

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Tesis

**Influencia del comportamiento organizacional en la toma de
decisiones del personal administrativo de la Universidad
Nacional de Tumbes, 2022**

Área: Ciencias Sociales

Línea de investigación: Políticas y gestión Pública y privada.

Para optar el título de Licenciada en Administración.

Autora: Ramos Rivas, Bertha

**Tumbes, Perú
2022**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Implicancia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Ruiz Montealegre, Antonio Alberto (presidente)

Código ORCID: 0000-0001-5367-4963

Mg. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amilcar (secretario)

Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Mg. Gonzales Vega, César Eduardo (vocal)

Código ORCID: 0000-0003-0562-8262

Tumbes, Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Implicancia del comportamiento organizacional en la toma de
decisiones del personal administrativo de la Universidad
Nacional de Tumbes, 2022.**

**Los suscritos declaramos que la Tesis es original en
su contenido y forma**

Br. Ramos Rivas, Bertha (Autora)

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (Asesor)

ORCID: 0000-0002 – 4611 - 1094

Tumbes, Perú

2022

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SECRETARÍA ACADÉMICA

“AÑO DEL FORTALICIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintisiete días del mes de diciembre del dos mil veintidós, siendo las ocho horas y treinta minutos, y en la modalidad virtual, a través del aplicativo: www.meet.com, se reunieron el Jurado Calificador, designado con Resolución Decanal N° 231-2022/UNTUMBES-FCCEE el **Mg. ANTONIO ALBERTO RUIZ MONTEALEGRE** (Presidente), **Mg. GHENKIS AMILCAR EZCURRA ZAVALA** (Secretario) y **Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA** (Vocal), reconociendo en la misma Resolución además al **Mg. RUBÉN EDGARDO INFANTE CARRILLO** como asesor, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis titulada “**Implicancia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022**”, para optar el Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN presentado por la Bachiller BERTHA RAMOS RIVAS.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el Jurado según el artículo N° 65° del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller BERTHA RAMOS RIVAS con el calificativo:

APROBADO - BUENO

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado le indica.

En consecuencia, queda **APTA** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del Título Profesional de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, el Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Grados y Títulos y Reglamento de Tesis para Pregrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las nueve horas y cuarenta y cinco minutos del mismo día se dio por concluida la ceremonia académica en forma virtual, procediendo a firmar el Acta de sustentación.

Tumbes, 27 de diciembre de 2022

Mg. ANTONIO ALBERTO RUIZ MONTEALEGRE
DNI: 08887528
Presidente

Mg. GHENKIS AMILCAR EZCURRA ZAVALA
DNI: 40936824
Secretario

Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA
DNI: 18118539
Vocal

Resumen de Informe de Originalidad Turnitin

Implicancia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

TESIS FINAL

por Bertha Ramos

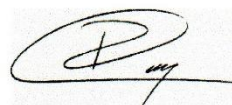
Fecha de entrega: 17-ene-2023 09:26a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1994133955

Nombre del archivo: Tesis_RAMOS_RIVAS_BERTHA_2023-01-12.docx (1.49M)

Total de palabras: 19062

Total de caracteres: 96350



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo
(Asesor)

ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

TESIS FINAL

Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

16% INDICE DE SIMILITUD	16% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	7% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	10%
2	www.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C. Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Privada San Pedro Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo
(Asesor)

ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

9	www.studocu.com Fuente de Internet	<1%
10	Frank Hernández-García, Víctor Ernesto González-Velázquez, Enrique Rolando Pérez García, Luis Alberto Lazo Herrera et al. "Validación y aplicación de la escala de percepción del tratamiento con insulina en pacientes cubanos con diabetes mellitus tipo 2", <i>Endocrinología, Diabetes y Nutrición</i> , 2022 Publicación	<1%
11	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	www.ie3e.es Fuente de Internet	<1%
13	www.innovasciencesbusiness.org Fuente de Internet	<1%
14	ciencialatina.org Fuente de Internet	<1%
15	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo
(Asesor)

ORCID: 0000-0002 - 4611 - 1094

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría y energía. A mi hija Allmendra Yosimar por su inmenso amor. En Memoria de mis queridos padres.

Bertha

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, por ser formadora de grandes profesionales. A mis profesores por sus sabias enseñanzas. A mis compañeros de clase por su estímulo y apoyo académico.

Bertha

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
I. INTRODUCCION.....	15
II. ESTADO DEL ARTE.....	18
2.1. Bases teórico – científicas.....	19
2.2. Antecedentes.....	32
2.3. Definición de términos básicos.....	39
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	41
3.1. Hipótesis general.....	41
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	41
3.3. Población, muestra y muestreo.....	42
3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos.....	44
3.5. Procesamiento y análisis.....	45
3.6. Confiabilidad del instrumento.....	47
3.7. Definición y operacionalización de variables.....	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1 Resultados.....	51
4.2 Discusión.....	56
V. CONCLUSIONES.....	60
VI. RECOMENDACIONES.....	62
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
VIII. ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fiabilidad de variable comportamiento organizacional.....	47
Tabla 2: Fiabilidad de variable Toma de decisiones.....	48
Tabla 3: Operacionalización de las variables	50
Tabla 4: Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones	51
Tabla 5: Correlación del comportamiento organizacional y la toma de decisiones	52
Tabla 6: Influencia del comportamiento a nivel Individual en la toma de decisiones	52
Tabla 7: Correlación del comportamiento a nivel individual	53
Tabla 8: Influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones .	53
Tabla 9: Correlación entre el comportamiento a nivel grupal y la toma de decisiones.....	54
Tabla 10: Influencia del Comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones.....	55
Tabla 11: Correlación del comportamiento a nivel organizacional y la toma de decisiones.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	66
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	67
Anexo 3: Solicitud y autorización para ejecución de tesis	69
Anexo 4: Cuestionario de la variable comportamiento organizacional	70
Anexo 5: Cuestionario de la variable toma de decisiones	72
Anexo 6: Interpretación del Rho de Spearman.....	74
Anexo 7: Análisis de fiabilidad de variable comportamiento organizacional.....	76
Anexo 8: Análisis de fiabilidad de variable toma de decisiones.....	79
Anexo 9: Participación en el proceso de aplicación de encuesta	82
Anexo 10: Matriz de datos de la investigación	83

RESUMEN

Con el propósito de determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, se desarrolló una investigación aplicada, de diseño no experimental y transversal, con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional. Se trabajó con una muestra probabilística de 93 trabajadores, empleándose la técnica de la encuesta, se aplicaron dos cuestionarios con ítems valoradas con la escala de Likert; con 15 ítems para la variable comportamiento organizacional y 12 preguntas para la toma de decisiones. Con los resultados obtenidos se evidenció que la dimensión del comportamiento a nivel individual con 52,7% influyó en la variable toma de decisiones con 63,4%, reafirmando con el coeficiente de Spearman de 0,246, indicando una correlación y/o asociación positiva baja y significativa. La dimensión comportamiento a nivel grupal con el 54,8% influyó en la toma de decisiones expresada con 63,4%, corroborándose con el ρ de 0,423 indicando una asociación positiva moderada y significativa. La dimensión comportamiento a nivel organizacional con el 62,4% influyó en la toma de decisiones reflejada con 63,4%, corroborándose con el ρ de 0,737 indicando una asociación positiva alta y significativa obtenidos. La investigación concluyó que el comportamiento organizacional con 58,1% tuvo una influencia en la toma de decisiones con 63,4%, corroborado con un ρ de Spearman de 0,570 existiendo correlación y/o asociación positiva moderada y significativa

Palabras clave: Comportamiento organizacional, toma de decisiones, comportamiento individual, comportamiento grupal.

ABSTRACT

With the purpose of determining the influence of organizational behavior on the decision-making of administrative personnel at the National University of Tumbes, applied research was developed, with a non-experimental and cross-sectional design, with a quantitative approach, descriptive-correlational level. We worked with a probabilistic sample of 93, using the survey technique, two questionnaires were applied with items valued with the Likert scale; with 12 items for the organizational behavior variable and 15 questions for decision making. With the results obtained, it was evidenced that the dimension of behavior at the individual level with 52.7% influenced the decision-making variable with 63.4%, reaffirming it with the Spearman coefficient of 0.246, indicating a low and significant correlation and/or positive association. The behavior dimension at the group level with 54.8% influenced decision-making expressed with 63.4%, corroborating with the ρ of 0.423 indicating a moderate and significant positive association. The behavior dimension at the organizational level with 62.4% influenced the decision-making reflected with 63.4%, corroborating with the ρ of 0.737 indicating a high and significant positive association. obtained the research concluded that organizational behavior with 58.1% had an influence on decision-making with 63.4%, corroborated with a Spearman's Rho of 0.570, with a moderate and significant correlation and/or positive association.

Keywords: Organizational behavior, decision making, individual behavior, group behavior.

I. INTRODUCCION

Los seres humanos son complicados y existen muy pocos principios internacionales, si acaso, que sirvan para revelar el comportamiento organizacional. Como los seres humanos no son iguales, es limitada nuestra capacidad de realizar generalizaciones sencillas, exactas y ordenadas sobre ellos. “Es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación, en tanto que el comportamiento de una misma persona suele variar en situaciones desiguales”. (Robbins y Judge, 2013)

“Una de las responsabilidades más importantes del directivo y de los trabajadores en su conjunto es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización” (Munch, 2010).

Pesántez y Guapacaza, (2012) exponen que:

Cada vez es más común que los directivos de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, siendo estos dos puntos los que afectan fundamentalmente en la conducta de las personas.

Las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria; por lo tanto, deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administren deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar. “El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones dependen del capital humano, es por ello que es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y así poder comunicarse con ellas” (Chiavenato, 2009).

Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están

corriendo al elegir un curso de acción. Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad. (Konntz, Wehrich, y Cannice, 2012)

Gomez, (2019)

“En consecuencia, el estudio de la toma de decisiones al interior de las organizaciones ha concentrado la atención de una parte importante de los estudios relacionados con la administración de las organizaciones. En el escenario organizacional, es habitual que los gerentes sean los encargados de llevar a cabo la toma de numerosas decisiones de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Estas decisiones, son de tal magnitud que se convierten en actividades vitales para la dirección y, en consecuencia, en actividades vitales para la organización” (Gómez, 2019).

“La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural”. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial.

El quehacer de la UNTumbes, se desarrolla en este contexto, donde los trabajadores administrativos toman decisiones a diario para brindar un servicio académico y administrativo; evidenciándose que las conductas, actitudes de los trabajadores no son las más adecuadas de acuerdo, a la posición educativa de esta casa superior de estudio, observándose el individualismo, el prestigio, el culto al puesto donde la importancia son los que detenta el cargo más no las funciones que desempeñan, situación que origina gran malestar y/o preocupación de los ciudadanos que acuden a solicitar un servicio, quienes lo califican de regular por demora y por la poca capacidad de respuesta. El comportamiento del trabajador no es compatible con el apostolado del servicio civil de la carrera administrativa, que indica que todo servidor público debe actuar con gran responsabilidad administrativa y atender con el mayor esmero al público. Este tipo de comportamiento y/o actitudes individuales dificulta y/o entorpece el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo expuesto induce a investigar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones, planteándose las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?

1. ¿Cuál es la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?
2. ¿Cuál es la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?
3. ¿Cuál es la influencia del comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?

El desarrollo de la investigación se fundamenta en las bases teóricas del comportamiento organizacional explicada por Griffin, Phillips, y Gully (2017) y el vasto conocimiento de la toma de decisiones, expuestas por Münch (2010), fundamentos teóricos que explicarán el comportamiento y propiedades de las variables de estudio. Asimismo sus resultados de la investigación acrecentará el conocimiento de la ciencias administrativa particularmente en comportamiento organizacional y toma de decisiones.

En su ejecución se aplicarán métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos validados por científicos y que han confirmado su validez y confiabilidad en otras investigaciones. “En este estudio se emplearán el método e inductivo, que permitirán obtener conclusiones a partir del estudio deductivo e inductivo de las variables: comportamiento organizacional y la toma de decisiones”. La recolección de los datos se hará mediante la construcción de cuestionarios, determinándose su confiabilidad con el Alfa de Cronbach. En el procesamiento de la información se empleará el programa Excel y SPSS. Asimismo, sus resultados se emplearán para

la solución de problemas análogos y en la aplicación posterior por otros investigadores”.

La investigación permitirá profundizar el conocimiento específicamente, explicar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones. “Los resultados obtenidos permitirán sugerir alternativas que determinan la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la universidad y “contribuir a la solución de problemas concretos que afectan la calidad del servicio a los ciudadanos. Asimismo, su ejecución de la investigación nos permitirá optar el título de Licenciado en Administración”.

La ejecución de la investigación pretende explicar el comportamiento de los trabajadores administrativos sus actitudes, prácticas en el contexto de la UNTumbes, en el momento de tomar decisiones al desarrollar sus funciones de su puesto de trabajo, permitiendo mejorar la gestión institucional repercutiendo en la calidad de servicio a la comunidad tumbesina y encontrar una interacción social entre autoridades y el personal administrativo.

Objetivo general

Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Objetivos específicos

1. Describir la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
2. Analizar la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.
3. Explicar la influencia del comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

II. ESTADO DEL ARTE

2.1. Bases teórico – científicas

Comportamiento organizacional

Griffin, Phillips y Gully (2017) expresan:

Es el estudio del comportamiento humano en contextos organizacionales, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización, la organización misma. Aunque podemos enfocarnos por separado en cualquiera de estas tres áreas, hay que recordar que todas son necesarias para comprender de manera integral el comportamiento organizacional. Por ejemplo, podríamos estudiar el comportamiento individual sin considerarlo de forma explícita en la organización, pero como ésta influye y es influida por el individuo, no podríamos comprender la conducta de los individuos sin saber algo acerca de la organización. De manera análoga, podríamos estudiar a la organización si nos orientamos de forma explícita en las personas que la conforman, pero de nuevo sólo estaríamos valorando una parte del individual de un gerente, pues todos los éxitos y fracasos de la organización son el resultado de las conductas de muchas personas.

Robbins y Judge (2013) afirma que:

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para perfeccionar la efectividad de las organizaciones. Lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia”.

Griffin, Phillips y Gully (2017) señalan que:

La esencia del CO es lograr efectividad en el trabajo. Comprender la forma en que se comportan las personas en las organizaciones y por qué hacen lo que hacen es fundamental para trabajar y dirigir eficazmente a otros. El CO ofrece los conocimientos y herramientas necesarias para ser efectivo en cualquier nivel de la organización. Es un tema importante para toda persona que trabaja o trabajará en una organización, es decir, para la mayoría de las personas. Por otra parte, el CO es en realidad significativo para nosotros como personas desde múltiples perspectivas.

Robbins y Judge (2015), explican que

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como (CO), es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorarla efectividad de las organizaciones. El CO se ocupa del estudio que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta”.

“El CO, incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder de líder, la comunicación interpersonal, la estructura y proceso de grupos, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes , procesos de cambio, conflicto, diseño de trabajo y tensión laboral. El comportamiento es predecible y su estudio sistemático, es un medio para hacer pronósticos razonablemente exactos”. (Robbins y Judge, 2015)

Robbins y Coulter (2014) afirman:

Que el CO, o bien las relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, instituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo. En tal sentido, señala que el CO es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

En este orden de ideas, según Robbins y Coulter (2014) precisan que “el CO estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: Los individuos, los grupos y la estructura”

Dimensiones del CO

Según, Robbins y Judge (2015) tiene tres dimensiones:

Individual: para Robbins y Judge (2015) el desempeño individual “es la base del desempeño organizacional. Por lo tanto, comprender el comportamiento individual es esencial para una gestión eficaz, porque la realización de la empresa depende del desempeño individual. La psicología y la psicología social proporcionan información sobre la relación entre actitudes, ideas, personalidades, valores y desempeño personal. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de comprender las características personales de sus subordinados y de ellos mismos y tomar medidas”.

Grupal: Robbins y Judge (2015) señalan:

“Que el entorno grupal y la influencia interpersonal también son razones poderosas que afectan el desempeño organizacional. En el contexto de comportamiento grupal, los grupos se forman debido a acciones administrativas y esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para realizar ciertas tareas y responsabilidades (grupos formales), y los grupos se forman debido al comportamiento de los empleados (grupos informales) que también se desarrollan en torno a intereses comunes y organizacionales”.

Organizacional: Robbins y Judge (2015), señalan:

“Que la estructura y el diseño organizacional, las características personales y la influencia interpersonal y grupal son esenciales para comprender el comportamiento humano dentro de una organización. Para trabajar con eficacia en una organización, los gerentes deben comprender claramente la estructura organizacional. La estructura de una organización es un patrón

formal de actividades e interrelaciones entre las diferentes subunidades que componen la organización”.

Desarrollo de un modelo de CO

Robbins y Judge (2013)

“Un modelo es una abstracción de la realidad, es decir, una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real” (p.23). El modelo de CO, se propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional).

Insumos: Robbins y Judge, (2013) expresan,

“los insumos son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. Por ejemplo, las características de diversidad individual, la personalidad y los valores están determinados por la combinación de la herencia genética y el ambiente de la infancia de una persona. La estructura grupal, los roles y las responsabilidades de equipo suelen asignarse poco antes o poco después de que se forma un grupo. Por último, a menudo la estructura y la cultura organizacionales son el resultado de años de desarrollo y cambios conforme la organización se adapta a su entorno, y establece las costumbres y normas”.

Procesos: Robbins y Judge (2013) dicen:

“Los insumos son como los sustantivos del comportamiento organizacional, los procesos son como los verbos”. Los procesos son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación.

Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio.

Resultados: Robbins y Judge (2013) indican que:

“Los resultados son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. ¿Cuáles son los principales resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia”.

El estudio del CO puede aclarar en gran medida los factores que afectan la forma en que administran los gerentes. Por lo tanto, esta disciplina intenta describir el complejo contexto humano de las organizaciones y definir las oportunidades, problemas, retos y cuestiones asociadas con esta área. (Robbins y Judge, 2013)

Motivación

Newstrom (2011) señala:

Que, una empresa para evitar una alta rotación y aprovechar el talento del personal, ofreció a su empleados oportunidades de crear nuevos negocios, relacionadas con el giro del negocio. El efecto motivacional de la autonomía y creatividad que significaron tales oportunidades, permitió conservar a su personal y al mismo tiempo que incrementaba sus ingresos y aportaba una experiencia valiosa a su fuerza de trabajo.

Este caso, ofrece la oportunidad de mirar hacia atrás y hacia adelante. El nuevo programa creó una cultura organizacional de verdad diferente: los ejecutivos revelaron su apoyo en su tentativa de encontrar formas de retener recursos humanos valiosos, y comenzaron a escuchar con cuidado lo que

los colaboradores les decían para descubrir y manifestar. En efecto, la motivación tiene lugar dentro una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere excelentes habilidades de comunicación (Newstrom, 2011).

De lo explicado por expuesto por Newstrom (2011), afirma que existe cuatro indicadores principales de la motivación que los empleadores suelen valorar:

1. Deseo de participación, es el grado de entusiasmo, iniciativa, esfuerzo que muestran los empleados
2. Compromiso, es el grado en que los empleados crean lazos con la organización y realizan actos de ciudadanía organizacional.
3. satisfacción, es el reflejo de realización del contrato psicológico y expectativas cumplidas en el trabajo.
4. Rotación, es la entrada y salida de empleados, lo que ocasiona, en algunos casos, pérdidas de empleados valiosos.

