

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA
GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y
CULTURAL DE RIOHACHA, LA GUAJIRA**

SANIA PAOLA PARRA PINEDO



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, 2022

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA
GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y
CULTURAL DE RIOHACHA, LA GUAJIRA**

SANIA PAOLA PARRA PINEDO

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

MARELIS ALVARADO

Director



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, 2022

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **MARELIS MERCEDES ALVARADO MEJIA**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 40.921.919, expedida en Riohacha la Guajira, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por la señora **SANIA PAOLA PARRA PINEDO**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 40.938.222, expedida en Riohacha la Guajira titulado: Comportamiento Organizacional en la Toma de Decisiones de la Gerencia en la Clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, autorizo a la Universidad de La Guajira, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, Departamento de La Guajira, 22 de febrero de 2022.



MARELIS ALVARADO MEJÍA
Director del Trabajo de Grado

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado, requisito para optar por título de Magister en Administración de Empresas, presentado por SANIA PAOLA PARRA PINEDO, con el título: Comportamiento Organizacional en la Toma de Decisiones de la Gerencia en la Clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, autorizo a la Universidad de La Guajira, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software antiplagio «Turnitin no Reply » con un 19,00 de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas se encuentran debidamente citadas de acuerdo con las normas APA vigentes, evidenciando que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, Departamento de La Guajira, 22 de febrero de 2022.



MARELIS ALVARADO MEJÍA
Director del Trabajo de Grado

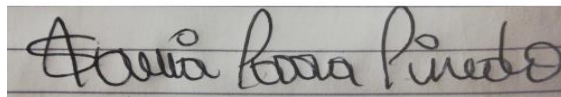
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, SANIA PAOLA PARRA PINEDO, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificado con cédula de ciudadanía No 40.938.222, expedida en Riohacha la Guajira, autor del trabajo de grado titulado: Comportamiento Organizacional en la Toma de Decisiones de la Gerencia en la Clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, autorizo a la Universidad de La Guajira; declaro bajo la gravedad del juramento que:

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

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, Departamento de La Guajira, 22 de febrero de 2022.



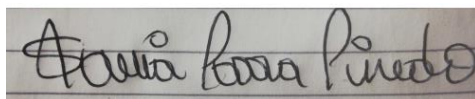
SANIA PAOLA PARRA PINEDO

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **SANIA PAOLA PARRA PINEDO**, identificado con cédula de ciudadanía No. 40.938.222, expedida en Riohacha la Guajira, autor del trabajo de grado titulado: Comportamiento Organizacional en la Toma de Decisiones de la Gerencia en la Clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor.

Dado en Riohacha DETC, Departamento de La Guajira, 22 de febrero de 2022.



SANIA PAOLA PARRA PINEDO

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y protector en todo momento; por mantenerme llena de fe y fortaleza ante las adversidades presentadas a lo largo de esta experiencia.

A mis padres, por su paciencia y apoyo, quienes son la fuente de mis valores y principios a lo largo del camino.

A mi esposo por entenderme en todo, gracias a él porque en todo momento fue un apoyo incondicional en mi vida, fue la felicidad encajada en una sola persona, fue mi todo reflejado en el éxito que hoy se ve plasmado, gracias.

A mis hermanos, por su apoyo y colaboración incondicional.

A mis sobrinos que espero les sirva de ejemplo de constancia y dedicación.

A mis amigos por ser maravillosos y especiales compañeros de aula, con los que he compartido momentos únicos e inolvidables en este camino, donde siempre existían sonrisas y apoyo incondicional por parte de cada uno de ustedes.

A mi director quien me ayudó a la realización de este trabajo de investigación por su orientación, paciencia y apoyo.

Sania Parra.

AGRADECIMIENTO

A Dios, primeramente, por darme vida y salud en todo momento.

A la Universidad de La Guajira, por ser alma mater y pilar en esta meta propuesta.

A mi director por ser mi orientadora y apoyo incondicional en este proyecto que hoy culmina de forma exitosa.

A la clínica CEDES, objeto de estudio por haberme ayudado en todo momento y ser pieza fundamental en este trabajo.

A mi esposo, mis familiares y amigos por estar siempre en todo instante ofreciendo su apoyo.

¡A todos mil Gracias!!

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	7
1.1.2 Sistematización del problema	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificación de la Investigación	9
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. Delimitación Teórica	10
1.4.2. Delimitación espacial	10
1.4.3. Delimitación temporal	10
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.1 Antecedentes investigativos	11
2.1.2 Fundamentos teóricos.....	23
2.1.1.1. Comportamiento organizacional.....	23
2.1.1.1.1. Habilidades gerenciales.....	25
a) Habilidades conceptuales	26
b) Habilidades de trato personal	28
c) Habilidades técnicas	29
2.1.1.2. Tipos de conflicto organizacional	31
a) Conflictos funcionales	32

b) Conflictos disfuncionales	34
2.1.1.2. Toma de decisiones.....	36
2.1.1.2.1. Tipos de toma de decisiones	38
a) Decisiones programadas	39
b) Decisiones no programadas	40
2.1.1.2.2. Pasos para la toma de decisiones.....	41
a) Identificación del problema	43
b) Criterios de decisión	44
c) Selección de una alternativa	45
d) Implantación de la alternativa	47
e) Evaluación de la efectividad de la decisión	48
2.2. MARCO CONCEPTUAL	49
2.3. MARCO CONTEXTUAL	50
2.5. SISTEMAS DE VARIABLES.....	52
2.5.1. Definición Conceptual	52
2.5.1.1. Comportamiento Organizacional	52
2.5.1.2. Toma de Decisiones	53
2.5.1.3. Definición operacional	53
3. MARCO METODOLÓGICO	55
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.4.1. Fuentes primarias	61
3.4.2. Fuentes secundarias.....	62
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.5.1. Población	63
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	66
3.7.1. Validez del instrumento	66
3.7.2. Confiabilidad del instrumento	68
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	69

3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS	71
4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	72
4.7. Lineamientos estratégicos	90
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
Anexos	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalizacion de las Variables	54
Tabla 2. Población	63
Tabla 3. Valoración cuantitativa de cada una de las alternativas de las respuestas ...	66
Tabla 4. Valoración del grado de confiabilidad.....	69
Tabla 5. Categoría de análisis para la media, mediana y moda	71
Tabla 6. Rango de valor desviacion estandar	71
Tabla 7. Habilidades en los gerentes	73
Tabla 8. Dimensión habilidades en los gerentes	75
Tabla 9. Tipos de conflictos	77
Tabla 10. Dimensión tipos de conflictos organizacionales	78
Tabla 11. Variable Comportamiento Organizacional	80
Tabla 12. Tipos de tomas de decisiones	81
Tabla 13. Dimensión tipos de tomas de decisiones	83
Tabla 14. Pasos para la toma de decisiones.....	84
Tabla 15. Dimensión pasos para la toma de decisiones	88
Tabla 16. Variable Toma de decisiones	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Instrumento de validación	102
Anexo B. CUESTIONARIO.....	124
Anexo C. PRUEBA PILOTO	132
Anexo D. DATOS ESTADÍSTICOS	134

Parra Pinedo, Sania Paola. **Comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira**, Programa de Maestría en Administración de Empresas, Riohacha, La Guajira, 2022.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. Se sostuvo con autores en el área de gestión del talento humano, tales como: Robbins y Judge (2019), Koontz et al. (2017), Robbins y Coulter (2018), Benavides (2016), entre otros.

La metodología utilizada durante la investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño de campo. La población estuvo conformada por 12 sujetos de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira., para la recolección de datos se utilizó un cuestionario conformado por treinta y seis (36) preguntas de escala tipo Likert, el cual fue validado por cinco (5) expertos y la confiabilidad determinada por el coeficiente Alpha de Cronbach con un valor de 0,90.

En relación a los resultados obtenidos, se concluyó entre los miembros se presentan habilidades para negociar al momento de generarse diferencias, siempre con una actitud positiva, surgen situaciones fuera de la cotidianidad presentando la pericia y conocimientos necesarios para solucionarlos, asimismo, se realiza seguimiento a las causas de conflicto en el puesto del trabajo en miras de no afectar el desempeño de los individuos en la clínica, sin comprometer la productividad, ni obstaculizando el logro de los objetivos propuestos. Asimismo, toman muy en cuenta todos los factores provenientes del entorno, seleccionan la alternativa que presente la sumatoria más elevada, existe un apoyo de los miembros de la organización con relación a la decisión seleccionada por la gerencia, llevando cabo un control de la decisión tomada y el resultado deseado.

Palabras Clave: Comportamiento, toma de decisiones, organización.

Parra Pinedo, Sania Paola. **Organizational behavior in management decision making at the CEDES clinic of the Special, Tourism and Cultural District of Riohacha, La Guajira**, Master's Program in Business Administration, Riohacha, La Guajira, 2022.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the organizational behavior in the decision-making process of the management in the CEDES clinic of the Special Tourist and Cultural District of Riohacha, La Guajira. It was supported by authors in the area of human talent management, such as: Robbins and Judge (2019), Koontz et al. (2017), Robbins and Coulter (2018), Benavides (2016), among others.

The methodology used during the investigation was descriptive, with a field design. The population consisted of 12 management subjects in the CEDES clinic of the Special Tourist and Cultural District of Riohacha, La Guajira., For the data collection, a questionnaire consisting of thirty-six (36) Likert-scale questions was used, which was validated by five (5) experts and the reliability determined by the Cronbach Alpha coefficient with a value of 0.90.

In relation to the results obtained, it was concluded among the members that there are skills to negotiate at the moment of generating differences, always with a positive attitude, situations arise out of everyday life presenting the expertise and knowledge necessary to solve them, also, monitoring is carried out the causes of conflict in the job position in order not to affect the performance of individuals in the clinic, without compromising productivity, or hindering the achievement of the proposed objectives. Likewise, they take into account all the factors coming from the environment, they select the alternative that presents the highest sum, there is support from the members of the organization in relation to the decision selected by management, carrying out a control of the decision taken and the desired result

Keywords: Behavior, decisions, organization.

INTRODUCCIÒN

Las organizaciones al nivel mundial constantemente realizan procesos que implican la planificación, organización, dirección y control, desde la dinámica gerencial involucra elementos como la toma de decisiones, solución de conflictos, a través de las competencias gerenciales de los directivos para el logro de los objetivos. La comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, representa un aspecto de interés permanente para los estudios referentes a entes de cualquier índole, donde se establece la forma como interactúan los seres humanos, es decir, el centro de acción puede generar convergencias o divergencias entre los actores, incidiendo el alcance de los objetivos planteados.

Primeramente, se da inicio a la investigación con el capítulo 1, identificado como el problema de investigación se dirige a fundamentar aspectos tanto macro como micro que dieron origen al planteamiento, a la formulación del problema, a la formulación de objetivos tanto general como específicos, la definición de la importancia o la justificación de la misma y a la delimitación de la investigación.

En cuanto al capítulo 2, el cual es denominado marco referencial, analiza y plantea las investigaciones que se tomaron en cuenta como antecedentes y sus aportes al estudio. Desarrollando de igual forma las bases teóricas definiendo las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones, sustentada por distintos autores en el área de estudio, así como también es desarrollada el marco conceptual, legal, contextual y sistema de variables conformados por conceptuales y operacionales, así como también se encuentra el cuadro de operacionalización de la investigación.

Por su parte, la investigación se elaboró el capítulo 3, identificado como marco metodológico donde se muestra el tipo de investigación, el diseño utilizado, fuentes de información, descripción de la población objeto de estudio, la muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, el análisis de la información y el procedimiento determinando las fases de la investigación.

Para finalizar, se desarrolló el capítulo 4, denominado resultados de la investigación, señala los hallazgos estadísticos derivados de las respuestas obtenidas del instrumento del estudio, señalando la discusión de los mismo correspondiente con las teorías recopiladas en la temática de estudio. Como punto final se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, representa un aspecto de interés permanente para los estudios referentes a entes de cualquier índole, donde se establece la forma como interactúan los seres humanos, es decir, el centro de acción puede generar convergencias o divergencias entre los actores, incidiendo el alcance de los objetivos planteados.

A nivel mundial, Bruzual (2016), menciona las empresas en el mundo se encuentran frente a una situación donde es necesario desarrollar procedimientos los cuales permitan aprovechar las fortalezas de sus colaboradores a fin del cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es esencial implementar técnicas y herramientas que logren alcanzar las metas.

Según Rodríguez (2016), en las empresas españolas se dan los resultados negativos relacionados con la satisfacción laboral, el ausentismo evitable, la productividad, y la rotación voluntaria, las cuales recaen directamente en la eficacia y eficiencia, lo cual afecta el comportamiento organizacional del talento humano, trayendo como consecuencia que se debe mejorar la competitividad, para el fortalecimiento del comportamiento organizacional.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019) el comportamiento organizacional es la disciplina la cual profundiza lo relativo con las aptitudes con las personas. Por lo cual, es un campo de estudio que trata el efecto que las personas, grupos y la organización en su conjunto tienen sobre el comportamiento dentro de las empresas, con la finalidad de optimizar su efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Por otra parte, afirma Varela (2019), en Latinoamérica cada cultura corporativa forma a sus empleados de acuerdo con lo que considera correcto, muchas veces por que los comportamientos se han heredado de manera automática y otras por que el líder es el que define el estilo para moverse. De lo observado en el comportamiento

organizacional de diferentes empresas cada cultura corporativa forma a sus empleados de acuerdo con lo que considera correcto, muchas veces porque los comportamientos se han heredado de manera automática y otras porque el líder es el que define el estilo para moverse.

En Perú, en las empresas existen deficiencias en diferentes aspectos como: las relaciones interpersonales, dirección, y control organizacional, esto motivado al trato que se da entre los empleados, ya que al parecer algunos trabajadores no se sienten a gusto con las actividades que realizan y esto se observa en la manera como hacen su trabajo y el trato entre sus compañeros, lo cual propone que no existe un eficiente comportamiento organizacional.

A este respecto, una parte importante de las capacidades humanas está representada por quienes desempeñan cargos directivos dentro del sistema que conforman en la institución, por lo cual éstos deben ejercer acciones bajo los cimientos de ciertas capacidades gerenciales, como habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas, se plantea que un líder debe poseer las habilidades gerenciales necesarias para promover el cambio y adaptarse a cualquier escenario previsto, esto acarrea diferentes posturas y visiones distintas de sus trabajadores.

