industrial A*. Tesis de pregrado, Universidad de Chile, Postgrado Economía y Negocios, Chile.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación; las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- López, A. (2015). *Diseño Y Estructura Organizacional En Empresas De Ingeniería Civil De La Ciudad De Quetzaltenango*. Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar.,

- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales., Quetzaltenango, Guatemala.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Louffat, E. (4 de Marzo de 2017). *¿Qué entiende por diseño organizacional?* <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación: Guía para elaborar un proyecto en salud y educación*. Lima: San Marcos.
- Parimango, N. (2016). *Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014*. Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo, Perú. http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida_Parimango_Dise%C3%B1o_Organizacional_Eficiencia.pdf
- Perez, W. (2015). *Diseño organizacional mediante el modelo de sistemas viables para el mejoramiento de la Gestión Estratégica en la Empresa Grafinal S.A. Sucursal Lima*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ingeniería de Sistemas, Huancayo, Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3351/Perez%20Quispe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quispe, E. (2017). *Políticas de Seguridad de Información en la Toma de Decisiones en la Empresa A&N Distribuidores SAC - Huancavelica 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Huancayo, Perú. <http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/706/Tesis%20Políticas%20de%20Seguridad%20de%20la%20Informacion..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.

- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Tesis de doctorado, Universidad de la Habana., Facultad de Comunicación., Granada, Cuba. <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>
- Prado, A & Artica, J. (2019). *Comunicación y toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao, 2018*. Tesis de maestría, http://209.45.55.171/bitstream/handle/UNAC/4145/PRADO%20Y%20LEVANO_PO_SGRADO_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Toca, S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la Empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva - Emcuitiva S.A. ESP*. Tesis de pregrado., Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia., Facultad Seccional Sogamoso Administración de Empresas., Sogamoso, Colombia. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica; Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: San Marcos.
- Vara, A. (2015). *7 Pasos para elaborar una tesis*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro EIRL.
- Viera, F. (2019). *Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L*. Tesis de pregrado, Universidad de Piura., Facultad de Ciencias económica y Empresariales, Piura, Perú. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3909/AE_309.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1: Evidencias de la problemática**CARTA S/N**

Lima, 05 de diciembre de 2018

Señores

TELSAT S.R.L

Jr. República de Portugal N° 362, distrito de Breña – Lima

Presente.-

Asunto: AUTORIZACION DE DESCUENTOReferencia: a) Contrato de Trabajo de fecha 25.04.18
b) Consultoría "SUPERVISIÓN DE INSTALACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL CUSCO"Atención: Luz Soledad Zúñiga Mendoza
Gerente General de TELSAT S.R.L
Representante Legal del Consorcio TELSAT – QC INGENIEROS

De mi consideración:

EDGARD OPORTO DÍAZ, identificado con DNI N°09352077, con domicilio en Calle las Pleyades Mz. U Lt.22 Urb. La Campiña- Chorrillos -Lima, en mi condición de Coordinador del Proyecto de Consultoría "SUPERVISIÓN DE INSTALACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL CUSCO", me presento ante usted a fin de manifestarle lo siguiente:

Que he tomado conocimiento del Informe N° 851-2018-MTC/24-ASP del 30 de octubre de 2018, por medio de la cual el FITEL disponer otorgar la conformidad del Entregable correspondiente al Primer Informe de Supervisión del 40% de la RED DE TRANSPORTE, y solicita la aplicación de la penalidad, entre otros, por no remitir informes oportunamente, conforme a los términos de referencia.

Al respecto, siendo el caso, AUTORIZO a la empresa TELSAT S.R.L para que pueda hacer el descuento directo y efectivo sobre mi remuneración y/o Pago de Beneficios Sociales, del monto equivalente a la penalidad interpuesta por el FITEL por no remitir informes oportunamente, la misma que asciende a S/3,000.00 (Tres mil y 00/100 Soles), esto con la finalidad de poder cubrir la afectación causada a la Empresa.

Debo precisar que la presente autorización se extiende de manera voluntaria y como parte de los compromisos que asumí en el Proyecto de Consultoría "SUPERVISIÓN DE INSTALACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL CUSCO".