Retos y oportunidades

“Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Dé una mirada rápida a los cambios drásticos que hay en las organizaciones”. . (Robbins y Judge, 2013)

Actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los gerentes utilicen los conceptos del CO.

Respuesta ante las presiones económicas y ante la globalización: Robbins y Judge (2013) señalan:

Que la buena administración de la fuerza laboral en tiempos difíciles es tan complicada como en las buenas épocas —si no es que más. Sin embargo, los enfoques del CO en ocasiones difieren. “En los buenos tiempos, saber cómo recompensar, satisfacer y conservar a los trabajadores es algo

gratificante; en los tiempos de crisis, entran en acción cuestiones como el estrés, la toma de decisiones difíciles y el afrontamiento. Asimismo, precisa que las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales, El mundo se ha vuelto una aldea global. En el proceso, la función del gerente ha cambiado”.

Mayores transferencias al extranjero y trabajo con gente de diferentes culturas: Robbins y Judge (2013) expresan:

Si usted es gerente, es muy probable que sea enviado al extranjero por cuestiones de trabajo — que se le transfiera a la división de operaciones de su empleador o a una subsidiaria en otro país. Una vez ahí, tendrá que administrar una fuerza laboral que con seguridad será muy diferente en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes, a lo que usted estaba acostumbrado a dirigir en su país de origen. Incluso en su propio país, tendrá que trabajar con jefes, colegas y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas distintas. Lo que a usted lo motiva quizá no los motive a ellos. O bien, tal vez su estilo de comunicación sea directo y abierto, pero ellos quizás encuentren ese enfoque como algo incómodo y amenazador.

Mejora del servicio al cliente, en las habilidades interpersonales: Robbins y Judge, (2013) indican:

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no logran satisfacer las necesidades de sus clientes. “Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de sensibilidad ante el cliente. El CO ofrece una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen tal cultura —aquella donde los trabajadores son amigables, corteses, accesibles y expertos, están listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles. Asimismo, se adquiere formas de diseñar puestos de trabajo motivadores, así como técnicas para mejorar la capacidad de escuchar y formas para crear equipos más eficaces”.

Estimulación del cambio, innovación y trabajo en organizaciones en red:

Robbins y Judge (2013) expresan

“Que las organizaciones que utilizan redes permiten que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto, aun cuando se encuentren alejadas a miles de kilómetros de distancia. Mediante la computadora, los contratistas independientes pueden llegar a lugares de trabajo dispersos por todo el mundo, y cambiar de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. Los programadores de software, diseñadores gráficos, analistas de sistemas, guionistas técnicos, investigadores fotográficos, editores de libros y de medios de comunicación, así como transcritores médicos, son tan solo algunos ejemplos de trabajos que la gente realiza ahora desde su hogar u otras ubicaciones fuera de la oficina”.

El puesto de trabajo de un gerente es diferente en una organización con redes. Motivar y dirigir al personal, así como tomar decisiones de colaboración en línea, requieren diferentes técnicas de aquellas que se necesitan cuando los individuos están presentes físicamente en una instalación dada. Conforme más empleados llevan a cabo sus labores conectadas con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades. El CO ofrece nociones valiosas que los ayudan a afinar dichas capacidades. (Robbins y Judge, 2013)

Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos entre el trabajo y su vida personal: Robbins y Judge (2013) explican:

Cada vez más frecuentemente, los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta. “Estudios recientes sugieren que los empleados quieren puestos de trabajo con horarios flexibles, para poder manejar mejor los conflictos entre su vida laboral y su vida personal”. De hecho, actualmente el equilibrio entre las demandas del trabajo y las de la vida personal es más importante que la seguridad laboral. Además, es probable que la siguiente generación de trabajadores tenga preocupaciones similares.

Creación de un ambiente laboral positivo: Robbins y Judge, (2013) explican:

Un área de crecimiento real en la investigación del CO es la educación organizacional positiva (también llamada *comportamiento organizacional positivo*), que estudia la forma en que las organizaciones desarrollan fortalezas humanas, estimulan la vitalidad y la resistencia, desarrollan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones acerca del CO y la práctica gerencial han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. Como respuesta, estos investigadores intentan estudiar aquello que está bien en las organizaciones. Algunas variables independientes fundamentales en la investigación del CO positivo son el compromiso, la esperanza, el optimismo y la resistencia frente a las presiones.

Mejorar el comportamiento ético:

Robbins y Judge (2013) puntualiza

“El gerente moderno necesita crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Las compañías que fomentan una sólida misión ética animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético podría influir en las decisiones de los empleados para comportarse de forma ética”.

Toma de decisiones

Begazo (2014) señala:

“Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos y consiste en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente)”.

Características de la toma de decisiones.

Bateman y Snell (2009), indican “que algunas características de la toma de decisiones empresariales contribuyen a la dificultad y a la presión”. Las decisiones gerenciales se caracterizan por:

- a. Falta de estructura. – “es un asunto común en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y de rápida resolución, para la mayoría no existe un procedimiento automático a seguir, pues sus problemas son nuevos y no tienen estructura, haciendo que el procedimiento de la toma de decisiones sea incierto”.
- b. La incertidumbre. – “significa que el gerente no tiene la información suficiente para conocer las consecuencias de las diferentes acciones. Es posible que los tomadores de decisiones tengan opiniones muy firmes, que se sientan seguros de sí mismos y que, aun así, operen bajo condiciones de incertidumbre, les falte la información suficiente y no puedan estimar con precisión la posibilidad de diferentes resultados a partir de sus acciones”.
- c. El riesgo. – “el riesgo existe cuando las probabilidades de que una acción sea exitosa son menores a 100% y las pérdidas pueden ocurrir. Si la decisión es equivocada, se perderá dinero, tiempo, reputación y otros activos importantes. Los buenos decisores prefieren manejar el riesgo y hacen hasta lo imposible para anticiparlo, minimizarlo y controlarlo.
- d. El conflicto. – “el conflicto existe cuando un director debe considerar oponerse a las presiones provenientes de diferentes fuentes y ocurre en dos niveles: en el primero, los tomadores individuales de decisiones enfrentan un conflicto psicológico cuando diferentes opciones son atractivas o cuando ninguna lo es y en el segundo nivel, los conflictos surgen entre las personas”.

Proceso de la toma de decisiones

Laudon y Laudon (2012), indica “que tomar una decisión es un proceso que consta de varios pasos, los cuales a su consideración toda decisión necesita de cuatro etapas”:

- a. La inteligencia: Consiste en descubrir, identificar y comprender los problemas que ocurren en la organización, es decir realizar el cuestionamiento de por qué existe un problema, en dónde y qué efectos tiene sobre la organización.
- b. El diseño: Implica identificar y explorar varias alternativas de solución para el problema.
- c. La elección: Consiste en el acto de elección de una alternativa de entre los diferentes posibles cursos de acción de los que dispone el proceso.
- d. La implementación: Implica hacer que funcione la alternativa elegida y continuar monitoreando qué tan bien funciona esa solución. Y de ser necesario cuando una alternativa no funcione como se había proyectado, señalan Laudon y Laudon (2012) se puede regresar a una etapa anterior en el proceso de toma de decisiones y repetirla si es necesario.

En tanto Münch (2010), explica “que el proceso de toma de decisiones se ve influenciado por diversos factores tanto internos como ajenos a la organización, por ello está “se debe fundamentar en un proceso lógico y racional, en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente los diversos factores internos y externos”. “El proceso lógico y racional de toma de decisiones de acuerdo a Münch /2010), debe seguir en orden estos pasos para asegurar una decisión exitosa:

a) Definición y análisis del problema:

Münch (2010), indica “que esta etapa es crucial para plantearse alternativas de solución adecuadas, pues en esta etapa se deben definir correctamente, identificar la naturaleza y origen del problema. Para lograrlo el decisor debe: Basar su análisis en información completa, fidedigna y oportuna, generalmente de tipo cuantitativo, identificar el problema sin confundirlo con las causas ni con los efectos, hacer uso de técnicas eficientes para definir las causas (Tormenta de ideas, Delphos y

las herramientas de Ishikawa y definir parámetros, variables y restricciones”

b) Determinación y selección de alternativas:

“En esta etapa se debe realizar una evaluación de las alternativas en función a los resultados esperados y a los posibles efectos, para elegir de entre varias alternativas posibles, la alternativa óptima. Cuando decimos alternativa optima nos referimos de acuerdo a Münch (2010), a aquella que se orienta a solucionar las causas que originan el problema o situación identificada. Así mismo menciona que para minimizar riesgos, se deben establecer estrategias alternas para el caso de incongruencias entre los resultados reales y los esperados. Para ello es necesario el monitoreo constante en la etapa siguiente”.

c) Implantación y evaluación

“En esta última etapa. Habiendo elegido la alternativa óptima, se establecen todas las actividades necesarias para implantar el curso de acción y efectuar un monitoreo constante de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción”.

Lineamientos para la toma eficaz de decisiones.

Robbins y Coulter (2014), nos dicen “la toma de decisiones es un asunto serio, por lo tanto, se sugieren los siguientes lineamientos para una mejor toma de decisiones:

- a. “Comprender las diferencias culturales. Se requiere analizar los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas, b. Crear estándares para la toma eficaz de decisiones. Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés; c. Saber cuándo rendirse. Cuando sea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás; d. Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno

y adaptarse rápidamente a ellos; e. Usar un proceso de toma de decisiones eficaz”

Robbins y Coulter (2014), explican “en torno a este último lineamiento que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) ser simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar”.

- b. “Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos. Esta sugerencia proviene de Karl Weick. Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son organizaciones altamente confiables (OAC) y se caracterizan por: (1) no dejarse engañar por su propio éxito; (2) se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea; (3) permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución; (4) aprovechan la complejidad; y (5) por último, anticipan los resultados posibles, pero reconocen sus límites”.