Por lo tanto, queda reflejado que cada uno de los individuos que conforman el personal de un ente organizacional cada día que pasa poseen posturas distintas, con competencias, metas y pensamientos propios, lo que conlleva a los gerentes a utilizar más sus habilidades gerenciales para contrarrestar hechos conflictivos, por consiguiente, el reto para las organizaciones es promover ambientes de trabajo más acordes para adaptar los diversos grupos de personas, donde puedan coexistir aportando sus ideas, así como sus visiones gerenciales para el logro de los objetivos.

En este mismo orden, es pertinente resaltar que los conflictos son inevitables en cualquier organización, por lo cual, la manera en que los mismos son solucionados dependerá de las estrategias aplicadas por parte de la gerencia, tomando en cuenta, primeramente las causas de la situación conflictiva, así como también las posibles consecuencias originadas por la resolución de los mismos, desafiando de manera

apropiada y oportuna las amenazas tanto internas como externas en pro de mejorar el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a los señalamientos anteriores, se puede indicar algunas de las situaciones determinadas generadoras conflictos internos, en situaciones referentes a los distintos tipos de actitudes entre los empleados y directivos, que enmarcan las habilidades del gerente, donde estas destrezas buscan solucionar la problemática organizacional a través de la selección de la alternativa correcta. En cuanto a la selección de alternativa, se refiere básicamente a la toma de decisiones, donde esta es una realidad del día a día, todos los individuos, desde cualquier perspectiva, afrontan diversidad de situaciones que lo llevan a escoger la alternativa que dice ser la correcta.

Para Benavides (2016), la toma de decisiones implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan, es el momento crucial para implantar la estrategia que hacen realidad los planes fijados, ocasionando ventajas o desventajas competitivas, factores como tiempo, habilidades o recursos hacen que los individuos no tomen la mejor solución para el logro de su objetivos y resolución de problemas.

En Latinoamérica, según Esquivel y Rosales (2018), las instituciones peruanas no manejan información suficiente y pertinente al presentarse un problema, esta situación impide tomar decisiones de manera efectiva en un momento dado, desde el ámbito de la planificación hasta la ejecución curricular, como los recursos a utilizar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje con la intención de solucionar conflictos los cuales son generados a nivel de los estudiantes, colegas, directivos, padres de familia.

Por ello, la toma de decisiones requiere de unas condiciones básicas, poseer conocimiento de cómo se hace, bajo qué contextos se producen o generan situaciones que se deben afrontar, que información manejan los gerentes para que sea correcta, quienes son los beneficiarios, permitirá solucionar un conflicto o el resultado de esta generara una nueva tensión o discrepancia entre los miembros de la organización.

Según García (2016) resalta que en Colombia las organizaciones que están realizando planificaciones son pocas, esto debido a la falta de utilización de herramientas gerenciales en la toma de decisiones a corto plazo lo cual está generando el problema

de inestabilidad empresarial y desempleo; es decir quiebra y cierre de empresas que intentaron penetrar al mercado, pero debido a los altos costos, competitividad, políticas económicas cambiantes, la falta de una planificación estratégica, la mínima percepción de la gerencia acerca de la función de esta.

Por ello, en Colombia las organizaciones establecidas indistintamente si son grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, se encuentran sujetas al logro de objetivos planteados, a través de estrategias establecidas, es allí donde la conducta del individuo juega un papel fundamental para obtener los resultados propuestos, al conformar grupos o equipos de trabajos estos reciben lineamientos de la gerencia, directiva o cargos supervisores a través de la toma de decisiones.

No obstante, tomando el caso específico de las instituciones privadas del sector de salud del Departamento de La Guajira, Colombia, las mismas se encuentran caracterizadas por generar confianza ante la sociedad, con profesionales altamente calificados que ofrecen servicios de salud con altos estándares de calidad, con sentido humano, honesto y eficiente, con atención humanística para responder a sus necesidades y expectativas.

En el caso particular, la organización objeto de estudio Centro Diagnóstico de Especialistas (CEDES), una institución prestadora de servicios de alto nivel de complejidad, posee los recursos tecnológicos, logísticos y humanos para su normal funcionamiento. En todo momento, este tipo de organizaciones necesitan de gerentes competentes los cuales logren un efectivo desempeño de sus funciones y tareas en la entidad, con capacidad de participar activamente en el logro de las metas propuestas, en un ambiente estimulador, donde se promueva el desarrollo del talento humano y la consolidación.

Asimismo, se puede decir que en la gerencia de toda organización requieren innovar y cambiar la forma como realizan las actividades. Además, el gerente en su conducción debe poseer las habilidades gerenciales necesarias, donde prevalezcan las habilidades conceptuales, habilidades técnicas, así como habilidades de trato personal, para de esta manera llevar a cabo sus actividades y funciones con éxito.

Por lo tanto, la capacidad de tomar decisiones es un aspecto muy importante del comportamiento interno de una organización, donde los gerentes también deciden, donde la calidad de sus elecciones está influida en gran medida por sus percepciones del entorno en el que participan en la empresa. Cuando surge un problema específico, como respuesta, se requerirán varios pasos de toma de decisiones examinando las alternativas posibles, para ello se comprobará la información y diversas opciones.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, surgió la necesidad de realizar un estudio dirigido al análisis del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira; permitiendo la conjugación de las habilidades gerenciales dirigidas a solucionar conflictos existentes, basadas en toma de decisiones discrecionales.

1.1.1 Formulación del problema

En consecuencia, a la problemática planteada anteriormente, cuyo objetivo es dar respuesta a la investigación, arroja la siguiente interrogante:

¿Cómo es el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la Clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira?

1.1.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son las habilidades presentes en el comportamiento organizacional de los gerentes que dirigen la Clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira?

¿Cómo son los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira?

¿Cuáles son los tipos de toma de decisiones de los gerentes que dirigen la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira?

¿Cuáles son los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira?

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos para el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

1.2.2 Objetivos específicos

✓ Identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional de los gerentes que dirigen la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

✓ Describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

✓ Identificar los tipos de toma de decisiones de los gerentes de la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

✓ Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

✓ Formular lineamientos estratégicos para el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

1.3 Justificación de la Investigación

La mejora del comportamiento organizacional es imposible sin las acciones racionales del individuo más aún cuando los cargos directivos demandan habilidades gerenciales, como de trato personal, conceptuales y técnicas, los conflictos organizacionales; de igual manera para la variable toma de decisiones será desarrollado los tipos de toma de decisiones, además de los pasos a seguir para la toma de decisiones con la finalidad de llevar a cabo una buena gestión.

El valor teórico de esta investigación es de mucho interés, porque arroja información acerca del comportamiento organizacional y la toma de decisiones, generando una multitud de conocimientos de referencia para el desarrollo como ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo profundizando los conocimientos de la temática tratada, en beneficio de la gerencia de la clínica CEDES, que permitan solventar limitantes generado de situaciones discrepantes en el comportamiento organizacional; asimismo, aportar ideas conllevando a la dirección a tomar las decisiones adecuadas que contribuyan a solucionar dichos escenarios, tomando en cuenta a cada uno de los miembros de la clínica, estableciendo relaciones armoniosas con los mismos.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación contribuirá proponer lineamientos estratégicos que permitan mejorar el comportamiento organizacional para la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. A la vez es de interés de la investigadora que este trabajo sirva como fuente de información secundaria para investigaciones futuras.

En el aspecto metodológico, se justifica por cuanto obedece a un proceso de obtención de datos, existente en la realidad objeto de estudio, aportó un instrumento de recolección de información el cual será de valiosa ayuda. Por otra parte, la investigación representa una guía en referencia al momento de futuros diseños y análisis de resultados.

Desde la perspectiva social, la presente investigación está orientada a proporcionar posibles soluciones de mejora con respecto al comportamiento organizacional, las habilidades gerenciales, la toma de decisiones; puesto que, al afianzar cada uno de estos

factores, se puede generar un ambiente, donde la presencia de conflictos disminuya y las capacidades gerenciales relacionadas a conocimiento, relaciones con los demás y técnicas lo que repercutirá en la productividad de la organización objeto de estudio.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Delimitación Teórica

La presente investigación, se realizó bajo la maestría de Administración de Empresas, de La Universidad de La Guajira, sustentada en la línea de investigación de Administración y Organizaciones, según Resolución 0731 de 2016. Se desarrollaron las dimensiones de acuerdo a la problemática tales como: Habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes, tipos de conflictos organizacionales; tipos de toma de decisiones y pasos para la toma de decisiones.

Llevando el mismo orden de ideas, para dar sustento a las dimensiones de cada variable comportamiento organizacional y toma de decisiones, se consultaron los siguientes autores: Robbins y Judge (2019), Robbins y Coulter (2018), Chiavenato (2017), Koontz, Weihrich y Cannice (2017), Robbins, Decenzo y Coulter (2017), Benavides (2016), entre otros.

1.4.2. Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la República de Colombia, específicamente en la organización Clínica Centro Diagnostico de Especialistas CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. Y la población objeto de estudio fueron los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

1.4.3. Delimitación temporal

La misma estuvo comprendida durante el lapso de marzo 2018 a Junio 2022.

2. MARCO REFERENCIAL

El objetivo del presente apartado radica en esbozar los antecedentes de la investigación, las cuales valdrán como bases referenciales para el desarrollo de este estudio. De igual manera, se muestran las bases teóricas asociadas a las variables comportamiento organizacional para la toma de decisiones, a fin de respaldar tal variable, así como sus dimensiones e indicadores, asentar en diversas fuentes de autores confiables, y de igual forma se tenderá un sistema de variables específico para dicha investigación.

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes investigativos

Según Sabino (2013), los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio. En base a este planteamiento se analizan las ideas, trabajos, acciones y teorías relacionadas con los aspectos más notables hallados en dichos estudios ya realizados en torno al comportamiento organizacional y la toma de decisiones relacionados a continuación:

Para dar inicio con la variable comportamiento organizacional, se tomó la investigación realizada por Deza (2020) titulada *Comportamiento organizacional y calidad del servicio educativo de los docentes en la institución educativa Manuel Tobías García Cerrón – Puente Piedra-2019*, para optar el grado académico de Maestra en Gestión y Administración de la Educación, en la Universidad Nacional Federico Villareal, Perú. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la calidad del servicio educativo de los docentes en la Institución Educativa Manuel Tobías García Cerrón, del distrito de Puente Piedra- 2019. Las dimensiones se encuentran enfocadas en comportamiento organizacional de las personas, comportamiento organizacional del entorno, estructura del comportamiento organizacional y la calidad del servicio educativo. Basado en teorías postuladas por

autores como Robbins y Judge (2013), Hellriegel y Slocum (2009), entre otros.

Metodológicamente fue una investigación de corte cuantitativo, de tipo sustantivo y se trabajó con diseño correlacional, y una muestra de 113 docentes, de los cuales 52 son del nivel de educación primaria y 61 de secundaria respectivamente, a los cuales se les aplicó dos encuestas uno para cada variable, conformada por 16 ítems. Se tomó una prueba piloto a 10 docentes, la confiabilidad fue obtenida a través del Alfa de Cronbach arrojando como resultado 0.832, siendo confiable.

Los resultados arrojaron que quedó demostrada la hipótesis de investigación y mostrando que existe relación entre el comportamiento organizacional y la calidad del servicio educativo de los docentes en la Institución Educativa Manuel Tobías García Cerrón, del distrito de Puente Piedra- 2019, con un valor = 0,997; y una significancia de $p=0,000$, que es menor de 0, 05.

Concluyendo que la institución educativa viene haciendo los esfuerzos necesarios tanto para que la comunidad educativa en su conjunto tenga un buen comportamiento organizacional, fomentando diversas capacitaciones y actividades que favorezcan el desarrollo de competencias personales. Así como, el de la mejora continua de la calidad a través del desarrollo de planes y proyectos que favorezcan la eficiencia y eficacia del servicio.

El aporte que ofrece la anterior investigación, tiene que ver con la teoría requerida para el desarrollo de la variable, dimensiones e indicadores. Sirviendo de apoyo en relación al tema a investigar para desarrollar los fundamentos teóricos, tal es el caso de la variable comportamiento organizacional de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Por su parte, Hanco (2018) realizó una investigación titulada: *Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud de la Microred Ate III – Lima Este 2017*, para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud. Universidad César Vallejo. Perú. Tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre Comportamiento organizacional y calidad de atención del personal de salud de la Micro red. Las dimensiones se encuentran enfocadas en influencias ambientales, aptitudes individuales y grupales, procesos organizacionales;

atención del profesional, elementos tangibles y seguridad. Basado en teorías postuladas por autores como Cano (2017), Figueroa (2015), Minsa (2012), entre otros.

Metodológicamente fue una investigación tipo básica, el nivel de investigación fue descriptivo correlacional, el diseño de la investigación fue no experimental transversal y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 138 profesionales de salud que integran dicha Micro red. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados al personal de salud. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,980 para la variable Comportamiento organizacional y 0,977 para la variable Calidad de atención.

De acuerdo a los resultados indican que el comportamiento de la organización en general es un factor determinante en la calidad de atención que se brinda al usuario, por ello, con un valor rho Spearman de $\rho = ,573$ y un valor $p = .000$ menor al nivel de $p = ,05$ se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, ante esta relación lineal, se advierte que el comportamiento organizacional resulta concordante con la calidad de atención, por ello los trabajadores de salud son los responsables en gran medida por la forma como se encuentra el sistema así como en parte responsabilidad de los gestores del sistema de salud en todos los niveles.

Se concluyó que existe relación directa y significativa entre el comportamiento organizacional y la calidad de atención, evidenciándose que el clima laboral incide en todas las áreas de la organización puesto que a pesar que esta se demuestra en parcialmente estable, no es estática, sino que al contrario es dinámica; elaborándose de forma continua con sus propios mecanismos, inclusive aún sin que se hayan presentado rasgos de variación en sus elementos que lo componen.

El antecedente de referencia, fue de ayuda para la investigación, ya que aportó ideas cerca de la variable comportamiento organizacional, la cual contribuyó a la fundamentación de las teorías requeridas sobre los aspectos a considerar para el análisis del comportamiento organizacional de la gerencia en la clínica, y como base fundamental para el desarrollo de la técnica de recolección de datos.