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Atentamente;

**Edgard Oporto Díaz****Coordinador****"SUPERVISIÓN DE INSTALACIÓN DEL PROYECTO REGIONAL CUSCO"****CONSORCIO TELSAT – QC INGENIEROS**



Jr. República de Portugal N° 362

Breña - Lima

RUC: 20486317621

MEMORANDO N° 012-2018-DR-DA



A : Yapias Canchihuaman Elton
 Jefe de Proyectos

ASUNTO : Amonestación por indisciplina y tardanzas

FECHA : Huancayo 13 de Setiembre del 2018

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. y al mismo tiempo remitirle, por el presente llamo a usted severamente su atención por incurrir en indisciplina en su Área de Trabajo, así mismo como sus reiteradas tardanzas y retrasos en sus labores del día a día que viene desempeñando como Jefe de Proyectos. Como usted comprenderá esto no solo constituye una falta grave a sus obligaciones que le imponen su relación de trabajo con la empresa Telsat S.R.L., sino que también causa serios problemas en la operatividad a la empresa.

En tal sentido, la presente tiene por objetivo llamar a su atención y con cargo a su Folder Personal, con el propósito de poder subsanar dichos inconvenientes

Atentamente,

GGV/dvt.

Comision Permanente de Administracion

Unidad de Personal



Teléfono: 064-246057 - Cel.966916393 - 966916159
 e-mail: telsathvca@gmail.com, bnavarro2006@hotmail.com, luzozume@gmail.com



Jr. República de Portugal N° 362
Breaña - Lima
RUC: 20486317621

FORMATO N° 07: REPORTE CONSOLIDADO DE INASISTENCIAS, TARDANZAS Y PERMISOS DEL MES DE JULIO
DEL 2018 - TELSAT S.R.L

N°	DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	INASISTENCIAS	TARDANZAS		PERMISOS	OBSERVACIONES
					HORAS	MINUTOS		
1	20709735	BREDIÑANA SARMIENTO EFRAIN	JEFE DE MANTENIMIENTO		2	5		
2	20552300	QUISPE SOSA JORGE	GERENTE DE OPERACIONES			20		
3	47950677	VILA BEJARANO NELLY	CONTADORA			19		
4	46112470	CAMARENA TORRES NERI NILTON	SUPERVISOR DE OBRAS CIVILES		1	0		
5								
6								
7								

Vª B

TELSAT S.R.L.
[Firma]
Ing. Luis D. Quiñiga Villanueva
GERENTE GENERAL

Teléfono: 064-246057 - Cel.966916393 - 966916159
e-mail: telsathvca@gmail.com, bnavarro2006@hotmail.com, luzozume@gmail.com



Jr. República de Portugal N° 362
Breña - Lima
RUC: 20486317621

**FORMATO N° 09: REPORTE CONSOLIDADO DE INASISTENCIAS, TARDANZAS Y PERMISOS DEL MES DE
SETIEMBRE DEL 2018 – TELSAT S.R.L.**

N°	DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	INASISTENCIAS	TARDANZAS		PERMISOS	OBSERVACIONES
					HORAS	MINUTOS		
1	47872406	YAPIAS CANCHIHUAMAN ELTON	JEFE DE PROYECTOS			50		REITERADAS VECES TARDE
2	47051860	CHAVEZ JAPA JULIO	SUPERVISOR DE TELECOMUNICACION ES			35		
3	20709735	HINOSTROZA CANCHARI EDGAR	RESIDENTE DE OBRAS CIVILES			23		
4	47158279	MAUTINO ESTEBAN MICHAEL	RESIDENTE DE TELECOMUNICACION ES	1				
5								


Vª Bª

TELSAT S.R.L.
[Firma]
Ing. Sofía Patricia Villanueva
GERENTE GENERAL

Teléfono: 064-246057 - Cel.966916393 - 966916159
e-mail: telsathvca@gmail.com, bnavarro2006@hotmail.com, luzozume@gmail.com