Hitt, Black y Porter (2006), nos indican que para evitar riesgos latentes y mejorar la probabilidad de tomar una mejor decisión debemos:

- a. Analizar la situación. - reconocer los puntos débiles es un factor significativo para el éxito. Una mejor toma de decisiones consiste en lograr una mejor evaluación de la situación de decisión; “b. Escanear o rastrear el ambiente. - Cuanto más complejo, ambiguo y volátil sea un problema, más a fondo se querrá explorar el ambiente antes de tomar una decisión; c. Ser creativo. - la creatividad puede ser una clave importante para la toma de decisiones eficaces, en especial, cuando al analizar la situación de decisión se descubre que uno tiene una solución “favorita implícita”, o cuando se está demasiado familiarizado con la

situación, pero la situación actual difiere respecto de las anteriores”; “**d.** Reconocer el momento oportuno. - se debe estar consciente del tiempo límite para tomar una decisión; **e.** Incrementar su conocimiento. - Si no duda sobre el tiempo en que se necesita la decisión, se podría incrementar su conocimiento para tomar una mejor decisión; **f.** Ser flexible. - son pocas las decisiones irreversibles. Es importante monitorear de cerca los resultados y estar listos para modificar o, incluso, para cambiar la decisión por completo, si parece que los resultados deseados no van a concretarse”.

2.2. Antecedentes

Internacional

Quituzaca, Vásquez, y Urigun, (2022)

Plantearon la teoría de contingencia que estudia el entorno externo y la teoría de recursos y capacidades que examina el entorno interno ambas teorías los altos directivos les permite potenciar las riquezas empresariales, buscando un equilibrio ante los cambios constantes, el uso adecuado de los recursos y capacidades esenciales. Su objetivo fue analizar la influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. Investigación de enfoque cuantitativo que inicia con la revisión de la literatura utilizando una metodología de análisis de contenido, cuya instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario compuesto por 10 preguntas divididas en dos partes las primeras cinco corresponden al entorno externo y las posteriores al interno estructuradas en la escala de Likert, para el análisis se selecciona una empresa de Ecuador, del Cantón Santa Rosa encuestando solamente a los jefes, concluyendo luego de aplicar el método mencionado que los jefes toman sus decisiones en base a conocimientos empíricos, dejando de lado muchos factores a tener en cuenta en la toma de decisiones como los sistemas estadísticos, recursos y capacidades.

Arias y Mendez, (2020)

Tuvo por objetivo general en analizar el impacto de la pandemia Covid - 19 en el comportamiento organizacional de los empleados del departamento de servicio al cliente premium de Humano Seguros, durante el período mayo - agosto 2020, de Santo Domingo de la República Dominicana. Investigación de enfoque cuantitativo y el estudio ha sido de tipo básico, no experimental -transversal, y exploratorio. La variable CO, se midió mediante las dimensiones: comportamiento grupal y comportamiento individual. La técnica utilizada para ambas variables fue la encuesta y el cuestionario, como instrumento de medición para ambas variables. Se empleó la muestra censal constituida por 11 empleados de la empresa. La conclusión principal fue que, los colaboradores exhiben sus pensamientos y emociones, influyendo esto de manera positiva o negativa en la percepción de su entorno interno y externo al servicio del cliente, en cuanto a las reglas, normas, estilo de liderazgo, comunicación, reconocimiento, para el bienestar y la motivación con el fin de obtener buenos resultados en la empresa Humano Seguros. Además, la toma de decisiones contractuales que establece la empresa Humano Seguros para sus colaboradores en medio del Covid - 19, no resultan beneficiosas.

Pesántez y Guapacaza (2012) en su investigación:

Análisis del CO, del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca. Describieron que una organización las actitudes de sus colaboradores hacia diversos aspectos del trabajo, son producto tanto de su experiencia interior y exterior como de sus circunstancias laborales. Por tanto si los colaboradores perciben los sistemas, los procedimientos, objetivos y practicas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades y aspiraciones, por cuanto el clima organizacional debe ser de mutua confianza y de aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

Gómez, (2019) en su trabajo:

La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales. “Tuvo por objetivo realizar un acercamiento que permita establecer cuál es la relación existente entre estos dos conceptos. La metodología utilizada fue la revisión de literatura y publicaciones relacionadas con estos conceptos, para establecer elementos comunes y relación directa entre estos. En esta revisión se evidenció que, si bien es cierto no existe suficiente literatura en la que se establezca una relación directa, se pueden identificar elementos comunes que permiten establecer una relación implícita entre estos”.

Nacional

Lopez, Bermudez, Saavedra, Diaz, y Paredes, (2022)

Tuvo por objetivo 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; se planeó la hipótesis de trabajo Ho: La relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Es directa y positiva, para contrastarla; se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30 Trabajadores (población igual a muestra), los resultados encontrados fueron: coeficiente de correlación lineal de Pearson $r = 0,410$, el coeficiente de determinación es de 0.168, el nivel del diseño organizacional del equipo de trabajo es “Medio” así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Baja”, 26 colaboradores que representan el 87% indicaron que el Grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo es “Moderada; en base a éstos resultados Concluyeron, 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 es media significativa positiva; el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema Mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina es moderada.

Agustin, (2022)

Tuvo por objetivo desarrollar un review sobre las investigaciones y planteamientos de la identidad organizacional sobre las decisiones y el comportamiento organizacional. Se realizó una búsqueda sobre las bases bibliográficas Google Scholar, JSTOR, Science Direct y EBSCO, de las cuales se identificó trabajos publicados que permitan obtener una comprensión sobre las variables en interés. Fueron un total de 11 los antecedentes identificados para el análisis. Como principales resultados se evidencia la importancia que implica gestionar la identidad en las organizaciones. Este elemento se plantea como fundamental para la sostenibilidad y su competitividad en el mundo actual, ya que mejora la toma de decisiones empresariales y conocimiento intrínseco de las organizaciones. En base al tipo de análisis de la identidad organizacional se pueden dividir los estudios en dos corrientes: a) el análisis de la identidad organizacional de manera independiente con relación a otras variables, y b) los que analizan la identidad organizacional en conjunto con la cultura e imagen organizacional. Concluyó que en base al objetivo se permite obtener una revisión de antecedentes de la influencia de la identidad organizacional en la toma de decisiones en las organizaciones y se proponen direcciones para futuras investigaciones como perspectivas que enriquezcan futuras exploraciones de la decisión y la identidad organizacional, y sus interrelaciones mutuas.

Alfaro, (2022) su investigación

Tuvo por objetivo determinar la relación entre toma de decisiones y compromiso organizacional de los colaboradores del Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo, debido a que hoy en día las decisiones que se tome dentro de una organización pueden repercutir positiva o negativamente

dependiendo de la valoración y la responsabilidad con la que se tome, siendo el compromiso laboral un factor que se puede ver afectado por las decisiones tomadas. Investigación de tipo aplicada, de diseño no experimental, transversal y correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 53 colaboradores del área administrativa., el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, obteniendo como resultado que entre la toma de decisiones y el compromiso organizacional existe relación positiva y significativa ($\rho=.53$ $p=.000$). Concluyó que a medida que se mejore la forma de tomar decisiones dentro de la organización, se obtendrá también un mejor involucramiento por parte de los colaboradores.

Caparachin, (2022) en su estudio:

El problema formulado fue: ¿Qué relación existe entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en la entidad prestadora de servicios de saneamiento Sierra Central S.C.R. Tarma - 2019?. Tuvo por objetivo principal: Establecer la relación que existe entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en la entidad prestadora de servicios de saneamiento Sierra Central S.C.R. Tarma; la hipótesis refirió: que existe relación significativa entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en la entidad prestadora de servicios de saneamiento Sierra Central S.C.R. Tarma. investigación de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, y del nivel correlacional, con diseño no experimental, la muestra fue censal que comprendió a 16 trabajadores de la empresa, el instrumento utilizado fue el cuestionario; con un 95% de confianza. Concluyó, que existe relación significativa entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento de las municipalidades distritales de la provincia de Tarma; es significativa por cuanto el p valor es 0,007, siendo menor que 0,05; asimismo, el valor de correlación Rho de Spearman tiene un valor positivo y es de 0,643. puntos. Recomendamos principalmente tener cautela respecto a la generalización de los resultados de nuestra investigación, mencionamos este aspecto por cuanto el estudio considera datos e información de una realidad específica.

Espejo (2018) en su tesis titulada:

“La gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura, 2016”. Su objetivo general fue demostrar la influencia que existe entre la gestión administrativa y el COI de los colaboradores de la municipalidad. Investigación aplicada, y el diseño no experimental transaccional, de nivel descriptivo - correlacional; La muestra se determinó empleando, fórmula de población infinita, posteriormente se realizó la muestra ajustada obteniendo una nueva muestra de 190 colaboradores. el estadístico para verificar la hipótesis es Correlación de Pearson. Finalmente, se encontró: Que existe relación muy significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional con el 85.2% de correlación de Pearson.

Soto (2019) en su trabajo:

“Comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de posgrado de educación – UNHEVAL, 2019”. Tuvo por objetivo principal determinar de qué manera el comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Posgrado de Educación. Investigación de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo – correlacional y de diseño investigación no experimental de corte transversal correlacional; se trabajó con muestra censal que comprendió 9 trabajadores de la Unidad de Posgrado de Educación; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista, como instrumentos el cuestionario estuvo compuesto de 16 preguntas en medición de escala de Likert y 14 preguntas abiertas para la entrevista luego de ello estos resultados fueron procesados, analizados y estudiados mediante el programa de estadístico SPSS y las respuestas de las entrevistas; se determinó que el comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño laboral.