Se presenta a Espejo (2018), quien realizó una investigación titulada *la gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura, 2016*, para optar al grado de Maestro en Gestión Pública Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú. Tuvo como objetivo general demostrar la influencia que existe entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2016. Las dimensiones se encuentran enfocadas en habilidades administrativas, fases administrativas, comportamiento individual y grupal. Basado en teorías postuladas por autores como Jones & George (2010), Robbins y Coulter (2010), Chiavenato (2007), entre otros.

Metodológicamente, fue una investigación de tipo aplicada, y el diseño que se usó fue no experimental transeccional descriptivo correlacional. La población son 750 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura. Se realizó la muestra ajustada obteniendo una nueva muestra de 190 colaboradores. el estadístico para verificar la hipótesis es Correlación de Pearson. Se aplicó dos encuestas, una para la gestión administrativa y otra para el comportamiento organizacional las cuales fueron validadas por expertos en el área, la confiabilidad fue estimada a través del coeficiente con el alfa de Cronbach, teniendo como resultado 0.903.

Se tuvo como resultado que existe relación muy significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional con el 85.2% de correlación de Pearson, donde la gestión administrativa influye en el Comportamiento organizacional, con un grado de correlación positiva considerable de 0.698. Al estar interrelacionado la planeación, la organización, la dirección y control, se va a tener una buena gestión administrativa la cual permitirá alcanzar los objetivos de la Municipalidad Provincial de Huaura y por ende el comportamiento organizacional sería más eficiente, el cual redundará en la atención de los usuarios que acuden a ella.

Concluyendo que la planeación influye en el comportamiento organizacional, con un grado de correlación positiva media de 0.612. Si no se tiene una buena planificación no se tienen metas, objetivos, reglas, políticas, se puede pronosticar lo que se desea alcanzar en el futuro, por lo que es una parte muy importante dentro de las instituciones,

por lo que es importante planificar y así de esta manera se tendría un mejor comportamiento organizacional.

El antecedente de referencia, ha sido de ayuda para la investigación, ya que aportó ideas cerca de la variable comportamiento organizacional, la cual contribuyó a la fundamentación de las teorías requeridas sobre los aspectos a considerar para el análisis del comportamiento organizacional de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, y metodológicamente como base fundamental para el desarrollo de la técnica de recolección de datos.

Seguidamente se presenta a Ramos (2017), con la investigación titulada: *El comportamiento organizacional y su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo*, para obtener el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección, en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. El objetivo general fue demostrar que existen factores dentro de la organización que intervienen en el desempeño de las personas que integran una empresa. Las dimensiones de estudio fueron cultura organizacional; clima organizacional, y equipos de trabajo. Basado en teorías postuladas por autores como Moltanvan (1999), Alles (2007), Robbins y Judge (2009), Chiavenato (2004), entre otros.

De acuerdo a su metodología, el estudio se llevó a cabo a partir del método cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas al personal administrativo de una institución de educación superior ubicada en el Estado de Querétaro. Para ello se utilizó la hermenéutica objetiva del análisis de textos. Las entrevistas se realizaron al personal administrativo de la facultad de una Universidad de Estudios Superiores.

Se tuvo como resultado que la calidad de vida en el trabajo es el reflejo de que la gente está bien con su trabajo, con su familia y, en consecuencia, no presenta mayores dificultades económicas. La facultad se preocupa por la mujer y sus necesidades, de tal forma que permite que esta se desarrolle en igualdad de oportunidades a través de programas de carrera.

Como conclusión más significativa de esta investigación fue que la referida facultad acude gran cantidad de personas, por lo tanto, el área se ve saturada y aunque los espacios físicos son apropiados, esto afecta de alguna manera el desenvolvimiento

laboral, a pesar de que el director se ha preocupado porque las instalaciones sean adecuadas para el desempeño de su personal. También es fundamental compartir en equipo, ya que se trabaja por equipos y es necesario dar cumplimiento a la misión de la facultad.

Los aportes de este estudio se reflejan en los factores que intervienen en el comportamiento organizacional, permitiendo que el personal administrativo pueda realizar ciertos cambios grupales e individuales que incidan positivamente en el rendimiento dentro de su puesto de trabajo incrementando competitividad de la organización objeto de estudio. De esta manera, se ayuda a solventar ciertos conflictos, lo que a su vez redundará en el beneficio de todos los que hacen vida en la organización.

Seguidamente se consultó la investigación realizada por Martínez (2016) titulada *Diagnóstico del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS, en la ciudad de Cartagena de Indias*, trabajo presentado para optar al grado de MSc. Administración de Empresas, en la Universidad de Cartagena, Colombia. Teniendo como objetivo general diagnosticar el estado actual del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS, en la ciudad de Cartagena de Indias durante 2016. Sus dimensiones fueron: procesos organizacionales relativos a efectividad de supervisión, retroalimentación del desempeño, y comunicación descendente / ascendente. Sustentado en las teorías de Franklin y Krieger (2012), Chiavenato (2009), Hill (2007), entre otros.

La metodología utilizada fue bajo un paradigma positivista, de tipo descriptivo, con un diseño de campo, transversal y no experimental, la población estuvo conformada por 25 empleados de DEMCA SAS, no se utilizó muestra por ser una población reducida. Como técnica de recolección de datos fue mediante la técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, dicho instrumento fue validado por 6 expertos en la materia, para obtener la confiabilidad se utilizó el paquete estadístico Microsoft Excel 2010, arrojando una confiabilidad 0.79.

En los resultados obtenidos se evidenció que los empleados de DEMCA SAS. se caracterizaron, en primer lugar, por poseer una serie de aspectos personales dentro de los cuales se halla el hecho de que la mayor parte fueron hombres, con edades de 25 a

34 años, es decir, notoriamente jóvenes, que conviven en unión libre, que poseen formación educativa a nivel técnico, hacen parte de los estratos socioeconómicos tres y dos, y en gran medida son jefes o cabeza de sus respectivos hogares, por lo que se les atribuye responsabilidades tales como proveer el sustento familiar, y en general, servir de soporte a la familia.

Se concluyó que el comportamiento organizacional en DEMCA SAS. Resultó ser entre bueno-excelente, pues así lo reveló el análisis comparativo de los promedios de cada una de las variables que lo conforman, destacándose las mayores 86 fortalezas en la calidad de servicio, la efectividad de supervisión, y la cooperación entre compañeros. Por otro lado, los puntajes más bajos (aunque fueron buenos y positivos) se encontraron en las variables clima de renovación y cambio, comunicación descendente y comunicación ascendente.

El estudio antes mencionado se tomó en cuenta para la investigación ya que hace mención a varios elementos relacionado con la variable del comportamiento organizacional el cual fue de gran apoyo toda vez que se amplió el marco teórico como metodológicos que ayuden a la construcción del instrumento a emplear para la recolección de información.

Seguidamente Ramos (2016) elaboró un trabajo de investigación titulado *Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región Noroccidente*, para obtener el título de Magister Administración de Empresas, en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El objetivo general fue determinar el comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales región Noroccidente del país, teniendo como dimensiones comportamiento individual, grupal, y sistema organizacional, basándose en las teorías de Robbins (2012), Stephen (2009), Davis (2009), entre otros.

La metodología utilizada en la investigación fue bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transaccional y de campo, el universo estuvo conformado por 61 sujetos entre colaboradores, delegados departamentales y regionales, debido al número reducido de población no se trabajó ninguna muestra, como

técnica se utilizó la encuesta y el instrumento fue mediante un cuestionario estructurado por 35 ítems, dirigido a la población estudiada, dicho instrumento fue validado por 5 expertos en el área, arrojando una confiabilidad de 0.81, ubicándose en una alta confiabilidad.

Como resultado arrojó que el estudio reveló que los colaboradores de las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales desconocen qué es el comportamiento organizacional. El comportamiento individual y grupal no es el adecuado, debido a diferentes factores tales como: actitudes, valores, costumbres, falta de trabajo en equipo y compañerismo.

En conclusión, las delegaciones departamentales del MARN en la región Noroccidente carecen de un manual de valores institucionales, para su aplicación. El personal administrativo y operativo de las delegaciones departamentales del MARN región Noroccidente, tienen la capacidad de utilizar técnicas para mejorar en su comportamiento organizacional.

Este estudio se consideró como aporte por cuanto sirvió a la investigación en el basamento teórico sobre la variable objeto de estudio los factores que influyen sobre esta, para dar respuesta al objetivo general de la investigación que es cómo se analiza el comportamiento organizacional de la gerencia en la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Para dar inicio con la segunda variable de investigación toma de decisiones se tienen los siguientes antecedentes: Se presenta a Moya et al. (2019), quienes publicaron un artículo en la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación titulado *Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia*. El artículo tuvo como objetivo identificar el proceso de toma de decisiones, TD, en las empresas hoteleras afiliadas a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, Capítulo Boyacá. Se establecieron como dimensiones: las características, el proceso y las herramientas usadas en la TD, resaltándose que se trata de un proceso en el que, entre varias alternativas. Sustentado en las bases teóricas de Moya-Espinosa & Moscoso-Durán, (2017), Daft (2000), Hellriegel y Slocum (2004), entre otros.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo exploratorio y descriptivo y partió de la revisión bibliográfica; luego, se aplicó una encuesta estructurada a 59 empresas hoteleras como población objeto de estudio. La muestra se seleccionó a través de un muestreo aleatorio simple sin reposición, con un tamaño muestral de 54 gerentes, en establecimientos de alojamiento ubicados en quince municipios del departamento de Boyacá. El instrumento fue evaluado por cinco expertos vinculados al sector hotelero, para establecer el cumplimiento de los criterios de: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia.

Los resultados indicaron que las empresas estudiadas corresponden en un 70,9% a microempresas, donde los gerentes desarrollan un proceso estructurado en la TD, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente. Además, las 54 empresas estudiadas están organizadas por áreas, las cuales delegan la responsabilidad para llevar a cabo los procesos estructurados.

Se concluyó que existen diversos estilos de decisión y de liderazgo, de acuerdo con las diferentes posturas o puntos de vista; en consecuencia, es difícil determinar cuál de ellos es el mejor, puesto que cada situación y cada problema requieren de un estilo propio, según las circunstancias, la objetividad, la importancia de la decisión, la relevancia, las probabilidades de éxito, la experiencia y liderazgo del gerente, el apoyo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo de trabajo.

El aporte del antecedente realizado presentado anteriormente, fue de gran relevancia en cuanto a las bases teóricas actualizadas referidas a la variable toma de decisiones. De igual manera sus resultados permitieron conocer cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en cualquier organización, llevando a cabo el procedimiento debido.

Salazar (2018) realizó la investigación: “*Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León*”, para optar al grado de Maestría en Administración realizada en la universidad Montemorelos – México. Teniendo como objetivo general evaluar el grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos

de empresas en la región citrícola de Nuevo León. Las dimensiones se encuentran enfocadas en Importancia de la información financiera, características de la información financiera, Tipos y Etapas de toma de decisiones. Sustentado en las bases teóricas de Zamorano (2012), Gitman y McDaniel (2007), Serra (2004), Sapag y Sapag (2003), entre otros.

La metodología utilizada en la investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva, correlacional, transversal y de campo. La población estuvo compuesta por empresas registradas y no registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, de los cuales se tomó una muestra de 100. Para la recolección de los datos se elaboró un instrumento para medir el grado de uso de la información financiera en la toma de decisiones de las empresas de la región citrícola de Nuevo León, conformado por 31 ítems. La validez estuvo aprobada por 3 expertos. Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos para cada variable del instrumento fueron los siguientes: (a) información financiera, .955 y (b) toma de decisiones, .933.

Los resultados del estudio revelaron que si existe una relación fuerte entre el grado de uso de información financiera y la toma de decisiones. Para comprobar la hipótesis nula principal, se aplicó la prueba estadística r de Pearson. El resultado obtenido de r fue de .841 y el nivel de significación p de .000. Se concluyó la existencia de una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable uso de información financiera y toma de decisiones. De igual manera, el estudio también mostró que según los niveles utilizados en la escala de Likert casi siempre se usa la información financiera y casi siempre se toman buenas decisiones.

En cuanto al antecedente presentado, se tuvo como aporte para el presente estudio en relación a la utilización de la variable Toma de Decisiones y sus dimensiones que aportaron información sustentable para la elaboración del instrumento de recolección de datos, al mismo tiempo ayudó a sustentar y establecer comparaciones en la teoría reflejada.

Esquivel y Rosales (2018), presentaron una investigación titulada: *Estilos de toma de decisiones y de liderazgo de docentes de educación básica regular*, para obtener el grado de Maestro en Educación, Mención Gestión y Acreditación Educativa. Universidad

Católica de Trujillo. Perú. Tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, que laboraron en el año lectivo 2016. Teniendo como dimensiones: Clasificación de las decisiones, pasos y estilos en la toma de decisiones, Estilos de liderazgo. Sustentado en las bases teóricas de Santrock (2004), Robbins (1999), Bolívar (2011), entre otros.

Metodológicamente fue una investigación de enfoque cuantitativo, de acuerdo a la técnica de contrastación es de tipo descriptivo y según la orientación, básica. Se formularon hipótesis de asociación de variables y para su contrastación se usó el diseño de investigación descriptivo de asociación de variables correlacional. La recolección de datos primarios respecto de las variables se realizó aplicando los cuestionarios de estilos de toma de decisiones y de liderazgo, los mismos que previamente fueron validados. Y el estadístico de prueba de hipótesis usado fue la prueba chi cuadrado de Pearson.

Entre los resultados importantes en los estilos de toma de decisiones más frecuentes fueron el analítico (48%) y directivo (49%), así como predominó los estilos de liderazgo transformacional (73%) y transaccional carismático (27%), sin encontrarse casos de liderazgo laissez faire. Asimismo, se encontró que existe algún grado de relación o asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo, sin llegar a ser significativa ($p > 0.05$); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis.

Concluyendo que existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular de primaria y secundaria de educación básica regular según escala magisterial, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016, aunque sin llegar a ser significativa ($p > 0.05$); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis, al rechazar la hipótesis de investigación luego de encontrar un valor obtenido de chi cuadrado igual 3.914, menor que el valor tabular igual a 7.815, valor determinado considerando un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad.