Anexo 2: Matriz de Consistencia

“Diseño Organizacional y Toma de Decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, periodo 2018”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Marco Teórico	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Prob. General	Obj. General	Hip. General					
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> La relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva. 	<p>Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales, Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.</p>	<p>Variable I Diseño organizacional</p>	<p>D1 Dimensión estructural</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Formalización de los documentos que regulan la gestión de la empresa. 1.2. Especialización de los colaboradores para brindar un buen servicio. 1.3. Jerarquización de la autoridad, en base al control. 1.4. Centralización de las decisiones acorde a los requerimientos. 1.5. Trabajadores idóneos para cada área de trabajo. 	<p>TIPO DE LA INVESTIGACIÓN: Básico</p> <p>NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN: Correlacional</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: No experimental Transversal correlacional</p>  <p>POBLACIÓN: 63 colaboradores</p> <p>MUESTRA: m = 25 colaboradores</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Cuestionario</p>
<p>PROB. ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018? ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018? ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018? ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018? 	<p>OBJ. ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018. Describir la relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018. Indicar la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018. puntualizar la relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018. 	<p>HIP. ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> La relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva. La relación que existe entre las dimensiones estructurales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva. La relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo certidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva. La relación que existe entre las dimensiones contextuales y la toma de decisiones bajo incertidumbre de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, es positiva. 	<p>Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.</p> <p>Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: CENGAGE Learning.</p> <p>Franklin, E., & Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional; enfoque para América Latina. México: Pearson Educación.</p> <p>Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.</p> <p>Rabouin, R., Astarloa, L., Batailler, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., . . . Tomas, V. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. Buenos Aires, Argentina:</p>		<p>Variable II Toma de decisiones</p>	<p>D1 Toma de decisiones bajo certidumbre</p>	
					<p>D2 Toma de decisiones bajo incertidumbre</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Reconocimiento de la necesidad bajo una incertidumbre. 2.2. Búsqueda de la información con incertidumbre. 2.3. Conocimiento pobre de los problemas que se dan. 2.4. Toma de decisiones por necesidad inmediata o urgencia. 2.5. Toma de decisiones sin base alguno. 	

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de Variables

Operacionalización de la variable I.

VARIABLE I	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
VI Diseño organizacional	De acuerdo a Daft, R. (2011), “Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos” (p. 14).	Esta variable se operacionalizó en 2 dimensiones: Dimensiones estructurales y dimensiones contextuales, estas nos permitieron determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, para medirla se elaborará un cuestionario compuesto de 10 ítems.	D1	1.1. Formalización de los documentos que regulan la gestión de la empresa. 1.2. Especialización de los colaboradores para brindar un buen servicio. 1.3. Jerarquización de la autoridad, en base al control. 1.4. Centralización de las decisiones acorde a los requerimientos. 1.5. Trabajadores idóneos para cada área de trabajo.	1. La documentación dentro de la empresa Telsat SRL., incluye procedimiento, descripciones de puestos y manuales de políticas. 2. Las tareas de la empresa Telsat SRL., se encuentran divididas de acuerdo al dominio y especialización de los colaboradores. 3. Los niveles jerárquicos de la empresa Telsat SRL., están relacionados con el tramo de control. 4. Las decisiones de la empresa Telsat SRL., se encuentran descentralizadas, de acuerdo a su requerimiento. 5. Los puestos de trabajo dentro de la empresa Telsat SRL., se encuentran representadas por un profesional idóneo.	Cuestionario	ORDINAL
			D2	2.1. Repercusión del tamaño de la empresa en la toma de decisiones. 2.2. Uso de la Tecnología organizacional adecuadamente. 2.3. Conocimiento del entorno de la empresa. 2.4. Uso de Metas y estrategias para el desarrollo de sus trabajos 2.5. Regulación del comportamiento de las personal de empresa.	6. El tamaño de la empresa Telsat SRL., repercute en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores. 7. La empresa Telsat SRL., cuenta con tecnología adecuada para hacer frente a sus responsabilidades organizaciones. 8. El desempeño de la empresa Telsat SRL., se ve involucrado con los factores externos en el sector económico. 9. La empresa Telsat SRL., tiene metas y estrategias definidas para el desarrollo de sus trabajos. 10. El comportamiento de todos los colaboradores de la empresa Telsat SRL., se encuentra regulado por un reglamento interno.		PARA DATOS AGRUPADOS (1) Mala (2) Regular (3) Buena (4) Excelente

Nota. La Tabla 1, representa la matriz de operacionalización de la variable I (Diseño Organizacional).