Sánchez (2017) en su trabajo:

“Gestión del personal y comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017”. El estudio demostró que existe influencia entre las variables estudiadas puesto que contar con trabajadores que estén capacitados es contar con servidores motivados dispuestos a integrar equipos de trabajo para cumplir objetivos de gestión. “Así mismo, se describe como esta influencia se da a nivel de todas las dimensiones de cada una de las variables estudiadas. Los trabajadores cuentan con los beneficios laborales que demanda el régimen de contratación. El estudio recoge todas estas opiniones en torno al alcance de estos beneficios. reconoce la importancia de cada una de las dimensiones de la gestión del personal, debiendo el gestor impulsar su aplicación a través de estrategia de intervención directa. Existe un nivel de significancia entre las variables que permite describir esta relación. Es la alcaldesa quien cumple un rol protagónico puesto es ella quien obliga a los trabajadores integrarse, e identificarse con la provincia como un objetivo común que debe perseguir cada una de las áreas”.

Regional

Alemán y Caballero (2018) en su investigación:

“CO y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018”. “Determinaron que existió influencia positiva y directa del CO en el liderazgo. El desarrollo de capacidades en la variable liderazgo tuvo un nivel regular en la escala de valores”. La influencia de los valores centrales en la variable liderazgo presentaron un nivel bajo de las respuestas registradas. El indicador orientación alcanzó un nivel bajo en la influencia con la variable liderazgo. Finalmente, el indicador de la visión fue de nivel regular con el 42,5 % de las respuestas en la variable liderazgo de los trabajadores administrativos de la UGEL.

2.3. Definición de términos básicos

Comportamiento organizacional

“Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009).

Comportamiento organizacional holístico

“Filosofía que interpreta las relaciones individuales – organización como un todo funcionalmente integral, en términos de la persona íntegra, el grupo íntegro, la organización íntegra y el sistema social íntegro”.

Desempeño

” Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización” (Chiavenato, 2009).

Desempeño organizacional: “Es la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización” (Robbins y Coulter, 2014).

Eficacia organizacional

“Representa la meta definitiva para los gerentes y es lo que guía sus decisiones en materia de diseño de estrategias y actividades laborales, en coordinación del trabajo de los empleados” (Robbins y Coulter, 2014).

Gestión administrativa

“Conjunto de acciones – soporte con las que los gerentes habrán de desarrollar y ejecutar las actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo (principios de la administración científica): planear, organizar, dirigir, ejecutar, monitorear, controlar, evaluar y contrastar”

Toma racional de decisiones

“Proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor” (Robbins y Coulter, 2014).

Universalidad de la administración

“La realidad de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo” (Robbins y Coulter, 2014).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Hipótesis general.

La influencia del comportamiento organizacional es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Hipótesis específicas

- 1.El comportamiento a nivel individual influye positiva y significativamente en la toma de decisiones del personal administrativo de la UNTumbes.
- 2.El comportamiento a nivel grupal influye positiva y significativamente en la toma de decisiones del personal administrativo de la UNTumbes.
3. El comportamiento a nivel organizacional influye positiva y significativamente en la toma de decisiones del personal administrativo de la UNTumbes.

3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

La investigación fue descriptiva – correlacional, porque describió las características y propiedades y su asociación de las variables: gestión municipal y calidad del servicio. Hernández, Baptista y Fernández (2014) refieren. “Al estudio de las características de las variables; es correlacional, porque tendrá como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. También indican que el estudio descriptivo, “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En nuestro caso se estudia la asociación de las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones.

Tipo de diseño.

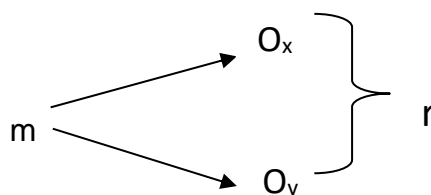
Diseño no experimental.

Los datos de las variables en estudio no fueron manipulados, se estudiaron tal y como se muestran en la realidad. Según Hernández et al. (2014) señalan que “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Diseño transversal.

Porque los datos de las variables se recogieron en un solo momento. “Aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (Hernández et al., 2014).

El diseño y contrastación de la hipótesis es **correlacional**, distinguiéndose:



Dónde:

m: muestra

O_x: Comportamiento organizacional

O_y: Toma de decisiones

r: relación entre variables.

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población

Para Hernández et al. (2014) indican “es el conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación” (p.174). La población estuvo constituida por los 180 trabajadores administrativos nombrados según la Oficina de Personal y Capacitación, (UNTumbes), (OGPC-2021)

Muestra.

Bernal, (2016) señala. “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

La muestra de los trabajadores administrativos nombrados se terminó con la fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas (Arias, 2012).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)E^2 + Z * p * q}$$

Dónde:

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población: 180

Z = Nivel de confianza: 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

e = Error muestral: 5%

Reemplazando en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(180)}{(180-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 93 \text{ (93 trabajadores administrativos)}$$

Muestreo

Se empleó el muestreo aleatorio simple donde todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Es decir, todos los trabajadores que conforman la población tendrán las mismas probabilidades de salir seleccionados y aplicarse la encuesta.

3.4. Métodos, técnicas e Instrumentos

Métodos de Investigación.

Descriptivo

Se empleó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de nuestro objeto de estudio. Lo que implicó la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación en este caso el comportamiento organizacional y la toma de decisiones.

Método cuantitativo

Su propósito fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre las variables y sus dimensiones del comportamiento organizacional y la toma de decisiones.

Método inductivo.

Método empleado tanto en la recolección de la información, así como en la elaboración del marco teórico al establecerse las categorías y dimensiones comportamiento organizacional y la toma de decisiones. Dándole un tratamiento a la información desde los conceptos básico hasta arribar a las conclusiones.

Método deductivo

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron conclusiones o consecuencias en las que se aplicaron; o se examinaron casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas, para realizar recomendaciones.

Técnicas de recolección de datos.

Técnica documental.

Se revisaron y analizaron la información contenida en la literatura de los textos y en registros e informes de la universidad; información que se compilaron mediante fichas bibliográficas.

Técnica de la encuesta.

Se diseñaron dos cuestionarios, la variable CO, con 15 items; y 12 items para la variable toma de decisiones, en base a las dimensiones e indicadores de cada variable, empleando la escala de Likert, aplicándose tipo entrevista a una muestra de los 93 colaboradores de la UNTumbes. (Anexo 3, 4, 5, 9).

Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario: Se estructuraron preguntas cerradas que contribuyeron a definir cada uno de los indicadores de las variables en estudio. Este instrumento permitió conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (Anexo 4, 5)

Fichas bibliográficas

Se emplearon estos instrumentos “para registrar información de forma sintetizada sobre los autores consultados; recursos útiles para el estudio, permitiendo la descripción de las características generales y ubicaciones de los textos e informes que se consultaron. Asimismo, las anotaciones que se obtuvieron permitieron obtener los elementos necesarios para recrear experiencias académicas”.

3.5. Procesamiento y análisis

Recolección de la información.

“La información que se requirió en la investigación fue recogida de modo personal por la investigadora; en cuanto a la información documental y material bibliográfico se compilaron de los informe y registros de la universidad y de los textos, artículos académicos, que obran en las bibliotecas de las universidades locales, de las publicaciones y otros documentos que se obtuvieron vía Internet, para este propósito se emplearon las fichas bibliográficas; donde se registraron estos datos; la recolección de datos en las unidades muestrales de la investigación se ejecutó aplicando la técnica de la encuesta”.

Procesamiento de datos.

“Una vez realizada la recogida de datos a través de un cuestionario, se inició una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable, objetivo de estudio y su presentación conjunta. La investigadora siguió un procedimiento de cuatro pasos para su procesamiento de datos, como se indica”:

Codificación

“Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas”.

Introducción de datos.

“Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento una USB”.

Tabulación y presentación.

“La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta. Considerando el tipo de investigación, para su procesamiento se empleará el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)”.

La comprobación de la hipótesis “se realizará con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. La interpretación del coeficiente Rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. La correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales. (Spearman, 1927), Anexo 6

Análisis de datos.

La información presentada en tablas, figuras e indicadores y empleando la estadística descriptiva e inferencial se analizaron y se discutieron fundamentándose en el estado del arte (antecedentes y bases teórico – científicas), enfocándose en la solución al problema, en la prueba de la hipótesis y en el objetivo de determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

3.6. Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad es la consistencia interna del instrumento y se puede estimar con el alfa de Cronbach”. “La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Welch y Comer, 1988).

“Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación” (Welch y Comer, 1988).

Para la variable 1 comportamiento organizacional con un cuestionario de 15 preguntas en escala de Likert fue aplicado a la muestra de 93 colaboradores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes, con un coeficiente de 0,910 lo cual nos indica que existió consistencia interna en el instrumento aplicado. por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría”.

Tabla 1: Fiabilidad de comportamiento Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	15

Fuente: Encuestas

Para la variable 2, que midió la variable toma de decisiones para un cuestionario de doce preguntas en escala de Likert fue aplicado a la muestra de 93 colaboradores administrativos nombrados de la UNTumbes. Los resultados fueron de 0,933 indicando que existió confiabilidad en el instrumento aplicado por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo con la teoría”. (Anexo 7, 8)

Tabla 2: Fiabilidad de variable Toma de decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
.933	12

Fuente: Encuestas

3.7. Definición y operacionalización de variables

Variable 1: Comportamiento organizacional

Definición conceptual

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2013).

Definición operacional

“La obtención de datos de la variable comportamiento organizacional serán obtenidos con la técnica de la encuesta con un cuestionario de 15 ítems en escala de Likert: (1) en desacuerdo, (2), indeciso, (3) de acuerdo, aplicado tipo entrevista a los 93 servidores administrativos de la universidad”.

Dimensiones e indicadores

Individual

Indicadores: Personalidad, inteligencia, habilidad, ética y valores, desempeño, empoderamiento.

Grupal

Indicadores: solución de conflictos, cooperación entre miembros, innovación en el trabajo, comunicación.

Organizacional

Indicadores: Calidad en la labor, clima agradable, satisfacción laboral, estructura orgánica, facultar, responsabilidad.