Este artículo tuvo aportes significativos ya que, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional porque la disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica, Como parte del tema de los modelos mentales de cara al proceso de

toma de decisiones, se identificarán aquellas habilidades gerenciales que se incorporan en los modelos que sirven de base para la interpretación de la realidad.

Seguidamente se presenta a Arraiza (2017), con la investigación titulada *Entendiendo el proceso de toma de decisiones de la alta dirección acerca de invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos*. Tesis Doctoral, en la Universidad Pública de Navarra. España. Tuvo como objetivo entender cómo es el proceso de toma de decisiones de la alta dirección de las organizaciones a la hora de considerar si invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos. Teniendo como dimensiones: Diversidad de tipos de proyecto, Factores de éxito y fracaso en la gestión por proyectos, tipo de toma de decisiones. Sustentado en las bases teóricas de Gareis (1989), Pellegrinelli & Bowman (1994), Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok (2009), entre otros.

Metodológicamente estuvo bajo el paradigma del constructivismo, la metodología seguida en este estudio fue cualitativa. Siguiendo un enfoque de estudio de casos, se realizaron cinco entrevistas en profundidad semi- estructuradas. Se diseñó y realizó una encuesta on- line dirigida a 70 personas, siendo éstas profesionales de la gestión por proyectos y personas pertenecientes a la alta dirección de sus organizaciones.

En cuanto a los resultados de este estudio, coincidiendo también con los resultados de la encuesta on-line posterior. Con respecto a si las personas que tomaron la decisión de si invertir o no en mejorar las capacidades de la organización en gestión por proyectos tenían gran conocimiento o experiencia en la materia, el estudio no es concluyente ya que en los estudios de caso (entrevistas) no tenían dicho conocimiento, pero los resultados de la encuesta on-line sugieren lo contrario. Y en cuanto a la duración del proceso, en los estudios de caso estudiados la duración sería corta, mientras que los resultados de la encuesta on-line indican que no serían ni cortos ni largos (duración media).

Concluyendo que se cumple con el concepto de “satisficing”, pero probablemente se queden cortos y el proceso parece de excesivamente intuitivo, siendo conveniente incluir algunas valoraciones y realizar algunos análisis previos a la toma de decisión final. A modo de ejemplo, en la mayoría de los casos sería conveniente, debiendo realizar un

diagnóstico de madurez en gestión por proyectos, así como un análisis comparativo de las diferentes opciones para implantar mejoras en las capacidades de gestión por proyectos.

En referencia al antecedente, fue de gran apoyo para la investigación realizada toda vez que tiene relevancia desde el punto de vista metodológico, puesto que, de acuerdo al tipo y diseño de investigación, es similar a la que se estará desarrollando, por lo que, sirve de referente para la realización del diseño del instrumento de recolección de datos, de igual manera aportó datos para ampliar las bases teóricas.

2.1.2 Fundamentos teóricos

En esta sección se hace referencia a la fundamentación teórica, en la cual resulta pertinente el desarrollo de las teorías que permitirán desarrollar el trabajo. En la misma se plantean las teorías propuestas por diferentes autores relacionadas las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones, sus dimensiones e indicadores, con la finalidad de analizar críticamente el contexto teórico para su sustentación.

2.1.1.1. Comportamiento organizacional

El factor clave de éxito para comprender el comportamiento organizacional es la propia organización, en esta las personas interactúan en la realización de las tareas y actividades que permiten cumplir con las metas trazadas, en el marco de alcanzar los niveles de productividad deseados, para ser productivos hay que ser eficaces y eficientes.

Desde la perspectiva de Robbins y Judge (2019), el comportamiento organizacional es aquel que corresponde al estudio y la aplicación de conocimientos inherentes a los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones, es decir investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las empresas.

Por su parte, Chiavenato (2017) aborda el concepto de organización, sus características y el entorno en que su ubica desde el enfoque sistémico, define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga las repercusiones que las personas, 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.

De manera específica, Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) afirman que el CO es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Seguidamente agregan que el comportamiento organizacional implica la interrelación dinámica entre los empleados, los líderes, los equipos y las organizaciones.

En los marcos de las observaciones anteriores, los autores consultados Robbins y Judge (2019), Chiavenato (2017) y Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), coinciden que el comportamiento organizacional es un campo de estudio sobre el comportamiento individual y las repercusiones que tienen sus interrelaciones con el resto de personas, grupos y organización, obteniendo información para mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para efectos de esta investigación se fija posición con los planteamientos de Robbins y Judge (2019), dado que a través del comportamiento organizacional se reconoce las relaciones existentes en grupos formales e informales como en equipos de trabajo, en este sentido estudia lo que hacen las personas en una organización y cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.

Desde la perspectiva de la investigadora, el comportamiento organizacional es aquel el cual estudia lo que hacen las personas en una organización y cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta, es decir es analizar las interrelaciones entre los individuos y grupos, de allí distintos elementos conllevan al buen desenvolvimiento de la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos, bajo un esquema de eficiencia, productividad, mejoramiento, entre otros.

2.1.1.1.1. Habilidades gerenciales

Actualmente existen fuerzas que suministran un nuevo orden de la naturaleza de la administración en las organizaciones, una cantidad cada vez más elevadas de estructuras sociales lo reconoce y buscan canalizar los talentos directivos para lograr objetivos planteados, utilizando sus conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros.

Para Robbins y Judge (2019), estas habilidades son aquellas que se realizan de acuerdo a las habilidades, conocimientos que tienen las personas, las cuales se necesitan para alcanzar sus metas, así mismo se pueden identificar varias aptitudes distinguiendo a los gerentes eficaces de los ineficaces, como es aptitudes técnicas y destrezas conceptuales.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), las habilidades gerenciales son generadas por los gerentes los cuales necesitan ciertas estrategias para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. Es decir, que las habilidades gerenciales son las capacidades específicas que resultan del conocimiento, la práctica, la información y la aptitud.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017), son aquellas las cuales son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza dentro de una organización, en este sentido los gerentes deben ser eficientes en su cargo y desarrollar los tres tipos de habilidades gerenciales conocidos como técnicas, sociales o humanas y conceptuales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los autores consultados coinciden al afirmar que las habilidades gerenciales son competencias las cuales necesitan los gerentes para fijar tanto sus metas como los objetivos, donde estas se clasifican en tres perspectivas conceptuales, de trato personal y técnicas, permitiendo el logro de los objetivos exigidos por la organización.

En este propósito, la investigadora fija posición con los sustentos teóricos de Robbins y Judge (2019), estas habilidades son aquellas que se realizan de acuerdo a las habilidades, conocimientos que tienen las personas, las cuales se necesitan para

alcanzar sus metas, con la finalidad de cumplir con el rol del gerente, es preciso que los administradores cuenten con habilidades conceptuales y de trato personal, así como con técnicas para ejercer las funciones dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la investigadora, las habilidades gerenciales están vinculadas con las competencias y aptitudes que deben poseer los gerentes para el logro de las metas organizacionales, donde, la educación y experiencia de quienes toman las decisiones directivas se han acumulado en el devenir de los años, convirtiéndolas en ventajas competitivas para la organización.

a) Habilidades conceptuales

Hoy en día, dentro de la práctica gerencial los directivos, no solamente se les exige poseer un conocimiento basado en lo empírico, más bien deben reforzar la parte intelectual, dado que en la cotidianidad empresarial en el transcurrir de los días surgen eventos los cuales afectan la organización, sean estos de carácter interno o externo, donde el rol primordial de la gerencia es afrontarlo de la manera correcta, por lo tanto, una fortaleza es tener habilidades conceptuales provenientes de la educación y capacitación.

Para Robbins y Judge (2019), se refieren a la capacidad intelectual que tienen los gerentes para analizar y diagnosticar situaciones complejas, donde las tareas requieren una destreza conceptual, la toma de decisiones siendo importante que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor, una vez elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo, la habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Según Robbins y Coulter (2018), son los conocimientos y competencia de un campo especializado, como administración, ingeniería, contabilidad, finanzas, manufactura, demostrando la capacidad de pensar sobre situaciones reales o teóricas, visualizando la empresa de forma integral. Estas habilidades son más importantes que los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo.

Desde la perspectiva de Koontz, Weihrich & Cannice (2017), las habilidades conceptuales son aquellas vinculadas con el desarrollo de conceptos y manejo de conocimientos, asimismo son capacidades las cuales se necesitan para formular ideas, conceptos nuevos y formular relaciones abstractas a partir de la realidad siendo indispensables para las actividades del proceso administrativo, liderazgo, trabajo productivo, encauzamiento de las influencias sociales.

Agregan los autores, que la educación formal y la capacitación son muy importantes para adquirir habilidades conceptuales, los estudios a nivel técnico, de licenciatura o posgrado en administración general, estratégica, del conocimiento, de operaciones, por procesos, por valores y por competencias, aunados a los conocimientos en finanzas corporativas, marketing estratégico, tecnología de la información, inteligencia de negocios y sistemas de información, son indispensables para el buen desempeño de los administradores.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, los autores estudiados presentan coincidencia a grandes rasgos en cuanto a la definición de habilidades conceptuales, sin embargo, para Robbins y Judge (2019), los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar situaciones complejas, dichas tareas requieren una destreza conceptual. Para Robbins y Coulter (2018), son los conocimientos y competencia de un campo especializado, como administración, ingeniería, contabilidad, finanzas, manufactura, demostrando la capacidad de pensar. Por su parte, Koontz et al. (2017) afirman como las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados.

En este sentido, esta investigación fija posición con los postulados de Robbins y Judge (2019), los gerentes deben tener la capacidad intelectual para analizar situaciones complejas, dichas tareas requieren una destreza conceptual, de igual manera las empresas desarrollan las habilidades de sus mandos administrativos fomentando su participación activa en eventos con estrategias de formación.

Desde la perspectiva de la investigadora, las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de un gerente en relación a su pensamiento, conocimientos, que permitan afrontar situaciones complejas, con la finalidad de escoger la mejor alternativa ante

situaciones imprevistas o rutinarias dentro de la organización, es decir es un rasgo diferenciador para una correcta toma de decisiones.

b) Habilidades de trato personal

En todas las relaciones humanas, particularmente las que surgen en las organizaciones el trato personal es un factor fundamental para el éxito de la misma, donde los gerentes deben saber escuchar a sus subordinados, del mismo modo dirigirse a ellos de manera armoniosa, posteriormente, al conocerse prolongadamente producto de esta interacción, los directivos practicarían de mejor manera la empatía ante sus empleados.

Sostienen, Robbins y Judge (2019), que son aquellas las cuales permiten entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, pero quizás no sepan escuchar, pueden ser incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades de trato personal.

Para Robbins y Coulter (2018), las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes están involucrados con el personal, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que la poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicar, dirigir, e influir entusiasmo y confianza.

Para Koontz et al. (2017), las habilidades de trato personal son aquellas vinculadas con el manejo del gerente con otros individuos, las mismas implican la capacidad de trabajar con otras personas y además ser capaz de motivarles y guiarles en la consecución de logros, tanto individuales como de equipo, siendo útiles en las interacciones frecuentes con subordinados.

Después de las consideraciones anteriores, en cuanto a la conceptualización de las habilidades de trato personal existen ciertas diferencias en cuanto a la postura de los autores Robbins y Judge (2019) este permite entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas. Para Robbins y Coulter (2018), las habilidades de trato personal

consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas Finalmente, Koontz et al. (2017) manifiestan las habilidades de trato personal son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados.

De acuerdo con lo anterior, se fija posición con los sustentos teóricos de Robbins y Judge (2019), que son aquellas las cuales permiten entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, pero quizás no sepan escuchar, pueden ser incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos.

Desde la perspectiva de la investigadora, las habilidades de trato personal son aquellas que permiten mejorar las relaciones entre gerentes y subordinados desarrolladas en una organización, en relación al entendimiento, motivación, apoyo, comunicación, donde, no solo el conocimiento intelectual y empíricos son fundamentales, también, esas interrelaciones humanas como es un buen trato minimizan las situaciones de conflicto.

c) Habilidades técnicas

En las organizaciones se aplican métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo especializado, particularmente en áreas funcionales, sean esta producción, finanzas, mercadeo, capital humano, entre otros. Donde, los administradores hacen uso de esas habilidades técnicas en distintos niveles, sin embargo, habitualmente les interesa desarrollar esas habilidades a los demás miembros de la organización, permitiendo el desenvolvimiento armonioso de las actividades estipuladas.

Al respecto, Robbins y Judge (2019) señalan que son aquellas con la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando las destrezas que poseen los profesionales, frecuentemente concentran las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Por su parte, Koontz et al. (2017), mencionan que estas habilidades incluyen el nivel de conocimiento aplicado a las áreas técnicas laborales, son de máxima importancia para los supervisores. Sostienen Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) que es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. Seguidamente agregan que el comportamiento organizacional implica la interrelación dinámica entre los empleados, los líderes, los equipos y las organizaciones.

Según se ha citado, en cuanto a las habilidades técnicas los autores consultados presentan coincidencias significativas, sin embargo, Robbins y Judge (2019), lo denominan aptitudes técnicas, incluyen la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. A su vez, Koontz et al. (2017) incluyen el nivel de conocimiento. Por otra parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) que es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización corresponden al conocimiento y experiencia en determinados procesos o técnicas inherentes al cargo.

A los efectos de este, esta investigación se fija posición con los basamentos teóricos de Robbins y Judge (2019) señalan que son aquellas con la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando las destrezas que poseen los profesionales, frecuentemente concentran las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa.

En este sentido, la investigadora infiere que las habilidades técnicas involucran los conocimientos que tiene el gerente para desenvolverse en el cargo asignado, además se encuentra presto en cuanto a nuevos procedimientos, técnicas novedosas, manejo de programas, implementación de herramientas, que permitan divulgarse a los subordinados, donde, estos puedan aplicarlos en las distintas áreas funcionales de la organización.

2.1.1.2. Tipos de conflicto organizacional

Los cambios generados en el entorno producen conflictos de adaptación en la organización, sobre todo por lo que se refiere a las modificaciones internas que debe implementar para ajustarse al nuevo escenario, con la finalidad de restablecer el equilibrio perdido, donde es importante observar el origen de los mismos, con la finalidad de aplicar el mejor tratamiento o estrategia para la solución de situaciones conflictivas.