Operacionalización de la variable II.

VARIABLE II	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
VII Toma de decisiones	Según Franklin, E. & Krieger, M. (2011) "El desarrollo de la toma de decisiones puede concebirse como el cerebro y el centro nervioso de una organización. Entre las condiciones que inciden en la toma de decisiones organizacional se cuentan la complejidad, la certidumbre y el riesgo" (p. 446).	Esta variable se operacionalizó en 2 dimensiones: decisiones bajo certidumbre y decisiones bajo incertidumbre, estas nos permitieron determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, en el periodo 2018, para medirla se elaborará un cuestionario compuesto de 10 ítems.	D1	1.1.Reconocimiento de la necesidad bajo una certidumbre adecuada. 1.2.Búsqueda de la información con cierta certidumbre. 1.3.Conocimiento racional de los problemas que se dan. 1.4.Toma de decisiones con prudencia y raciocinio. 1.5.Toma de decisiones en concordancia con la realidad dela empresa.	11. En la empresa Telsat SRL., antes de tomar decisiones se realiza el reconocimiento de la necesidad o problema. 12. En la empresa en la empresa Telsat SRL., generalmente para tomar decisiones se busca la información para tener certeza. 13. Las decisiones que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden al conocimiento pleno del problema. 14. Las decisiones de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la prudencia profesional del responsable. 15. En el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa Telsat SRL., se toman en cuenta la realidad del área o departamento.	Cuestionario	ORDINAL
			Decisiones bajo certidumbre	16. En la empresa Telsat SRL., las decisiones bajo incertidumbre repercuten en el desempeño normal de los trabajos desarrollados. 17. En la empresa en la empresa Telsat SRL., se considera a la información como un recurso secundario para tomar decisiones. 18. Las decisiones bajo incertidumbre que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden a la habilidad del responsable. 19. Las decisiones bajo incertidumbre de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la urgencia de las circunstancias. 20. En la toma de decisiones bajo incertidumbre dentro de la empresa Telsat SRL., no existe un análisis adecuado.	PARA DATOS SIMPLES (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo		
			D2	2.1.Reconocimiento de la necesidad bajo una incertidumbre. 2.2.Búsqueda de la información con incertidumbre. 2.3.Conocimiento pobre de los problemas que se dan. 2.4.Toma de decisiones por necesidad inmediata o urgencia. 2.5.Toma de decisiones sin base alguno.			PARA DATOS AGRUPADOS (1) Mala (2) Regular (3) Buena (4) Excelente
			Decisiones bajo incertidumbre				

Nota. La Tabla 2, representa la matriz de operacionalización de la variable II (Toma de decisiones).