Variable 2: Toma de decisiones

Definición conceptual

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) la consideran “Un proceso de elección de una alternativa entre varias para darle solución a un problema”.

Dimensiones e indicadores

a) Definición y análisis del problema

- a. Definir el problema
- b. Plantear alternativas de solución

b) Determinación y Selección de Alternativas

- a. Elección de la alternativa de solución

c) Implantación

- a. Actividades de seguimiento

Definición y análisis del problema

Münch (2010) indica “que esta etapa es crucial para plantearse alternativas de solución adecuadas, pues en esta etapa se deben definir correctamente, identificar la naturaleza y origen del problema”.

Determinación y selección de alternativas

Münch (2010) señala “esta etapa se orienta a solucionar las causas que originan el problema o situación identificada”.

Implantación

“Es el establecimiento de todas las actividades necesarias para implantar el curso de acción y efectuar un monitoreo constante de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción” Münch (2010).

Definición operacional

“Los datos para la medición de los indicadores de las dimensiones de la variable 2, se obtendrán de fuentes primarias, aplicándose la técnica de la encuesta utilizando un cuestionario conteniendo 12 preguntas en escala de Likert: son: de acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1, instrumento dirigido a 93 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos”. (Tabla 1) y (Anexo 1 y 2)

Tabla 3: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comportamiento organizacional	a. A nivel individual	<ul style="list-style-type: none">• Personalidad e inteligencia• Habilidad• Ética y valores• Desempeño y empoderamiento	01,02, 03, 04 05, 06
	b. A nivel grupal	<ul style="list-style-type: none">• Solución de conflictos• Cooperación• Innovación• Comunicación	07 08 09 10
	c. A nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Calidad laboral• Clima favorable• Satisfacción en el trabajo• Estructura organizacional• Responsabilidad	11 12 13 14 15
Toma de decisiones	a. Definición y análisis del problema	<ul style="list-style-type: none">• Definir del problema• Plantear alternativas	01, 02, 03, 04
	b. Determinación y selección de alternativas	<ul style="list-style-type: none">• Elección de la alternativa de solución	05, 06, 07, 08
	c. Implantación	<ul style="list-style-type: none">• Actividades de seguimiento	09, 10, 11, 12.

Fuente: Encuesta

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Para el objetivo general: Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Tabla 4: Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones

Nivel	Comportamiento organizacional			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	35 a 45	54	58.1	28 a 36	59	63.4
Medio	25 a 34	32	34.4	20 a 27	26	28.0
Bajo	15 a 24	7	7.5	12 a 19	8	8.6
	Totales	93	100.0	Totales	93	100.0

Fuente: Encuestas

La variable comportamiento organizacional tuvo repuestas de nivel alto del 58,1% para el nivel medio fue de 34,4% y para el nivel bajo del 7,5% con una influencia positiva y significativa en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones, para el nivel medio fue de 28,0% y para el nivel bajo de 8,6% del personal administrativo de la UNTumbes, 2022.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La influencia del comportamiento organizacional es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Respuestas que las podemos justificar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,570 con una significación bilateral menor al p valor todo lo cual nos indicó que existió una correlación positiva y significativa de nivel moderado entre las variables de estudio, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

Tabla 5: Correlación del comportamiento organizacional y la toma de decisiones

Rho de Spearman		Comportamiento organizacional	Toma de decisiones
Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación		,570**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		93
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,570**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	93	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 1: Describir la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

El comportamiento a nivel individual que tuvo los indicadores sobre la personalidad, inteligencia, habilidad, ética y valores, desempeño, empoderamiento, experimentaron respuestas de nivel alto con el 52,7% para el nivel medio del 36,6% y para el nivel bajo fue del 10,7% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones, para el nivel medio fue de 28,0% y para el nivel bajo de 8,6% del personal administrativo de la UNTumbes, 2022.

Tabla 6: Influencia del comportamiento a nivel Individual en la toma de decisiones

Nivel	Comportamiento a nivel individual			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	14 a 18	49	52.7	28 a 36	59	63.4
Medio	10 a 13	34	36.6	20 a 27	26	28.0
Bajo	6 a 9	10	10.7	12 a 19	8	8.6
	Totales	93	100.0	Totales	93	100.0

Fuente: Encuestas

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: La influencia del comportamiento a nivel individual es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Afirmaciones que las corroboramos con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,246 con un nivel de significancia menor al p valor revelando una correlación significativa y positiva de baja relación entre la dimensión comportamiento interno y la variable toma de decisiones, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

Tabla 7: Correlación del comportamiento a nivel individual y la toma de decisiones

Rho de Spearman		Comportamiento a nivel individual	Toma de decisiones
Comportamiento Individual	Coeficiente de correlación		,246*
	Sig. (bilateral)		.002
	N		93
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	,246*	
	Sig. (bilateral)	.002	
	N	93	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 2: Analizar la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 8: Influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones

Nivel	Comportamiento a nivel grupal			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	10 a 12	51	54.8	28 a 36	59	63.4
Medio	7 a 9	30	32.3	20 a 27	26	28.0
Bajo	4 a 6	12	12.9	12 a 19	8	8.6
	Totales	93	100.0	Totales	93	100.0

Fuente: Encuestas

La dimensión que analizo el comportamiento grupal con los indicadores sobre la solución de conflictos, cooperación entre miembros, innovación en

el trabajo, comunicación, tuvo aceptaciones de nivel alto con el 54,8% de las respuestas, para el nivel medio fue de 32,3% y para el nivel bajo de 12,9% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones, para el nivel medio fue de 28,0% y para el nivel bajo de 8,6% del personal administrativo de la UNTumbes.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: La influencia del comportamiento a nivel grupal es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Resultados que los podemos comprobar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,423 con una significancia de 0,000 indicando una asociación positiva de nivel moderado entre la dimensión comunicación grupal y la variable toma de decisiones, resultados que nos llevaron a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

Tabla 9: Correlación entre el comportamiento a nivel grupal y la toma de decisiones

Rho de Spearman		Comportamiento a nivel grupal	Toma de decisiones
Comportamiento grupal	Coefficiente de correlación		,423**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		93
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,423**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	93	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 3: Explicar la influencia del comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 10: Influencia del Comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones

Nivel	Comportamiento a nivel organizacional			Toma de decisiones		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alto	12 a 15	58	62.4	28 a 36	59	63.4
Medio	8 a 11	23	24.7	20 a 27	26	28.0
Bajo	5 a 7	12	12.9	12 a 19	8	8.6
	Totales	93	100.0	Totales	93	100.0

Fuente: Encuestas

Para la dimensión CO que analizó los indicadores sobre la calidad en las labores, clima agradable, satisfacción laboral, estructura orgánica, facultad, responsabilidad, obtuvieron contestaciones de nivel alto del 62,4% para el nivel medio fueron de 24,7% y para el nivel bajo experimentaron un 12,9% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones, para el nivel medio fue de 28,0% y para el nivel bajo de 8,6% del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: La influencia del comportamiento a nivel organizacional es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Aseveraciones que las podemos demostrar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,737 con una significación bilateral de 0,000 indicando una relación positiva y de nivel alto entre la dimensión comportamiento a nivel organizacional y la variable toma de decisiones, confirmando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

Tabla 11: Correlación del comportamiento a nivel organizacional y la toma de decisiones

Rho de Spearman	Comportamiento Organizacional	Toma de Decisiones
Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,737** .000 93
Toma de decisiones	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,737** .000 93

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

Fuente: Encuestas

4.2 Discusión

Para el objetivo general: Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

El comportamiento organizacional, “Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009).

Y la toma de decisiones se refiere al “Proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor” (Robbins y Coulter, 2014).

La variable comportamiento organizacional, tuvo repuestas de nivel alto del 58,1% para el nivel medio fue de 34,4% y para el nivel bajo del 7,5% con una influencia positiva y significativa en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones.

Existen acercamientos entre los resultados del investigador Agustin, (2022) cuyas conclusiones fueron “la existencia de la influencia del comportamiento organizacional y la toma de decisiones”. De igual forma tenemos en los trabajos de

Lopez, Bermudez, Saavedra, Diaz, y Paredes, (2022) sobre” la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo, media significativa positiva, el modelo de diseño organizacional, en la práctica es el sistema mixto y el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina fue moderada”.

Para el objetivo específico 1: Describir la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para Robbins y Judge, (2015) el desempeño individual “es la base del desempeño organizacional. Por lo tanto, comprender el comportamiento individual es esencial para una gestión eficaz, porque la realización de la empresa depende del desempeño individual. La psicología y la psicología social proporcionan información sobre la relación entre actitudes, ideas, personalidades, valores y desempeño personal. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de comprender las características personales de sus subordinados y de ellos mismos y tomar medidas”.

El comportamiento a nivel individual que tuvo los indicadores sobre la personalidad, inteligencia, habilidad, ética y valores, desempeño, empoderamiento, experimentaron respuestas de nivel alto con el 52,7% para el nivel medio del 36,6% y para el nivel bajo fue del 10,7% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones.

Con el tesista Caparachin, (2022) se tienen coincidencias en los resultados por cuanto concluye que existe relación significativa entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento de las municipalidades distritales de la provincia de Tarma

Para el objetivo específico 2: Analizar la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

En cuanto a Robbins y Judge, (2015) señalan, “que el entorno grupal y la influencia interpersonal también son razones poderosas que afectan el desempeño organizacional. En el contexto de comportamiento grupal, los grupos se forman debido a acciones administrativas y esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para realizar ciertas tareas y responsabilidades (grupos formales), y los grupos se forman debido al comportamiento de los empleados (grupos informales) que también se desarrollan en torno a intereses comunes y organizacionales”.

La dimensión que analizo el comportamiento grupal con los indicadores sobre la solución de conflictos, cooperación entre miembros, innovación en el trabajo, comunicación, tuvo aceptaciones de nivel alto con el 54,8% de las respuestas, para el nivel medio fue de 32,3% y para el nivel bajo de 12,9% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones.