Según Robbins y Judge (2019), señalan que los conflictos en las organizaciones son inevitables, clasificándose en varios tipos, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos producidos en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), los conflictos organizacionales son aquellos los cuales afectan al conjunto de la organización, no sólo a los individuos o grupos que la conforman. Pueden deberse a factores económicos, tecnológicos, vinculados con los recursos humanos, con el planteamiento de los objetivos y las metas, entre otros, normalmente abarcan las relaciones de la organización con el contexto como proveedores, clientes, socios, competidores, del que la organización depende para su subsistencia, este los clasifica en funcionales y disfuncionales.

Para Chiavenato (2017), los tipos de conflictos organizacionales se refieren a las clases de conflictos que puedan presentarse en la empresa, los mismos se desprenden de la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Se debe considerar que cuando se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia y oposición.

En este orden de ideas, es importante mencionar que, otro problema que debe enfrentar la organización es la resistencia a los cambios, cuando los individuos, los grupos o el conjunto organizacional se oponen a lo nuevo por temor a lo desconocido,

aferrándose a la situación anterior. Todos estos temas son fuente de conflictos, y muchas veces pueden desencadenar crisis.

En los marcos de las observaciones anteriores, los autores consultados presentan distintas posturas en cuanto a las categorías de los conflictos organizacionales, Para Robbins y Judge (2019), el papel que desempeña el conflicto en los grupos y las organizaciones es determinante; Robbins y Coulter (2018), son aquellos que afectan al conjunto de la organización, no sólo a los individuos o grupos que la conforman. Por su parte, Chiavenato (2017), significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar discrepar.

En relación al basamento teórico utilizado, esta investigación fija posición con los planteamientos de Robbins y Judge (2019), quienes menciona que los conflictos en las organizaciones son inevitables, clasificándose en varios tipos, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos producidos en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

Desde la perspectiva de la investigadora, los conflictos organizacionales están presente en las empresas en cualquier momento, son situaciones las cuales ocurren cuando 2 personas o más están en desacuerdo o no tienen la misma posición sobre algo, lo importante es que los gerentes puedan enfrentar un conflicto, es una de las habilidades primordiales que debe poseer un directivo, en cualquier área que labore, estos surgen en el quehacer diario organizacional, son inevitables, lo importante es poseer la habilidad gerencial para afrontarlos, manejándolo en forma positiva y efectiva.

a) Conflictos funcionales

Las organizaciones están conformadas por grupos, y estas por personas por lo tanto es inevitable la generación de conflictos, donde pueden existir diferencias entre equipos de trabajo en cuanto al funcionamiento o manera de realizar un procedimiento o proceso,

tomando en consideración que no influye la eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos, pero si en la manera o el método de aplicarlo.

Para Robbins y Judge (2019), los conflictos funcionales son aquellos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. Según Robbins y Coulter (2018), los conflictos funcionales son de intensidad moderada, los cuales mejoran el desempeño de las partes en conflictos, promoviendo la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, y fomentan el replanteamiento de metas dentro de un proceso de retroalimentación, orientado a fortalecer el desenvolvimiento de todos sus miembros, entre otros aspectos.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017), los mismos pueden crear efectos potencialmente positivos, a saber: 1. El conflicto despierta sentimientos y estimula energías, un conflicto hace que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más, esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.

2. El conflicto fortalece sentimientos de identidad, cuando un grupo entra en conflicto, se vuelve más unido y cohesionado, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses, la cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo, si el grupo gana, sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo. 3. El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder. El conflicto puede llevar a que se apliquen recursos (por ejemplo, tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así las diferencias de poder entre las partes implicadas.

Después de lo anterior expuesto, los autores consultados anteriormente presentan discrepancias en cuanto a la conceptualización de los conflictos funcionales, para Robbins y Judge (2019), apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, Robbins y Coulter (2018), los conflictos funcionales son de intensidad moderada, los cuales mejoran el desempeño de las partes en conflictos, Chiavenato (2017), el conflicto crea efectos potencialmente positivos, despierta sentimientos y estimula energías, fortalece sentimientos de identidad y pone a prueba el equilibrio de poder.

Hechas las consideraciones anteriores, se fija posición con los planteamientos de Robbins y Judge (2019), los conflictos funcionales son aquellos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo, los mismos son prácticamente inevitables, se debe tener en cuenta que, no todos ellos son perjudiciales, donde este tipo de conflicto persigue la manera de obtener resultados positivos que beneficien el desenvolvimiento en las interrelaciones del talento humano de la empresa.

Desde la perspectiva de la investigadora, los conflictos funcionales representan resultados positivos a la organización, favorecen las relaciones entre los miembros, como es el caso de generar unión en los grupos involucrados, teniendo como norte el cumplimiento de las metas, en función de la motivación y desempeño, asimismo, realizando un autodiagnóstico de las causas que lo originan.

b) Conflictos disfuncionales

Los conflictos de este tipo frecuentemente disminuyen la productividad y satisfacción laboral contribuyendo al ausentismo y a la rotación de personal, por ello, la organización debe ser vigilante a los conflictos destructivos, por lo cual deben mantener acciones preventivas, para minimizar sus efectos, debido a que limitan la obtención de los resultados esperados.

Según Robbins y Judge (2019), indican que cuando se daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional o destructivo. Por su parte, Robbins y Coulter (2018), los conflictos disfuncionales son aquellos que entorpecen los objetivos organizacionales, tienen un impacto negativo en las tareas de los individuos, los mismos afectan su desempeño y productividad. No obstante, es necesario destacar también que no todos los problemas laborales tienen solución.

Para Chiavenato (2017), los conflictos disfuncionales son más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, a saber: 1. El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y

el ambiente que se crea genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.

1. El conflicto aumenta la cohesión del grupo, con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.

2. El conflicto desvía energías hacia sí mismo, gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un conflicto pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.

3. El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra, un comportamiento característico del episodio del conflicto entre las partes es entorpecer las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.

4. El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas, este influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el conflicto aumenta, tiende a estereotipar a la otra parte y a verla como enemiga, le atribuye motivos e intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con la otra parte.

Todo lo anterior, los autores consultados poseen similitudes en cuanto al sustento teórico de los conflictos disfuncionales, para Robbins y Judge (2019), daña el desempeño del grupo, Robbins y Coulter (2018), los conflictos disfuncionales son aquellos que entorpecen los objetivos organizacionales, por su parte, finalmente, Chiavenato (2017), estos son más conocidos por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables,

En este propósito esta investigación fija posición con los postulados de Chiavenato (2017), los conflictos disfuncionales son más conocidos por sus consecuencias negativas,

destructivas e indeseables, donde el conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.

En opinión de la investigadora, los conflictos disfuncionales son aquellos que afectan de manera negativa al rendimiento de personas, grupos y organizaciones, el mismo puede tornarse turbulento, las desviaciones de índole organizacional, se manifiestan a través del desperdicio de tiempo y la colocación del bienestar individual por encima de los intereses de la organización, en virtud de ello, el conflicto disfuncional genera improductividad y retrabajo que limitaría el logro de objetivos establecidos.

2.1.1.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones se puede entender como el proceso donde se realiza una elección entre varias opciones, en busca de la resolución de un problema. Es un rol y a la vez una responsabilidad la cual recae sobre el líder de la organización. En el desarrollo de la misma intervienen una serie de factores de orden gerencial, estratégico e incluso moral a partir de los cuales se priorizan unas acciones en detrimento de otras. Es por lo tanto en elemento clave en la conducción de las organizaciones.

Señalan Koontz et al. (2017), que es el núcleo de la planeación, se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista una plana menos que se haya tomado una decisión, que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación, hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.

Para Robbins, Decenzo y Coulter (2017), la toma de decisiones suele describirse como una elección entre alternativas, pero esta concepción es demasiado simplista, dado que, la toma de decisiones es un proceso más que un simple acto de elegir entre alternativas, como un conjunto de pasos que inicia con la identificación de un problema,

continúa con el paso de elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, y concluye con evaluar la eficacia de la decisión.

De acuerdo con Benavides (2016), es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico, este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan, es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, ocasionando ventajas o desventajas competitivas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los autores consultados Koontz et al. (2017), Robbins et al. (2017), y Benavides (2016), coinciden que la toma de decisiones es seleccionar un curso de acción entre varias opciones o alternativas para resolver un problema específico. Sin embargo, Robbins et al. (2017), realizan un análisis más profundo del cimiento teórico, manifestando, es un proceso donde más que un simple acto de elegir entre alternativas, es un conjunto de pasos el cual inicia con la identificación de un problema, continúa con elegir una alternativa capaz de aliviar el problema, finaliza con evaluar la eficacia de la decisión.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías planteadas por Benavides (2016), ya que se considera el autor más conveniente para el desarrollo del presente proyecto, donde expone que esta es un proceso donde se selecciona una alternativa entre tantas para resolver un problema presentado, aprovechando las oportunidades que se presentan.

Desde la perspectiva de la investigadora, la toma de decisiones es el conjunto de pasos que se inician al identificar un problema, analizarlo, desarrollar alternativas, para de esta manera elegir una solución y evaluar la eficacia de esta, los cuales forman etapas interconectadas dando lugar a una acción con su correspondiente evaluación, permitiendo alcanzar el éxito o fracaso de una empresa. Al respecto en la Clínica en estudio, deben primeramente detectar el problema, visualizar las diferentes alternativas para escoger la más acertada en beneficio de la institución.

2.1.1.2.1. Tipos de toma de decisiones

En las organizaciones actualmente se presentan problemas de distinta naturaleza, sea por factores interno o externos, donde, la manera de identificar un problema con la finalidad de darle respuesta, es evaluando el tipo de toma de decisiones, algunas situaciones se atacan por medio de un proceso espontáneo y casi reflejo, producto de la cotidianidad, mientras que en otros, va de depender de una serie de pasos son aplicados conscientemente por quien toma la decisión teniendo en cuenta sus experiencia y conocimiento.

Para Koontz et al. (2017), existen dos categorías en cuanto a la toma de decisiones las cuales son programadas y no programadas, algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente, es parte de la vida diaria de todos,

Según Benavides (2016), las decisiones se clasifican en dos categorías programadas y no programadas, la mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas, son una combinación de ambas, donde, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados, por tanto, los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes. Afirma, Robbins et al. (2017), que los gerentes de todo tipo de empresa se enfrentan a distintos tipos de problemas y decisiones en su labor, de manera que pueden asumir problemas estructurados y no estructurados, y decisiones programadas y no programadas.

En el orden de las ideas anteriores, los autores mencionados para sustentar teóricamente los tipos de toma de decisiones, para, Koontz et al. (2017), y Benavides (2016) se clasifican en programadas y no programadas. Por su parte, Robbins et al.

(2017), menciona que se pueden asumir problemas estructurados y no estructurados, y decisiones programadas y no programadas.

Tomando en consideración los planteamientos expuestos con anterioridad, se decidió tomar las teorías planteadas por Benavides (2016), el cual se considera los tipos de decisiones son programadas y no programada, haciendo énfasis en que estas dependen de la problemática presentada en la organización, ya que diferentes problemas requieren de diferentes decisiones.

En opinión de la investigadora, los diferentes problemas requieren distintos tipos de decisiones, los cuales pueden ser asuntos de rutina o de poca importancia se pueden manejar mediante un procedimiento o método establecido, en cuanto a los problemas más complejos, una solución viable es buscar una alternativa correcta a través de análisis, diagnóstico y evaluaciones. Por lo cual, los gerentes que toman decisiones en la clínica Cedex deben asumir como parte de sus responsabilidades, tratar de gestionar en situaciones de no certidumbre; las cuales pueden ser clasificarlas en decisiones programadas y no programadas.

a) Decisiones programadas

Las decisiones programadas están constituidas por políticas, procedimientos o normativas planificadas anticipadamente, ocurren repetitivamente en organizaciones de cualquier tipo de naturaleza, dado que surgen de situaciones que se desarrollan frecuentemente, se desenvuelven en escenarios simples en ningún momento representan una situación inadvertida para la gerencia, directiva o cargos supervisorios.

Para Koontz et al. (2017), una decisión programada, se aplica a problemas estructurados o rutinarios, este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo, se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho, es la toma de decisiones por precedencia. Asimismo, Robbins et al. (2017), son aquellas que dan solución a problemas ya estructurados sencillos, conocidos y que se definen fácilmente, estos se ajustan a los supuestos basados en una racionalidad perfecta.

Desde la perspectiva de Benavides (2016), una decisión programada es la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con

las políticas en las situaciones recurrentes, el modelo de toma racional de decisiones está en esencia diseñada para responder a estos problemas.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, los autores consultados en lo referente a las decisiones programadas, coinciden en un común denominador, en este caso sería el término rutina, es decir, son decisiones rutinarias. En ese mismo sentido, esta investigación fija posición con los sustentos teóricos de Benavides (2016), donde menciona que las decisiones programadas son rutinarias, basadas en situaciones recurrentes, llevando un reconocimiento de los eventos más repetitivos, con la finalidad de establecer las decisiones más acertadas ante estos acontecimientos.

Desde la perspectiva de la investigadora, las decisiones programadas son concebidas como procesos que han sido estructuradas como normas, procedimientos y reglas, buscando la resolución de un conflicto, por lo general los problemas que conllevan a este tipo de decisiones ya han ocurrido previamente, es decir son rutinarios, producto de la cotidianidad.

b) Decisiones no programadas

Las decisiones no programadas son aquellas tomadas ante situaciones o acontecimientos que se presentan eventualmente, donde no se tiene una experiencia anticipada ni un plan establecido, ante este tipo de eventos, se requiere de una respuesta oportuna el cual podrá ser manejado por la alta dirección de la empresa, donde es un factor fundamental las habilidades conceptuales, técnicas y de trato personal de los gerentes.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2017), las decisiones no programadas se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos, estas se emplean en las situaciones no estructuradas, nuevas y no bien definidas de naturaleza no recurrente.

Por su parte, Robbins et al. (2017), mencionan que las decisiones no programadas son de naturaleza no repetitiva muchas situaciones que enfrentan los gerentes son

problemas no estructurados, son problemas nuevos o inusuales. Según Benavides (2016), las decisiones no programadas abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales las mismas se toman cuando los problemas están mal estructurados, es decir, son nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta, el modelo de decisión es sencillo.