Anexo 4: Matriz de Operacionalización del Instrumento

Variable	Nombre de la variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
Variable I	Diseño organizacional	D1 Dimensiones estructurales	1.1. Formalización de los documentos que regulan la gestión de la empresa.	1. La documentación dentro de la empresa Telsat SRL., incluye procedimiento, descripciones de puestos y manuales de políticas.	Cuestionario de encuesta	ORDINAL PARA DATOS SIMPLES (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
			1.2. Especialización de los colaboradores para brindar un buen servicio.	2. Las tareas de la empresa Telsat SRL., se encuentran divididas de acuerdo al dominio y especialización de los colaboradores.		
			1.3. Jerarquización de la autoridad, en base al control.	3. Los niveles jerárquicos de la empresa Telsat SRL., están relacionados con el tramo de control.		
			1.4. Centralización de las decisiones acorde a los requerimientos.	4. Las decisiones de la empresa Telsat SRL., se encuentran descentralizadas, de acuerdo a su requerimiento.		
			1.5. Trabajadores idóneos para cada área de trabajo.	5. Los puestos de trabajo dentro de la empresa Telsat SRL., se encuentran representadas por un profesional idóneo.		
		D2 Dimensiones contextuales	2.1. Repercusión del tamaño de la empresa en la toma de decisiones.	6. El tamaño de la empresa Telsat SRL., repercute en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores.		
			2.2. Uso de la Tecnología organizacional adecuadamente.	7. La empresa Telsat SRL., cuenta con tecnología adecuada para hacer frente a sus responsabilidades organizacionales.		
			2.3. Conocimiento del entorno de la empresa.	8. El desempeño de la empresa Telsat SRL., se ve involucrado con los factores externos en el sector económico.		
			2.4. Uso de Metas y estrategias para el desarrollo de sus trabajos.	9. La empresa Telsat SRL., tiene metas y estrategias definidas para el desarrollo de sus trabajos.		
			2.5. Regulación del comportamiento de las personal de empresa.	10. El comportamiento de todos los colaboradores de la empresa Telsat SRL., se encuentra regulado por un reglamento interno.		
Variable II	Toma de decisiones	D1 Toma de decisiones bajo certidumbre	1.1. Reconocimiento de la necesidad bajo una certidumbre adecuada.	11. En la empresa Telsat SRL., antes de tomar decisiones se realiza el reconocimiento de la necesidad o problema.	Cuestionario de encuesta	PARA DATOS AGRUPADOS (1) Mala (2) Regular (3) Buena (4) Excelente
			1.2. Búsqueda de la información con cierta certidumbre.	12. En la empresa en la empresa Telsat SRL., generalmente para tomar decisiones se busca la información para tener certeza.		
			1.3. Conocimiento racional de los problemas que se dan.	13. Las decisiones que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden al conocimiento pleno del problema.		
			1.4. Toma de decisiones con prudencia y raciocinio.	14. Las decisiones de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la prudencia profesional del responsable.		
			1.5. Toma de decisiones en concordancia con la realidad de la empresa.	15. En el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa Telsat SRL., se toman en cuenta la realidad del área o departamento.		
		D2 Toma de decisiones bajo incertidumbre	2.1. Reconocimiento de la necesidad bajo una incertidumbre.	16. En la empresa Telsat SRL., las decisiones bajo incertidumbre repercuten en el desempeño normal de los trabajos desarrollados.		
			2.2. Búsqueda de la información con incertidumbre.	17. En la empresa en la empresa Telsat SRL., se considera a la información como un recurso secundario para tomar decisiones.		
			2.3. Conocimiento pobre de los problemas que se dan.	18. Las decisiones bajo incertidumbre que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden a la habilidad del responsable.		
			2.4. Toma de decisiones por necesidad inmediata o urgencia.	19. Las decisiones bajo incertidumbre de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la urgencia de las circunstancias.		
			2.5. Toma de decisiones sin base alguno.	20. En la toma de decisiones bajo incertidumbre dentro de la empresa Telsat SRL., no existe un análisis adecuado.		

Anexo 5: El Instrumento de Investigación y Constancia de su Aplicación



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

CUESTIONARIO

PRESENTACIÓN:

El presente instrumento es una herramienta que nos permitirá determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y la toma de decisiones de los colaboradores en la empresa Telsat SRL, periodo 2018.

INFORMACIÓN:

Estimado colaborador, su opinión es importante para mejorar el desempeño en la empresa Telsat SRL, y de esta manera mejorar el desempeño organizacional.

DATOS:

Apellidos y nombres: Género: Cargo:

INSTRUCCIONES:

Marque con un (+) (x) la opción que representa el grado de satisfacción que tiene en relación a los ítems presentados. Tenga en cuenta la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