Existen similitudes entre los hallazgos de la investigación realizada al personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes y las conclusiones del investigador Arias y Mendez, (2020) por cuanto la toma de decisiones contractuales no los motiva.

Para el objetivo específico 3: Explicar la influencia del comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

Robbins y Judge, (2015) señalan. “que la estructura y el diseño organizacional, las características personales y la influencia interpersonal y grupal son esenciales para comprender el comportamiento humano dentro de una organización. Para trabajar con eficacia en una organización, los gerentes deben comprender claramente la estructura organizacional. La estructura de una organización es un patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diferentes subunidades que componen la organización”.

Para la dimensión comportamiento organizacional que analizó los indicadores sobre la calidad en las labores, clima agradable, satisfacción laboral, estructura orgánica, facultad, responsabilidad, obtuvieron contestaciones de nivel alto del 62,4% para el nivel medio fueron de 24,7% y para el nivel bajo experimentaron un 12,9% con una influencia en la variable toma de decisiones de nivel alto con el 63,4% de las contestaciones.

Con el tesista Alfaro, (2022) tenemos coincidencias en los resultados de las investigaciones por cuanto concluyó “que a medida que se mejore la forma de tomar decisiones dentro de la organización, se obtendrá también un mejor involucramiento por parte de los colaboradores”.

V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la variable comportamiento organizacional con repuestas de nivel alto del 58,1% tuvo una influencia positiva y significativa en la variable toma de decisiones de nivel alto con 63,4%, corroborándose con un Rho de Spéarman de 0,570 y un $p < 0.05$, se aceptando la hipótesis respectiva. En consecuencia, la motivación extrínseca e intrínseca ofrecida por las autoridades universitarias, al internalizarse en el trabajador reflejará un nuevo comportamiento organizacional contribuyendo a la toma decisiones efectivas.
2. El comportamiento a nivel individual que tuvo los indicadores sobre la personalidad, inteligencia, habilidad, ética y valores, desempeño, empoderamiento, experimentaron respuestas de nivel alto con el 52,7% influenciaron en la variable toma de decisiones en nivel alto con el 63,4% de las contestaciones, reafirmandose con un ρ de 0,246 y un $p < 0.05$, se acepta aceptando la hipótesis de trabajo respectiva. Los empleados a ser motivados para asumir trabajos de mayor responsabilidad, generan su propia autonomía y aplican su creatividad demostrando un nuevo comportamiento individual dentro de la organización, permitiendo la resolución de problemas en su nuevo cargo.
3. La dimensión que analizó el comportamiento a nivel grupal con los indicadores sobre la solución de conflictos, cooperación entre miembros, innovación en el trabajo, comunicación, con aceptaciones de nivel alto con el 54,8% de las respuestas, tuvo una influencia en la variable toma de decisiones en el nivel alto con 63,4%; corroborándose con un ρ de 0,423 y $p < 0.05$, aceptando la hipótesis específica del objetivo específico 2. La organización como sistema social requiere de comportamiento laboral que trabaje como grupo humano, esta motivación se involucra en la cultura institucional exteriorizando un comportamiento grupal, que permitió tomar decisiones y afrontar los problemas de manera cohesionada.

4. La dimensión comportamiento a nivel organizacional que analizó los indicadores sobre la calidad en las labores, clima agradable, satisfacción laboral, estructura orgánica, facultad, responsabilidad, obtuvieron contestaciones de nivel alto del 62,4% influenciaron en la variable toma de decisiones con un nivel alto representada con el 63,4% de las contestaciones, corroborándose con un ρ (rho) de 0,737 y un $p < 0.05$, aceptando la hipótesis de trabajo. Por cuanto los lazos con la organización, los actos con la ciudadanía y la identidad institucional es el reflejo del comportamiento organizacional, cuya fuente es la motivación. Por ello los colaboradores en su conjunto responden de manera efectiva a los problemas externos e internos de la organización.

VI. RECOMENDACIONES

1. Las autoridades universitarias en su plan estratégico institucional, deben incluir un plan de cultura organizacional y dentro de este un plan de motivación que induzca a generar un plan estratégico de comportamiento organizacional que se encamine a preparar a los colaboradores administrativos para la efectiva toma de decisiones.
2. Es conveniente involucrar, en el plan de carrera de los colaboradores administrativos de la UNTumbes, una política de enriquecimiento del puesto de trabajo, que motive a los colaboradores asumir nuevos retos y luego estén presto a trabajar con autonomía y aplicar toda su creatividad en las nuevas responsabilidades.
3. Los jefes de oficina y de áreas administrativa, deben establecer efectivos canales de comunicación para escuchar activamente lo que desea los empleados administrativos, es decir debe ser congruente con los valores humanos actuales respecto al trato digno.
4. Es necesario combinar la motivación con las destrezas y habilidades de los colaboradores de la UNTumbes, para asegurar como resultado un comportamiento organizacional efectivo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustin, P. S. (2022). Identidad organizacional: análisis y revisión sobre su influencia en la toma de decisiones organizacionales. *usiness Innova Sciences*, 3(2), 47-59. Recuperado a partir de <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/97>, 3(2), 57-59. Obtenido de <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/97>
- Alemán, R. D., y Caballero, Y. Y. (2018). Comportamiento organizacional y su influencia en el liderazgo de los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Tumbes, 2018. Tumbes, Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Alfaro, M. F. (2022). Toma de decisiones y compromiso organizacional de los colaboradores del Servicio de Gestión Ambiental de Trujillo, 2022. Trujillo: UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93260>
- Arias, P. E., y Mendez, A. G. (2020). Comportamiento organizacional durante la pandemia Covid - 19, en el área de servicio al cliente Premium de Humanos Seguros, mayo - agosto 2020. UNPHU. Santo Domingo, República Dominicana: Arias Plata, Emmanuel. Obtenido de <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/4431>
- Bateman, T. S., y Scott, A. S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Begazo Villanueva, J. D. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. *Gestión en el Tercer Milenio* Vol. 17-II, N° 34, 21-27.
- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson - Prentice Hall.
- Caparachin, I. G. (2022). Documentos de Gestión y Toma de Decisiones en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Sierra Central S.C.R.L.

- Tarma 2019. Tarma: UPLA. Obtenido de <http://www.repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/3848>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Espejo, P. Y. (2018). *La gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura, 2016*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Gómez, S. J. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., y Gully, S. M. (2017). *Comportamiento organizacional y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill - Educación.
- Hitt, M. A., Black, J. S., y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Konztz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Lopez, R. E., Bermudez, V. J., Saavedra, R. J., Diaz, D. F., y Paredes, S. C. (2022). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto*. *Ciencia Latina*, 6(2). Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1863>
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Pesántez, A. S., y Guapacaza, S. D. (2012). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.

- Quituzaca, F. L., Vasquez, B. C., y Urigun, A. P. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. (U. T. Machala, Ed.) Dilanet, 7(2), 339-354. doi:ISSN-e 2588-0705
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2015). Comportamiento organizacional. México.
- Sánchez, G. J. (2017). Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017. Huánuco: Universidad de Huánuco. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/502>
- Soto, G. N. (2019). Comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de postgrado de educación – UNHEVAL, 2019. Huánuco, Perú: Universidad de Huánuco.
- Spearman, C. (1927). The nature of intelligence and the principles of cognition (1923) y The abilities of man (1927).
- Welch, S., y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration. In Books/Cole Publishing Co. USA: Wadsworth.
- Wittkoski. (2000). Manual para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. Lima, Perú: Cooperación Técnica del BID - ATN/ME- 7138- PE.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
<p>General: ¿Cuál es la influencia del CO en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022?</p> <p>Específicos: 1. ¿Cuál es la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 2. ¿Cuál es la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes? 3. ¿Cuál es la influencia del a comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes?</p>	<p>General Determinar la influencia del CO en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p>Específicos 1. Describir la influencia del comportamiento a nivel individual en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 2. Analizar la influencia del comportamiento a nivel grupal en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 3. Explicar la influencia del a comportamiento a nivel organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la a Universidad Nacional de Tumbes</p>	<p>General La influencia del CO es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.</p> <p>Específicas: 1. La influencia del comportamiento a nivel individual es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 2. La influencia del comportamiento a nivel grupal es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. 3. La influencia del a comportamiento a nivel organizacional es positiva y significativa en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.</p>	<p>Variable 1: Comportamiento organizacional</p> <p>Variable 2: Toma de decisiones:</p>	<p>Población: Compuesta por los 180 colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes</p> <p>Muestra No probabilística, compuesta por los 93 colaboradores Universidad Nacional de Tumbes</p>	<p>Aplicada</p> <p>Correlacional</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Transversal</p> <p>No experimental</p>

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Título: Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comportamiento organizacional	<p>“Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2009).</p>	<p>La obtención de datos de la variable CO serán obtenidos con la técnica de la encuesta con un cuestionario de 15 items en escala de Likert: (1) en desacuerdo, (2), indeciso, (3) de acuerdo, aplicado tipo entrevista a los 93 servidores administrativos de la universidad.</p>	<p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Personalidad ● Inteligencia ● Habilidad ● Ética y valores ● Desempeño ● Empoderamiento ● Solución de conflictos ● Cooperación entre miembros ● Innovación en el trabajo ● Comunicación ● Calidad en la labor ● Clima agradable ● Satisfacción laboral ● Estructura orgánica ● Responsabilidad 	<p>01, 02</p> <p>03, 04</p> <p>05, 06</p> <p>07</p> <p>08</p> <p>09</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Toma de decisiones	Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), “la consideran como un proceso de elección una alternativa entre varias para darle solución a un problema”.	Los datos para la medición de los indicadores de las dimensiones de la variable 2, se obtendrán de fuentes primarias, con la aplicación de la técnica de la encuesta utilizando un cuestionario conteniendo 12 preguntas en escala de Likert: son: de acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1, instrumento dirigido a 93 trabajadores entre funcionarios y servidores administrativos.	Definición y análisis del problema Determinación y selección de alternativas Implantación	<ul style="list-style-type: none"> Definir el problema Plantear alternativas Elección de la alternativa de solución Actividades de seguimiento 	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23. 24, 25, 26, 27

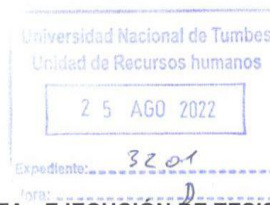
Anexo 3: Solicitud y autorización para ejecución de tesis

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Tumbes, 25 de agosto del 2022.