Comparando los planteamientos de los autores se observa que a criterio de Koontz et al. (2017), se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidos de naturaleza no recurrente. Para Robbins et al. (2017), son las que se deben de tomar cuando la situación nunca antes se ha presentado. Benavides (2016), estas son tomadas poco frecuentes o excepcionales.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías planteadas por Benavides (2016), ya que se considera el autor que cuenta con la definición más precisa acerca de la toma de decisiones no programadas donde hace énfasis en que estas se dan cuando los problemas no son estructurados y nunca antes se han presentado.

En este sentido, la investigadora infiere que las decisiones no programadas son aquellas que se toman en escenarios únicos, donde no se aplica reglas de decisiones explícitas con anticipación, normalmente se identifica el problema, analizando las alternativas para posteriormente elegir la opción más conveniente, el diagnóstico realizado por el gerente es muy importante a la hora de decidir.

2.1.1.2.2. Pasos para la toma de decisiones

En las organizaciones los individuos toman de decisiones indistintamente si pertenecen al nivel estratégico, táctico u operativo, cuando son de tipo rutinaria el accionar es más rápido producto de la frecuencia con que se realiza, ahora bien, cuando la decisión es más compleja se acuden a procedimientos o pasos necesarios para seleccionar la alternativa más idónea según el contexto.

Según Benavides (2016), la toma de decisiones puede realizarse siguiendo un método científico el cual comprende la fijación de una meta, la definición de un problema,

la recopilación de información, la identificación de alternativas, su evaluación la elección de una de ellas, su implantación, vigilancia y retroalimentación para asegurarse que se cumplirá el objetivo. Para Robbins et al. (2017), el proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: identificar un problema, identificar criterios de decisión, priorizar los criterios, desarrollar alternativas, analizar alternativas, seleccionar la alternativa, implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

Desde la perspectiva de Koontz, et al (2017), expresan el proceso de toma de decisiones está constituido por un conjunto de siete pasos, es el centro de la gerencia y planificación, basándose en: hacer premisas, identificar alternativas, evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y elegir una alternativa, es decir, tomar la decisión. que las organizaciones deben poner en acción para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas.

Después de las consideraciones anteriores, los autores consultados en relación a los pasos de la toma de decisiones, para Robbins et al. (2017), consta de identificar un problema, identificar criterios de decisión, priorizar los criterios, desarrollar, analizar, seleccionar e implementar la alternativa y evaluar la eficacia de la decisión. A su vez, Koontz, et al (2017), expresan el proceso de toma de decisiones está constituido por un conjunto de siete pasos. Finalmente, indica Benavides (2016), que se plantea la definición de un problema, la recopilación de información, la identificación de alternativas, evaluación, elección, implantación, vigilancia y retroalimentación.

Para efectos de la presente investigación se fijó posición de acuerdo con la teoría de Benavides (2016), donde manifiesta que la toma de decisiones puede realizarse siguiendo un método científico de manera, que permita alcanzar objetivos, asignar responsabilidades o resolver problemas elementos que surgen en la cotidianidad de las organizaciones.

En este sentido, la investigadora infiere que, la toma de decisiones más que una serie de pasos, es un proceso secuencial y concatenado entre sí, que permite analizar cada elemento dentro de las etapas que llevan a la decisión como tal, por esta razón los gerentes deben tener conocimiento con el fin de escoger la opción más eficaz,

persiguiendo la solución del problema. Por lo cual las gerencias de la clínica Cede debe considerar de manera coordinada los pasos a seguir para tomar las decisiones acertadas.

a) Identificación del problema

En las organizaciones donde existen funciones, tareas, actividades, responsabilidades que son asumidas por individuos, grupos y la organización como tal, se presentan a diario diversidad de posturas o interpretaciones de las cosas, donde los involucrados deben buscar una solución, en fin, lo primero que debe hacerse es identificar la problemática.

Indican Hellriegel et al (2017), que en esta etapa se debe realizar una amplia definición del problema, a través de una exhaustiva recopilación y el análisis de datos. Los autores antes mencionados coinciden al definir un problema de forma concreta, visualizando y definiendo la identificación de la brecha del estado deseado haciendo así mucho más sencillo de analizar.

Mientras Robbins et al. (2017), afirman que la identificación de problemas suele ser subjetiva, además, el gerente que por error resuelve a la perfección el problema equivocado tiene un desempeño tan malo como el gerente que no logra identificar el problema correcto y no hace nada, este no es una parte simple e intrascendental del proceso de toma de decisiones. Sostiene, Benavides (2016), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, más específicamente una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Según se ha citado, los autores mencionados discrepan en cuanto a la identificación del problema, para Hellriegel et al (2017), que en esta etapa se debe realizar una amplia definición del problema, a través de una exhaustiva recopilación y el análisis de datos, Robbins et al. (2017), la identificación de problemas suele ser subjetiva, finalmente, Benavides (2016), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema.

Tomando en consecuencia los planteamientos anteriores se decidió tomar las teorías expuestas por Benavides (2016), por ser considerado el autor que cuenta con la

definición más precisa y concreta acerca del indicador a desarrollar, permitiendo mencionar que para darle respuesta una problemática lo primero es identificar el mismo.

En opinión de la investigadora, la identificación del problema, se refiere a la observancia de la existencia de alguna anomalía, discrepancia o desviación de un estado deseado con la realidad existente, es dar a conocer la sintomatología del fenómeno, para posteriormente afrontarlo y darle el tratamiento que le corresponde, constituye la primera etapa del proceso de toma de decisiones.

b) Criterios de decisión

Los gerentes para darle respuestas a los problemas, discrepancias en resultados o situaciones complejas, deben tomar en consideración ciertos factores, así como las causas y consecuencias de dicha situación, por lo tanto, es importante priorizar los criterios de decisión, tomando en consideración lo de más importancia, evaluando los resultados a futuro.

Según Robbins y Coulter (2018), refieren que una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Estos criterios reflejan lo que el gerente piensa que es relevante, lo importante es que cumpla sus expectativas de la empresa. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan, el costo relativo de cada alternativa y su posible efecto en el desempeño organizacional, significa priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior.

Para Robbins et al. (2017), los criterios de decisión se basa en asignar prioridades a los criterios identificados, así darles una importancia relativa en el proceso de decisión, un método sencillo para asignar al criterio más importante un puntaje de prioridad alto y después asignarles puntajes de prioridad menores a los restantes en relación con ese estándar, la idea es que utilice sus preferencias personales cuando priorice los criterios relevantes en su decisión, que indique su grado de importancia asignándole un puntaje a cada uno. A su vez, Benavides (2016), señala que los criterios de decisión son aquellos que el gerente los toma una vez que haya identificado un problema que necesita

atención, también debe identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolverlo.

Por las consideraciones anteriores, los autores mencionados presentan similitudes en cuanto la importancia de los criterios de decisión, Robbins y Coulter (2018), se deben identificar los criterios que sean importantes y relevante para la misma. Por otra parte, Robbins et al. (2017), es necesario asignar prioridades a los criterios identificados, así darles una importancia relativa en el proceso de decisión. Por último, Benavides (2016), los criterios van de la mano con la identificación del problema, donde los criterios son vitales para resolverlos

Lo anteriormente expuesto se toma como referencia las teorías expuestas se fija posición con Benavides (2016), donde menciona al diagnosticar una sintomatología, también debe identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolverlo, buscando que las decisiones tomadas, satisfagan las necesidades de todos los que participan.

Desde la perspectiva de la investigadora, los criterios de decisión, se basan en tener un plan de acción antes de seguir adelante con las decisiones, se debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados, por lo tanto, en esta etapa se buscan las ideas, se basa en los resultados esperados, las consecuencias que originara dentro del desempeño de la empresa, si afectara a la mayoría en pro de los objetivos organizacionales, aquí el gerente juega un papel primordial, donde debe prevalecer su habilidad tanto técnica, personal, como de conocimiento.

c) Selección de una alternativa

Al momento de elegir las alternativas más convenientes en tomas decisiones complejas los gerentes se inclinan por la opción de mayor puntaje, dentro de un esquema de ponderación, es decir, seleccionar la que generara resultados positivos, otro método, para simplificar es a través de métodos empíricos conocidos por los directivos y gerentes.

Según Robbins y Coulter (2018) esta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Luego de ponderar todos los criterios de la decisión y de

analizar todas las alternativas viables, simplemente se escoge la que mejor beneficia a la organización. Este paso es definido como la alternativa que mejor satisface y es más consistente con los objetivos establecidos

Para Robbins et al. (2017), la selección de una alternativa, es un paso crucial para elegir la mejor alternativa de todas, dado que determina todos los factores pertinentes en la decisión, después de colocar puntajes de acuerdo con su prioridad, se identifican las alternativas viables, ahora simplemente debemos elegir la alternativa que haya generado el puntaje más alto.

Indica, Benavides (2016), consiste en escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas, las mismas determinaron todos los factores pertinentes en la decisión, tomando en consideración que esta selección se basa en los criterios utilizados, donde se priorizan elementos, donde el resultado más alto señala cual es la alternativa más viable.

Dadas las condiciones que anteceden, los autores utilizados como referencia teórica en cuanto a la selección de la alternativa, para Robbins y Coulter (2018) esta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas., Benavides (2016) y Robbins et al. (2017), coinciden en elegir la mejor alternativa, después de realizar el paso de criterios de decisión.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías planteadas por Benavides (2016), donde la selección de la alternativa se basa en criterios utilizados en la ponderación, donde se debe comparar los efectos esperados de cada opción y las respectivas consecuencias de esos efectos, para finalmente conocer cuál alternativa es la más favorable.

Desde la perspectiva de la investigadora, la selección de una alternativa, consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas, sencillamente se selecciona aquella que creará mejores resultados para la solución de la problemática, donde se evaluaron criterios anteriores tomados en cuenta al momento de la selección de la alternativa en la clínica Cedes del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha departamento de La Guajira, deben analizar las diferentes alternativas de la solución de

los problemas mediante la valoración de las consecuencias de las mismas, para poder seleccionar la alternativa que más le convenga a la institución.

d) Implantación de la alternativa

Al momento de seleccionar la alternativa, luego de realizar una evaluación completa y exhaustiva por parte de los gerentes, comienza el proceso de comunicación y divulgación a los involucrados, a partir de allí se genera el compromiso para apoyar la decisión tomada, con la finalidad de ser aceptada en la organización, a partir de ese momento se implementa la alternativa seleccionada.

Indica, Robbins et al. (2017), la decisión aún puede fracasar si no se implementa bien, por tanto, este paso tiene que ver con poner en acción la decisión, la implementación de la decisión comprende comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con ella, donde, es más probable que las personas que deben llevar a cabo una decisión la apoyen con mayor entusiasmo si han participado en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Chiavenato (2017), implementar una decisión consiste en un proceso más elaborado que simplemente dar órdenes, donde se asignan los recursos y programación de acciones decididas a la resolución de situaciones problemáticas o conflictivas, del mismo modo de preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos inconvenientes durante el proceso. Señala Benavides (2016), que el proceso de selección queda completo en el paso de selección, la decisión puede fallar sino se implanta correctamente, por lo tanto, esta etapa se enfoca a que la decisión se lleve al terreno de los hechos.

En los marcos de las observaciones anteriores, los autores consultados la implantación de la alternativa presentan distintas ópticas, A su vez, Robbins et al. (2017), la implementación comprende comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con ella, para Chiavenato (2017) se asignan los recursos y programación de acciones decididas a la resolución de situaciones problemáticas y para Benavides (2016), en el paso de selección, la decisión puede fallar sino se implanta correctamente, por lo tanto, esta etapa se enfoca a que la decisión se lleve al terreno de los hechos.

Para efectos de la presente investigación se decidió tomar las teorías expuestas por Benavides (2016), al seleccionar la alternativa correcta esta debe ser implantada o ejecutada para esperar los resultados satisfactorios previstos en la problemática, donde plantea que una buena decisión genera un buen resultado, es decir poner en práctica la decisión de manera correcta.

En opinión de la investigadora, la implantación de la alternativa consiste en poner en marcha la decisión tomada, es decir en ejecutarla, por tal razón debe ser comunicada a los interesados y lograr que se comprometan con ella, la misma implica hacer una asignación de tareas y el tiempo determinado para hacerla, en pro de los resultados globales de la empresa. Por tal razón se considera indispensable para los gerentes de la Clínica en estudios, después de haber seleccionado la alternativa, ejecutarla con mucha precisión, así como con eficiencia.

e) Evaluación de la efectividad de la decisión

La evaluación de la efectividad de la decisión se lleva a cabo una vez que se haya identificado el problema, seleccionado las alternativas y analizado el mismo, enfocándose en especificar el mayor número de opciones las cuales puedan servir para la solución del conflicto, por lo tanto, es necesario tomar en consideración las ventajas, así como las desventajas, conjuntamente con la factibilidad y los recursos importantes para la ejecución de éste.

Según Robbins y Coulter (2018), consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. En caso de que el problema persista, el gerente tiene que examinar que salió mal, incluso es posible que deba repetir todo el proceso. Una de las tareas más difíciles de los gerentes cuando toman decisiones es analizar sus alternativas, ya que deben enfrentar distintas situaciones o condiciones, seguidamente se describen dichas condiciones.

Para Robbins et al. (2017), es el último paso del proceso de toma de decisiones, donde, los gerentes valoran el resultado de la decisión, es decir, constatan si el problema quedó resuelto, si la alternativa elegida e implementada logró el resultado deseado,

asimismo, evaluar los resultados de una decisión es parte del proceso de control administrativo. Por su parte, Benavides (2016), consiste en juzgar el resultado de la toma de decisión para ver si se ha corregido el problema, verificar si la alternativa seleccionada e implantada logró el resultado esperado.

A lo largo de los planteamientos hechos, los autores consultados coinciden en cuanto a la evaluación de la efectividad de la decisión, es el último paso en el proceso de toma de decisiones consiste en juzgar el resultado de la toma de decisión para ver si se ha corregido el problema, verificar si la alternativa seleccionada e implantada logró el resultado esperado.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan las definiciones de los términos técnicos que se emplearon con frecuencia y que por su significación particular en el tema necesitan ser precisados. Se señalan las principales líneas teóricas en relación con el tema, de manera que pueda proponer una nueva mirada teórica que consideremos relevante en relación con el objeto.