VAR.	DIM.	N°	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN				
				1	2	3	4	5
DISEÑO ORGANIZACIONAL	Dimensión estructural	1	La documentación dentro de la empresa Telsat SRL., incluye procedimiento, descripciones de puestos y manuales de políticas.					
		2	Las tareas de la empresa Telsat SRL., se encuentran divididas de acuerdo al dominio y especialización de los colaboradores.					
		3	Los niveles jerárquicos de la empresa Telsat SRL., están relacionados con el tramo de control.					
		4	Las decisiones de la empresa Telsat SRL., se encuentran descentralizadas, de acuerdo a su requerimiento.					
		5	Los puestos de trabajo dentro de la empresa Telsat SRL., se encuentran representadas por un profesional idóneo.					
	Dimensión contextual	6	El tamaño de la empresa Telsat SRL., repercute en la toma de decisiones de los directivos y colaboradores.					
		7	La empresa Telsat SRL., cuenta con tecnología adecuada para hacer frente a sus responsabilidades organizaciones.					
		8	El desempeño de la empresa Telsat SRL., se ve involucrado con los factores externos en el sector económico.					
		9	La empresa Telsat SRL., tiene metas y estrategias definidas para el desarrollo de sus trabajos.					

		10	El comportamiento de todos los colaboradores de la empresa Telsat SRL., se encuentra regulado por un reglamento interno.					
TOMA DE DECISIONES	Toma de decisiones bajo certidumbre	11	En la empresa Telsat SRL., antes de tomar decisiones se realiza el reconocimiento de la necesidad o problema.					
		12	En la empresa en la empresa Telsat SRL., generalmente para tomar decisiones se busca la información para tener certeza.					
		13	Las decisiones que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden al conocimiento pleno del problema.					
		14	Las decisiones de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la prudencia profesional del responsable.					
		15	En el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa Telsat SRL., se toman en cuenta la realidad del área o departamento.					
		16	En la empresa Telsat SRL., las decisiones bajo incertidumbre repercuten en el desempeño normal de los trabajos desarrollados.					
	Toma de decisiones bajo incertidumbre	17	En la empresa en la empresa Telsat SRL., se considera a la información como un recurso secundario para tomar decisiones.					
		18	Las decisiones bajo incertidumbre que se toman en la empresa en la empresa Telsat SRL., responden a la habilidad del responsable.					
		19	Las decisiones bajo incertidumbre de los directivos y colaboradores de la empresa Telsat SRL., obedecen a la urgencia de las circunstancias.					
		20	En la toma de decisiones bajo incertidumbre dentro de la empresa Telsat SRL., no existe un análisis adecuado.					

Gracias por su apoyo

Análisis de la confiabilidad por el Alfa de Cronbach:**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,83	20

Estadísticos descriptivos

	N	Varianza
Item1	25	1,523
Item2	25	0,777
Item3	25	1,823
Item4	25	2,027
Item5	25	0,833
Item6	25	1,773
Item7	25	1,273
Item8	25	1,640
Item9	25	1,277
Item10	25	1,583
Item11	25	1,707
Item12	25	1,260
Item13	25	0,623
Item14	25	1,667
Item15	25	1,957
Item16	25	1,627
Item17	25	1,310
Item18	25	1,417
Item19	25	1,293
Item20	25	1,500
		28,890
SUMA	25	140,173

N válido (por lista)	25
----------------------	----

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

- α = Alfa de Cronbach.
- k = Numero de preguntas.
- V_i = Varianza de cada

Hallando α :

$$\alpha = \frac{25}{24} [1 - 0.206103]$$

$$\alpha = 1.041666[0.793898]$$

$$\alpha = 0.8269$$

$$\alpha = 0.83$$

De acuerdo a la escala tipo Likert, el instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación, tienen una consistencia interna muy buena, representado por un ($\alpha = 0.83$).