CARTA N° 001- 2022/ UNTUMBES-BRR

Señor
MARCO ANTONIO SALLIRROSAS SOLANO
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
Ciudad.



ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA - EJECUCIÓN DE TESIS

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita bachiller de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración, presenta el proyecto de tesis; **"Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Universidad Nacional de Tumbes, 2022"**; para cumplir con su ejecución. Solicito a usted, la debida autorización para aplicar técnicas de recolección de datos (Encuestas e información pertinente) en su representada, información que será empleada de manera confidencial por la suscrita.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Autorizado
A handwritten signature in blue ink, written over a circular official stamp of the Universidad Nacional de Tumbes, Unidad de Recursos Humanos. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES' and 'Unidad de Recursos Humanos'.

Br. Bertha Ramos Rivas
Tesisista

Anexo 4: Cuestionario de la variable comportamiento organizacional

Título: Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Buenos días: Estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de ítems de la variable CO. Lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los tres valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

Escala y valor: de acuerdo (3), indeciso (2), en desacuerdo (1)

Variable: Comportamiento organizacional

Ítems				
Nivel individual		DA= 3	I= 2	ED =1
1	¿Siente que su personalidad es compatible con la finalidad de institución, siendo esta de servicio a la población Tumbesina?	3	2	1
2	¿Ante una situación conflictiva se cuenta con las competencias para manejarlo de manera efectiva?	3	2	1
3	¿Las destrezas y habilidades que poseen los trabajadores permiten un desempeño laboral efectivo? .	3	2	1
4	¿Sus colaboradores trabajan dentro los principios de ética y valores para el logro de objetivos institucionales?	3	2	1
5	¿El rendimiento laboral de los colaboradores es el esperado por la institución y los ciudadanos?	3	2	1
6	¿Se aplican las competencias gerenciales en el trabajo asignado por el inmediato superior?	3	2	1

Nivel grupal				
7	¿En el proceso de solución de problemas y manejo de conflictos, se cuenta con una política de escucha activa?	3	2	1
8	¿Al trabajar en equipo multidisciplinario, se participa de manera activa entre los colaboradores de la universidad?	3	2	1
9	¿Los colaboradores demuestran su creatividad en innovación en la realización de trabajo para mejorar sus resultados?	3	2	1
10	¿Se promueve la comunicación asertiva entre todos los trabajadores de la institución?	3	2	1
Nivel organizacional				
11	¿El trabajo que exterioriza la universidad es calificado dentro de los niveles de calidad que exigen los ciudadanos?	3	2	1
12	¿Se percibe en la universidad una atmosfera laboral positiva que implique la ejecución efectiva de las tareas asignadas?	3	2	1
13	¿La universidad aplica políticas que contribuye a desarrollar de manera personal y profesional?	3	2	1
14	¿Se proporciona información del funcionamiento de la universidad?	3	2	1
15	¿Se sienten preparada la universidad para asumir mayores responsabilidades en la sociedad?	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 5: Cuestionario de la variable toma de decisiones

Título: Influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Buenos días: Estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a determinar la influencia del comportamiento organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la Universidad Nacional de Tumbes, 2022.

Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de ítems de la variable toma de decisiones. Lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los tres valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

Escala y valor: de acuerdo (3), indeciso (2), en desacuerdo (1)

Variable: Toma de decisiones

N°	Pregunta	DA= 3	I= 2	ED=1
	Definición y análisis del problema			
16	Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución	3	2	1
17	Se sabe diferenciar las causas y los problemas en base a la información analizada.	3	2	1
18	Se aplican procesos para definir el problema que se presentan en la institución.	3	2	1
19	Se determinan alternativas de solución para tratar cualquier problema	3	2	1
	Determinación y selección de alternativas			
20	Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	3	2	1
21	Existe una participación activa de los colaboradores, en la solución de los problemas, respetando su opinión	3	2	1

22	Se presentan alternativas para la darle solución al problema considerando los recursos institucionales.	3	2	1
23	Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas.	3	2	1
	Implantación			
24	Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada.	3	2	1
25	Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación.	3	2	1
26	Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución	3	2	1
27	Se presenta informe del resultado de su eficacia de la decisión tomada.	3	2	1

Anexo 6: Interpretación del Rho de Spearman

“La significancia de la hipótesis se determinará con la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que el Rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas); de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. “Asimismo, se interpreta su significancia igual que Pearson y otros valores estadísticos. En su interpretación: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde: -1.00 = correlación negativa perfecta”. (“A mayor X , menor Y ”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica “a menor X , mayor Y ”. (“A mayor X , mayor Y ” o “a menor X , menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante (pp. 305 y 322). “De acuerdo con estos indicadores la hipótesis será positiva y significativa si está comprendida entre el rango positivo”.

“En estadística, el ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal. Puede que exista otro tipo de correlación, pero no lineal. correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales”. (Spearman C. , 1927)

Coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta.
-0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta.
-0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta.
-0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada.
-0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja.
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja.
0	Correlación nula.
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja.
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada.
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta.
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta.
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Spearman, (1927)

Anexo 7: Análisis de fiabilidad de variable Comportamiento organizacional

Comportamiento Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	15

Fuente: Encuestas

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	93	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	93	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadística de escala

	Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
	42.27	18.894	4.347	15

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Siente que su personalidad es compatible con la finalidad de institución, siendo esta de servicio a la población Tumbesina?	39.39	16.653	.664	.902
2. ¿Ante una situación conflictiva se cuenta con las competencias para manejarlo de manera efectiva?	39.37	16.343	.824	.898

3. ¿Las destrezas y habilidades que poseen los trabajadores permiten un desempeño laboral efectivo? .	39.35	16.362	.849	.898
4. ¿Sus colaboradores trabajan dentro los principios de ética y valores para el logro de objetivos institucionales?	39.65	16.253	.505	.910
5. ¿El rendimiento laboral de los colaboradores es el esperado por la institución y los ciudadanos?	39.99	17.380	.155	.935
6. ¿Se aplican las competencias gerenciales en el trabajo asignado por el inmediato superior?	39.41	16.266	.752	.899
7. ¿En el proceso de solución de problemas y manejo de conflictos, se cuenta con una política de escucha activa?	39.39	16.349	.768	.899
8. ¿Al trabajar en equipo multidisciplinario, se participa de manera activa entre los colaboradores de la universidad?	39.57	16.422	.540	.907
9. ¿Los colaboradores demuestran su creatividad en innovación en la realización de trabajo para mejorar sus resultados?	39.33	16.746	.772	.901

10. ¿Se promueve la comunicación asertiva entre todos los trabajadores de la institución?	39.48	16.470	.589	.905
11. ¿El trabajo que exterioriza la universidad es calificado dentro de los niveles de calidad que exigen los ciudadanos?	39.53	16.643	.456	.911
12. ¿Se percibe en la universidad una atmosfera laboral positiva que implique la ejecución efectiva de las tareas asignadas?	39.35	16.666	.735	.901
13. ¿La universidad aplica políticas que contribuye a desarrollar de manera personal y profesional?	39.33	16.529	.860	.898
14. ¿Se proporciona información del funcionamiento de la universidad?	39.31	16.695	.887	.899
15. ¿Se sienten preparada la universidad para asumir mayores responsabilidades en la sociedad?	39.31	16.695	.887	.899

Anexo 8: Análisis de fiabilidad de variable Toma de decisiones

Tabla 3

Toma de Decisiones

Alfa de Cronbach	N de elementos
.933	12

Fuente: Encuestas

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	93	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	93	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
34.49	12.818	3.580	12

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
16. Se analiza la información para determinar las fuerzas externas e internas que crean oportunidad o perjudican a la institución	31.60	10.590	.732	.927
17. Se sabe diferenciar las causas y los problemas en base a la información analizada.	31.59	10.853	.766	.926
18. Se aplican procesos para definir el problema que se presentan en la institución.	31.54	10.947	.925	.923
19. Se determinan alternativas de solución para tratar cualquier problema	31.56	10.771	.916	.922
20. Los directivos de los diferentes niveles jerárquicos tienen autonomía para la toma de decisiones	31.89	11.097	.364	.949
21. Existe una participación de los colaboradores, en la solución de los problemas, respetando su opinión	31.56	10.858	.871	.923

22. Se presentan alternativas para darle solución al problema considerando los recursos institucionales.	31.58	10.681	.879	.922
23. Se selecciona la mejor alternativa en base a las ponderaciones realizadas.	31.54	10.947	.925	.923
24. Se designa un responsable con autonomía para la implementación de la decisión tomada.	31.54	10.947	.925	.923
25. Se establece un plan de acción para su seguimiento de la implementación.	31.71	10.773	.603	.933
26. Se asigna los recursos para la implementación de la decisión que se ha tomado en la institución	31.75	10.753	.514	.939
27. Se presenta informe del resultado de su eficacia de la decisión tomada.	31.58	10.811	.817	.924

Anexo 9: Participación en el proceso de aplicación de encuesta



Toma fotográfica 1: Explicación de objetivos y/o preguntas de la encuesta a los trabajadores administrativos.



Toma fotográfica 2: Instruccionais del llenado de las encuestas a trabajadora administrativa.

Anexo 10: Matriz de datos de la investigación

3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3

3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3

3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	