• **Competitividad:** Para Nava (2014) es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan

• **Efectividad:** En palabras de López (2014) El término de efectividad se aplica principalmente a ámbitos en los que las acciones tienen que tener resultados específicos y controlados, tal es el caso de los ámbitos empresariales y comerciales. En este sentido, la eficacia de una acción buscará en primer término acceder a los recursos, métodos y procedimientos apropiados que generen las mejores consecuencias para la actividad específica.

• **Empresa:** En palabras de Monroy (2014) una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar

la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

- **Excelencia:** En palabras de Chiavenato (2017) La excelencia es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento y algo perfecto.

- **Misión:** Según Cobain (2014) la misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

- **Procedimiento** Según Valle (2014) el procedimiento es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

- **Visión:** Para Hullin (2014) La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Muchas personas suelen confundir la visión con la misión de una empresa.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

1. Información organizacional

- **Razón social**

Centro Diagnostico de Especialistas. Clínica Cedes

- **Actividad económica**

Salud

- **Sector económico**

Sector terciario

- **Tipo de empresa**

Clínica hospitalaria

- **Dirección comercial**

Ubicadas en la Calle 13 N° 11-50 de la Ciudad de Riohacha, La Guajira.

1. Reseña histórica

El Centro Diagnostico de Especialistas es una institución prestadora de servicios de alto nivel de complejidad con dos unidades para el desarrollo de su misión, un centro de servicios ambulatorios ubicado en la calle 13 No. 11-50, cuya oferta de servicios al público se inició el 1º de junio de 1993, y la clínica CEDES que desde el 26 de mayo de 1999 se dedica a la prestación de servicios médicos, y está situada en la calle 13 No. 11-75, los dos en Riohacha capital del departamento de La Guajira.

Brindando Servicios integrales las 24 Horas, los 365 días del año: URGENCIAS, HOSPITALIZACION, con un adecuado manejo y seguimiento de los pacientes, a través de uso de la FICHA CLÍNICA ELECTRONICA, donde se puede acceder en línea a toda la atención recibida por el paciente. Con un prestigio y perfil reconocido de alta complejidad, hemos establecido estándares de servicio buscando el bienestar físico, mental y social de todos nuestros pacientes. Además, cuenta con 2 AMBULANCIAS propias una Básica y una Medicalizada para el transporte de nuestros pacientes, LABORATORIO CLINICO, modernas y completas salas de CIRUGIA.

Así como todos los equipos e instrumental necesarios para brindar la atención y el cuidado integral a los pacientes que requieren ser sometidos a procedimientos quirúrgicos, diagnósticos o terapéuticos, también ofrece un servicio de cuidado post quirúrgico especializado de alta calidad. Próximamente estaremos habilitando para nuestros usuarios seis (6) modernas salas de Cirugía, incluido un Quirófano Inteligente, para cirugías Laparoscópicas mínimamente invasivas, Cirugía Bariátrica y un área con la más alta tecnología para Maternidad, donde contaremos con el Recurso Humano Calificado para la Atención Integral del Embarazo de Alto Riesgo.

3. Plan estratégico de la organización

Misión: En CEDES, contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la Península de la Guajira a través de la prestación de servicios de salud especializados, con calidad médica, atención humanizada, eficiencia, responsabilidad social y financiera, utilizando una tecnología médica avanzada y proveedores confiables, contando con el talento humano idóneo y capacitado, que nos lleven a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, con el menor riesgo posible y a costos razonables

Visión: Ser en el 2023 una institución prestadora de servicios de salud con liderazgo en atención segura y humanizada, centro de referencia a nivel Departamental, comprometidos con la calidad y la innovación.

4. Productos (o servicios)

La clínica CEDES, brinda los servicios en el área de cirugía, unidad de cuidados intensivos neonatales, unidad de cuidado intensivo para adultos, imagenología, laboratorio, ambulancias, consultas externas en todas las áreas, también cuenta con servicios adicionales tales como suites, registro civil, procedimientos, diagnósticos y terapéuticos

2.5. SISTEMAS DE VARIABLES

2.5.1. Definición Conceptual

2.5.1.1. Comportamiento Organizacional

Para Robbins y Judge (2019), el comportamiento organizacional es aquel que corresponde al estudio y la aplicación de conocimientos inherentes a los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones, es decir investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las empresas.

2.5.1.2. Toma de Decisiones

De acuerdo a Benavides (2016), la toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico, este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan, es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, ocasionando ventajas o desventajas competitivas.

2.5.1.3. Definición operacional

La variable comportamiento organizacional operacionalmente se medirá identificando las habilidades en los gerentes por medio de las habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas, asimismo, describiendo los tipos de conflictos organizacionales tanto funcionales y disfuncionales.

La variable toma de decisiones operacionalmente se medirá identificando los tipos de toma de decisiones, por medio de las decisiones programadas y no programadas, a su vez, caracterizando los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes, identificando el problema, utilizando criterios de decisión, seleccionando e implantando una alternativa, finalmente evaluando la efectividad de la decisión a través de la aplicación del instrumento.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables

Objetivo general: Analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.			
Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores
Identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.	Comportamiento organizacional	Habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes Robbins y Judge (2019) Robbins y Coulter (2018) Koontz, Wehrich y Cannice (2017)	a) Habilidades conceptuales. b) Habilidades de trato personal. c) Habilidades técnicas
Describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.		Tipos de conflictos organizacionales Robbins y Judge (2019) Robbins y Coulter (2018) Koontz, Wehrich y Cannice (2017)	a) Conflictos funcionales. b) Conflictos disfuncionales
Identificar los tipos de tomas de decisiones en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.	Toma de decisiones	Tipos de tomas de decisiones Koontz, Wehrich y Cannice (2017) Benavides (2016) Robbins, Decenzo y Coulter (2017)	a) Decisiones programadas. b) Decisiones no programadas.
Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.		Pasos para la toma de decisiones Koontz, Wehrich y Cannice (2017) Benavides (2016) Robbins, Decenzo y Coulter (2017)	a) Identificación del problema. b) Criterios de decisión. c) Selección de una alternativa. d) Implantación de la alternativa. e) Evaluación de la efectividad de la decisión.
Formular lineamientos estratégicos para el mejoramiento del comportamiento organizacional por medio de la toma de decisiones en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.	El desarrollo de este se dará con el cumplimiento de los objetivos anteriores		

Fuente: Parra (2019).

3. MARCO METODOLÓGICO

A través del avance de la presente sección de la investigación se descenderá a instaurar su epistemología, así como el tipo de investigación en la cual se enmarca el estudio, para luego describir el diseño de la misma. De igual manera, se visualizará lo relativo a la población del estudio, refiriendo además las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados, explicando además los procesos de validación y confiabilidad a los cuales fueron sometidos, presentando en último lugar las técnicas de análisis de información obtenida.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Históricamente se han formulado múltiples concepciones sobre la ciencia, el método y la investigación científica, existen razones didácticas donde las más importantes, así como de uso actual se sintetizan en dos enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta investigación se enmarca en el enfoque positivista, por cuanto busca una comprensión sistemática, comprobable, medible y replicable. Por tanto, esto enlaza que fue objeto de estudio, los elementos observables, ya que son los únicos susceptibles de medición, análisis y control.

En este punto será analizada el enfoque metodológico dentro contextualizando éste estudio, vale decir, seguir una metodología determinada en aras de cubrir las expectativas del método científico. Existen diferencias entre enfoques metodológicos, por ello han propuesto muchas clasificaciones, aunque no todas ellas respetan las reglas lógicas de la clasificación. Es necesario aclarar, la investigadora ubica dentro del marco de paradigma positivista con enfoque cuantitativo, en el cual describe un proceso apoyado en los datos numéricos a fin de obtener información pues contempla una fase sistemática, objetiva, formal.

La presente investigación, está caracterizada en la posición sustentada en el paradigma de la realidad, los cuales permiten predecir desde el punto de vista

positivismo, controlando los fenómenos por tratarse a una comunidad. De esta manera buscando generar alto validez, fiabilidad a los resultados obtenidos. Realizando el estudio con la intención de responder al problema planteado dando una posible solución en el proceso del estudio con la finalidad de poder cumplir con los objetivos planteados, de manera directa conociendo las características de la realidad social.

La investigación está enmarcada bajo el enfoque cuantitativo Hernández & Mendoza (2018) señalan la investigación insertada dentro del estudio positivista cuantitativo, cuya función está orientada a percibir la realidad de manera integral, uniforme, logrando así la cuantificación de los datos, logrando una mayor coherencia, pertinencia, credibilidad. Con referencia al criterio cuantitativo, Tamayo y Tamayo (2014) señala la necesidad de medición de variables por medio de codificaciones siendo estas indispensables la realización del análisis de los hechos observados, considerando los procedimientos científicos.

A este respecto, el cual a juicio de Gómez (2013), es aquella en la cual de acuerdo a la recolección de datos a lo cual pretende medir. En otras palabras, medir significa asignar números a objetos, eventos de acuerdo a determinadas reglas. Es decir, las variables son susceptible de medición numérica a través de una ecuación describiendo las variaciones entre ellas.

En este sentido, tomando en cuenta el origen de la interrogante el cual guio al presente estudio, éste enmarcó dentro del enfoque cuantitativo, fundamentado en el conocimiento científico marco metodológico conductor de esta investigación. De esta manera, construyéndose el marco metodológico explicando cómo trabajó estructuralmente el estudio, estableciendo la forma en la cual abordó la investigación en la búsqueda de diferentes enseñanzas.

Por lo tanto, la actual investigación sitúa su interés principalmente en explicar la realidad, dentro de fenómenos observables en el campo, el análisis del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES, los cuales son susceptibles de medición, a la vez prioriza el análisis causa-efecto redundando en la correlación estadística a partir de instrumentos estructurados el cuestionario otorgando a la investigación el carácter de validez, confiabilidad.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación determinará los pasos a seguir en el objeto de estudio, en líneas generales determina el enfoque del estudio, repercutiendo, en los instrumentos, asimismo como se analizarán los resultados generados. El problema planteado tiene la investigadora que determina el tipo de investigación debiendo llevar a cabo con la finalidad de dar solución al mismo, teniendo como objetivo analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica.

Según Palella y Martins (2012) el tipo de investigación hace referencia a la clase de estudio a realizarse, orientada sobre la finalidad general del mismo, así como sobre la manera de recoger informaciones y datos necesarios. Por lo cual, en la presente investigación se plasmará el tipo de estudio según su objeto de investigación siendo la misma aplicada, por el nivel de conocimiento: explicativa y de acuerdo a su alcance temporal: transversal.

Según Hernández & Mendoza (2018), es de tipo aplicada porque se orienta a dar solución a una problemática antes descrita en el planteamiento del problema y llevada a través de unos interrogantes en la sistematización a los que se les debe dar respuesta. Además, se enmarca dentro de los estudios explicativos, según los autores citados, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, está dirigido a responder las causas de los eventos, fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Desde la perspectiva de Bonilla (2011) la investigación aplicada, es denominada también activa o dinámica, la cual está íntimamente ligada con la básica (o teórica), pues tienen su fundamento en sus descubrimientos y aportes teóricos, pero su mayor interés está en la aplicación práctica y en la utilización de los conocimientos alcanzados. Es decir, busca confrontar la teoría con la realidad.

Por otra parte, atendiendo la diversidad de criterios existentes en los tipos de investigación, según el nivel que se alcanzará en la misma, esta corresponde al tipo explicativa, por cuanto el objeto de estudio reseña, describe, analiza el comportamiento

organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), las investigaciones explicativas tienen la finalidad a responder las causas de los eventos, fenómenos físicos o sociales. Según Tamayo y Tamayo (2014), una investigación de este tipo está dirigida a conocer los motivos de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porqué dos o más variables están siendo sometidas a análisis, es decir, éstos estudios se categorizan por su nivel explicativo porque se analiza la realidad tal cual es, debido que la misma comprende el análisis e interpretación de la naturaleza actual correspondiente a los hechos observados en el sitio donde se suscitan.

Con bases a los señalamientos anteriores, las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones son sometidas al estudio explicativo debido al análisis de la problemática dentro de la población de estudio, específicamente en la clínica CEDES, donde se obtuvo información frente a la situación generada relacionada con los factores de estudio.

De igual manera, se tipifica según el alcance temporal esta investigación como transversal o transeccional debido a que la medición de las variables de estudio “Comportamiento organizacional y Toma de decisiones” se realizará en un momento único. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en una investigación transeccional se recolectaron datos en un sólo momento, en un tiempo único, como en la presente; además, de describir las variables ya señaladas y analizar su incidencia en un momento dado.

Por su parte Gómez (2013), los diseños transeccionales o transversales son aquellos en donde se recolectan datos de varios grupos o sub grupos de personas en un solo instante, en un mismo momento o tiempo único, su fin es describir las variables y analizar sus incidencias e interrelación en un instante dado, el estudio conlleva a analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES.

Basado en lo expuesto por los autores anteriores, se infiere que la presente investigación es de tipo descriptiva, toda vez que sus objetivos se dirigen a estudiar las variables Comportamiento organizacional y Toma de decisiones, describiendo sus dimensiones: con cada uno de sus indicadores que llevarán a desarrollar el estudio y darles respuesta a las preguntas de la investigación. También es transversal toda vez que se estudiará en un momento único, que conllevó a la aplicación de cierto instrumento dentro de la población de estudio. A criterio de la investigadora, el tipo de investigación fue aplicada, explicativa y transeccional.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación hace alusión al planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, las cuales deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, indicando los pasos a seguir, así como las pruebas a efectuar, de igual manera las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Según Hernández et al. (2014), el diseño puede definirse como el plan el cual se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación, orientando al investigador en las actividades que se deben llevar para alcanzar los objetivos de estudios y responder a las interrogantes planteadas. En este estudio se utiliza un diseño de campo y no experimental.

La investigación se considera de campo, motivado que se realiza en el área objeto de estudio cuando los datos son recolectados directamente en el sitio de la investigación donde está el problema, los mismos son obtenidos directamente de la realidad a través de la praxis. En referencia a esto, Hernández et al. (2014) aseveran que el diseño de campo es aquel el cual se realiza mediante la recolección de los datos en la realidad o el lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas y observación directa, con la finalidad de obtener información real para alcanzar un alto grado de confiabilidad.