Anexo 7: La Data de Procesamiento de Datos

N°	DISEÑO ORGANIZACIONAL									
	DIMENSIONES ESTRUCTURALES					DIMENSIONES CONTEXTUALES				
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10
1	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3
2	4	3	2	5	3	4	4	4	3	4
3	4	3	1	5	2	3	1	3	3	3
4	4	2	5	3	2	3	3	5	3	3
5	3	2	5	3	1	5	4	1	3	3
6	4	1	3	1	1	1	3	1	1	1
7	1	1	5	1	2	1	5	2	3	3
8	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5
9	3	2	5	3	4	3	5	4	4	4
10	2	4	4	3	3	5	4	4	4	4
11	5	1	4	1	5	4	1	3	3	3
12	2	1	3	1	3	5	5	4	2	1
13	3	1	1	1	2	3	4	3	1	1
14	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3
15	5	3	4	3	1	5	4	1	3	3
16	3	1	2	2	2	2	3	2	1	1
17	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
18	3	2	4	4	2	2	4	4	4	4
19	5	2	5	3	2	3	5	4	3	3
20	3	1	3	5	3	2	3	4	5	5
21	3	3	3	4	3	1	5	4	4	4
22	3	3	4	5	2	4	3	3	3	5
23	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3
24	2	2	2	3	2	3	4	5	5	5
25	2	2	4	5	2	5	4	1	3	4

N°	TOMA DE DECISIONES									
	TDD BAJO CERTIDUMBRE					TDD BAJO INCERTIDUMBRE				
	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20
1	3	3	5	3	4	4	3	4	4	4
2	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
4	5	5	5	3	5	5	2	3	5	5
5	1	5	5	4	1	3	5	4	4	4
6	1	2	3	1	1	1	3	2	4	4
7	2	2	3	1	2	2	2	4	4	4
8	4	4	4	4	4	2	3	3	1	1
9	3	3	5	3	4	4	3	2	5	2
10	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4
11	3	3	5	4	4	4	3	5	1	5
12	2	2	4	5	2	4	2	4	4	4
13	3	3	3	2	2	2	5	5	4	3
14	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3
15	1	1	5	4	1	5	5	5	3	1
16	3	4	3	3	1	1	2	1	4	2
17	3	2	3	1	2	3	1	2	3	4
18	1	4	4	3	4	1	3	4	4	4
19	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5
20	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3
21	4	4	4	4	2	2	2	3	5	5
22	4	4	4	5	4	4	1	3	4	4
23	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5
24	5	5	4	5	5	5	1	5	4	4
25	1	4	3	4	1	3	2	2	2	2

Anexo 8: Consentimiento Informado



Jr. República de Portugal N° 362
Breña - Lima
RUC: 20486317621

CARTA N. ° 0032-2019 /TELSAT

Señores:

- Frescia Quinto Canchan ya
- Wendy Rafael Unocc

Asunto: Permiso para el acceso y uso de las informaciones

Referencia: Autorización para acceder a informaciones de la empresa para el desarrollo de tesis.

Presente. -

Me dirijo a ustedes, en atención a su solicitud de acceder y hacer uso de nuestra información para el desarrollo de su tesis que será en beneficio de sus crecimientos personales y profesionales, a la vez que será un gran aporte para el análisis de la estructura y diseño organizacional de mi representada, tengo a bien de comunicarle que su solicitud es **autorizada**.

Sin otro particular, quedamos de ustedes, deseándole éxitos en la elaboración de su tesis.

Huancayo, 18 de mayo de 2019

Atentamente,


Ing. Luz D. Jiriga Mendoza
GERENTE GENERAL

Teléfono: 064-246057 - Cel.966916393 - 966916159
e-mail: telsathvca@gmail.com, bnavarro2006@hotmail.com, lusozone@gmail.com

"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

Huancayo, 17 de mayo de 2019

SRA. LUZ SOLEDAD ZÚÑIGA MENDOZA
GERENTE GENERAL - TELSAT S.R.L.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA ACCEDER A INFORMACIONES DE LA EMPRESA PARA EL
DESARROLLO DE NUESTRA TESIS.

De nuestra mayor consideración:


Es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar autorización para acceder y hacer uso de las informaciones de su representada para el desarrollo de nuestra tesis "DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA TELSAT SRL, - 2018 "para optar el grado de Licenciadas en Administración, deseando que nuestra tesis sea de ayuda para la mejora de la empresa.

Aprovecho en felicitarla por su gran labor que viene laborando.

Sin otro en particular, quedamos a su disposición.

Atentamente.





Bach. Fresca Quinto Canchanya
Tesisista



Bach. Wendy Susan Rafael Enoc
Tesisista

Anexo 9: Fotos de la Aplicación del Instrumento