Por su parte Tamayo y Tamayo (2014), refiere que es de campo una investigación cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en

que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Por lo cual, se considera que este estudio es de campo, debido a que pretende medir independientemente las variables de estudio, recabando los datos en el mismo sitio de los acontecimientos con la mayor precisión; para luego describir los elementos que conforman los objetivos a alcanzar y las variables comportamiento organizacional y la toma de decisiones. Estos estudios surgen de la aplicación de un trabajo de campo en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Asimismo, se considera no experimental que desde la perspectiva de los autores Hernández y Mendoza (2018), lo definen como las investigaciones donde las variables no se someten a ningún tipo de variación antes o después de recolectar los datos, es decir no se realiza manipulación de la misma. Por su parte, Arias (2016) la investigación es no experimental cuando el investigador no controla ni manipula variable alguna, es decir obtiene información, pero no altera las condiciones existentes.

En este sentido, la investigación no experimental se caracteriza porque las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables. Al respecto, la investigación planteada es no experimental toda vez que los datos de las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones se recolectaran tal como se manifestaron los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica en estudio, sin realizar ningún tipo de intervención antes o después de ser tomados.

3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En todo proceso de investigación, se debe señalar y precisar de manera clara, desde la perspectiva metodológica, el abordaje de la recolección de información para argumentar la presente investigación, en primera instancia, es llevar a cabo la revisión de fuentes documentales, efectuando la búsqueda desde medios tanto impresos como electrónicos disponibles, con autoría de expertos acerca de las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), las fuentes recolección de datos radican en vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos para luego ser medidos por instrumentos de medición o de recolección de datos. Según Tamayo y Tamayo (2014) son aquellas que permiten obtener información acerca de una organización, personas o situaciones donde se pretenda investigar una problemática, se dividen en fuentes primarias y secundarias.

3.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria son tan variadas como los temas y enfoques de investigación, dentro de éstas pueden mencionarse los empresarios, empleados, representantes de asociaciones, vecinos de una comunidad, profesores, estudiantes, gerentes, alcaldes, entre otros, la lista es interminable, cada investigador determinará quiénes y cuáles son las fuentes que mayor información le proporcionarán para medir sus indicadores.

Según Cabeza, Mejías y Torres (2018), las fuentes primarias indican donde encontrar la información, siendo la aplicación de instrumentos que facilitan la obtención de datos de primera mano, los cuales registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación, contienen información original, que ha sido publicada por primera vez sin haber sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más.

Por otra parte, Pelekais de, El Kadi, Seijo & Neuman (2015) mencionan que la información primaria es obtenida por las personas que se encuentran directamente en contacto con la problemática, además se necesita de ciertas técnicas dirigidas a recabar la información (técnicas para la recolección de datos), además ayuda a orientar y captar información sobre la realidad que se desea estudiar, recolectando toda la información necesaria sobre las actividades y funciones que se llevan a cabo.

En este orden de ideas, las fuentes de información primaria son alcanzadas directamente por la población la cual va a facilitar los datos al aplicar la encuesta la cual generará la información pertinente y confiable para el desarrollo de la investigación. En este caso particular las fuentes primarias están representada por la información suministrada por los gerentes involucrados en el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica en estudio.

3.4.2. Fuentes secundarias

La consecución de datos secundarios debería de ser el primer paso en la búsqueda de información, actualmente la Internet es un recurso muy valioso, pues mediante una búsqueda completa se pueden obtener resultados de diversas investigaciones relacionadas con el tema, no pierden su utilización artículos de periódicos, programas de radio, así como televisivos.

Según Espinoza y Toscano (2015) estos contienen información primaria, sintetizada y reorganizada, están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Mientras para Pelekais et. al. (2015), es un proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información en libros, revistas, diarios, informes científicos, entre otros.

En relación a la presente investigación, las fuentes de información secundaria a la cual se acudirá para desarrollar la misma son investigaciones realizadas referidas al comportamiento organizacional y la toma de decisiones, así como también los libros alusivos a estas variables, por lo cual las bibliografías darán la información documental necesaria para el complemento y sustento del estudio, inmersas en la temática planteada.

Cabe destacar, una de las características de las fuentes de información secundaria dentro de la investigación, es la información registrada por otros con relación al tema de interés, por ejemplo, informes, estadísticas, periódicos, revistas, entre otros, tomando en consideración atendiendo a la proximidad con el fenómeno de estudio y a los sujetos involucrados en el mismo.

Para efectos de esta investigación se acudirá como fuentes de información secundaria, en este caso artículos de periódicos digitales, artículos de revistas digitales, documentos pertenecientes a la organización objeto de estudio, páginas de internet, siendo soporte para la construcción de los antecedentes, fundamentos teóricos y marco metodológico, vinculadas a las variables objeto de estudio como es el comportamiento organizacional y toma de decisiones de la gerencia de la clínica.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Para el desarrollo de una investigación es necesario determinar la población donde se efectuó la misma y los sectores e individuos a los cuales van dirigidos los esfuerzos del estudio. Desde la perspectiva de Hernández y Mendoza (2018), la investigación cuantitativa requiere de limitar la población de estudio antes de recolectar los datos, con la finalidad de determinar el tamaño y precisión de las unidades de análisis.

En el mismo orden de ideas, Arias (2016) afirma que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Según Tamayo y Tamayo (2014), la población radica en la totalidad de un fenómeno de estudio, que poseen elementos los cuales comparten una característica determinada, siendo los mismos las personas que darán la información para conocer la problemática existente.

En este caso, la población está representada por 12 sujetos entre los cuales se encuentran: los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, la cual será abordada a través de un censo poblacional, representando las unidades de análisis en el cuadro 2.

Cuadro 2. Población

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Gerente Administrativo	1
3	Gerente de Finanzas	1
4	Coordinador de Talento Humano	1
5	Coordinador de Cartera	1
6	Coordinador de Almacén	1
7	Coordinadora de enfermería	1
8	Coordinador de laboratorio	1
9	Analistas Administrativos	2
10	Analistas Financieros	2
	Total	12

Fuente: Parra (2019).

Puede observarse en el cuadro 2, la distribución de la población objeto de análisis estando conformada por los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica CEDES, los cuales serán los informantes en esta investigación. Según Hernández y Mendoza (2018), los informantes son clave de una investigación son las unidades sobre quien o quienes se va a recolectar los datos, es decir son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo se convierten en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener la información sobre las variables se precisan cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información, estas son las fuentes de recolección de datos, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes adecuadas para su recolección. En este sentido, se deben utilizar técnicas que garanticen la preparación de datos que ayuden con el avance de la investigación. De igual manera, se considera como el conjunto de análisis cuantitativo de contenido, usando de igual forma las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

A este respecto de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), afirman que las técnicas de recolección de datos implican elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Por su parte Arias (2016), las técnicas son los procedimientos o formas particulares de conseguir la información o datos. Algunas técnicas son: la observación directa, la encuesta, la entrevista, entre otros.

Con respecto a esta investigación, la técnica seleccionada fue la encuesta, según Arias (2016) es una técnica que pretende obtener información la cual será suministrada por un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Mientras Palella y Martins (2012), señalan que es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Mencionan, que, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas las cuales se

entregan a los sujetos que conforman la población, constituyéndose en información de primera mano.

Por lo cual, se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta a través de su instrumento básico, como lo es el cuestionario. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir, de igual los indicadores de la investigación, aplicado de diversas maneras, entre ellas, los auto administrados que son los entregados directamente a las personas que responderán el instrumento, el cual será utilizado para obtener los datos y poder cumplir con los objetivos propuestos del estudio.

En este orden de ideas, para la recolección de la información se recurrirá al instrumento de recolección de datos, tomando en cuenta los objetivos planteados dentro del estudio, porque representan los parámetros que permiten medir las variables. Así mismo, se realizó una matriz de objetivos, donde se mostró una relación coherente del objetivo general y específicos, así como las variables, dimensiones e indicadores, para cada indicador se diseñó ítems con una escala tipo Likert, compuesto por 36 ítems, conformados por 2 variables de investigación, 4 dimensiones y 12 indicadores en total.

Por otro lado, para la corrección se estableció cinco opciones de respuestas de acuerdo con la escala tipo Likert, Siempre (S) (5), Casi Siempre (CS) (4), algunas veces (AV) (3), casi nunca (CN) (2), y nunca (N) (1), la cual se codifica a continuación en la tabla 3. Es así, con la representación de los valores se logró establecer el diseño del cuestionario (Anexo B), conllevando a establecer aspectos precisos dentro de las variables de estudio comportamiento organizacional y toma de decisiones dentro de la clínica CEDES suministrado directamente al informante para que éste responda, bajo los lineamientos e instrucciones referidas en el mismo.

En el mismo tono, el cuestionario diseñado va dirigido a la población, constituida por los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, con la intención de alcanzar información oportuna para analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Tabla 3. Valoración cuantitativa de cada una de las alternativas de las respuestas

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Valoración Cuantitativa
Siempre (S)	5
Casi Siempre (CS)	4
Algunas Veces (AV)	3
Casi Nunca (CN)	2
Nunca (N)	1

Fuente: Elaboración propia (2019).

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.7.1. Validez del instrumento

La elaboración de instrumentos para la recolección de datos requiere analizar la forma como dicho instrumento de medición desempeña la función para la cual ha sido diseñado. Un instrumento bien planteado debe reunir dos condiciones significativas que es confiabilidad y validez. Es necesario analizar el alcance de la técnica utilizada para saber si verdaderamente guarda relación con los indicadores de las variables en estudio.

Según Hernández y Mendoza (2018), la definen como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Así mismo, Tejada (2014), la validez como el grado en que un instrumento de medición mide realmente las variables que pretende medir. Para esto se aportan las evidencias, la validez se contrasta con esta pregunta: ¿Se está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, es válida; si no, no lo es.

Mientras Ñaupas, Mejias, Novoa & Villagómez (2014) afirman que la validez es la pertinencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir; se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir, es decir es la eficacia de un instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador.

En efecto, para el proceso de validación del instrumento se elaboró un cuestionario en formato de validación que se presentó a juicio de tres (3) expertos en las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones, con la finalidad de evaluar objetivamente si su contenido contiene las características y los elementos necesarios

para recolectar la información, verificando la pertinencia de los ítems con relación a las variables, dimensiones e indicadores. (Ver anexo C).

3.7.1.1. Validez de contenido

La validez del instrumento conlleva a los juicios emitido por expertos los cuales son concedores de la temática a abordar las cuales son relacionadas con las variables de estudio comportamiento organizacional y toma de decisiones, evaluando cada uno de los ítems emitiendo de tal manera sugerencias para el mejoramiento del instrumento, las cuales se basaron en el mejoramiento de la redacción de varios ítems, actualización de autores y otros aspectos que se encuentran referenciados en la tabla 4.

Tabla 4. Resultados de la validación

No.	Observaciones
1	Validado con observaciones, mejorar redacción en algunos ítems
2	Validado sin observaciones
3	Validado con observaciones. Considera que es moderadamente suficiente debido a que debe mejorar a redacción de algunos elementos para mayor comprensión y precisión.
4	Validado con observaciones. Considera ser específico en la población que se desea trabajar; revisar los objetivos dados en el mapa de operacionalización; mejorar la escritura. Mejorar la redacción de algunos ítems.
5	Validado con observaciones. Sugiere revisar los objetivos de la investigación los cuales deben estar coherentes con el cuadro de operacionalización; revisar si el contexto es en el departamento o en el distrito; mejora la redacción varios ítems.
6	Validado con observaciones. Sugiere revisar los objetivos de la investigación los cuales deben estar coherentes con el cuadro de operacionalización; revisar si el contexto es en el departamento o en el distrito; mejora la redacción varios ítems.

Fuente: Fuentes (2019).

3.7.1.2. Validez de criterio

La validez de criterio es considerada por Hernández y Mendoza (2018) como el instrumento que conlleva al establecimiento de mediciones originados de los resultados obtenidos del procedimiento aplicado. De tal manera, haciendo referencia en el caso puntual el grado eficaz para medir las variables obteniendo puntuaciones en el comportamiento de las variables de las comportamiento organizacional y toma de decisiones el cual se midió a través de la utilización del software estadístico SPSS 22,0, permitiendo obtener el Alfa Cronbach, dando a conocer si es apropiado o no la aplicación del instrumento a utilizar en la investigación, por ello el porcentaje de validez está representado en un 0,90% de confiabilidad.

3.7.2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o medidas que conciernan al contexto que se procura conocer, es decir, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medida en diferentes momentos. A mayor confiabilidad de un instrumento, es menor cantidad del error presente en los resultados obtenidos, es decir, la confiabilidad se relaciona con la valoración de la consistencia del instrumento.

Según Hernández y Mendoza (2018), se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio en idénticas condiciones produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. Los mismos indican que cuanto mayor es la diferencia entre medidas de las mismas características, realizadas en diferentes ocasiones menor es la confiabilidad del instrumento. A su vez, Tejada (2014), la confiabilidad como al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo objeto o sujeto, produce iguales resultados.

Así mismo, Ñaupas et al. (2014) afirman que un instrumento es confiable cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo, ni por la aplicación de diferentes personas. Después de las consideraciones anteriores, la confiabilidad se obtuvo mediante una prueba piloto o sondeo preliminar, aplicada a sujetos con las mismas características, es decir, unidades fuera del ámbito de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2014) la prueba piloto permite ver las diferencias existentes en torno al diseño metodológico y lo lleva a la realización de los ajustes necesarios en el mismo.

En otro contexto, se puede decir que los componentes de la confiabilidad del instrumento se pueden aumentar aplicando las reglas generales de elaboración de instrumentos, de tal forma que se eliminen los errores de medición, como preguntas ambiguas y así mismo, aumentando el número de preguntas sobre determinado tema o mediante la inclusión de preguntas control.

En la presente investigación, para calcular la confiabilidad del instrumento de obtención de información, se aplicó una prueba piloto representada por el personal con características similares a la población objeto de estudio, tomando la misma de la clínica

Riohacha la confiabilidad se calculó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor debe ubicarse entre 0 y 1 para considerar al instrumento como válido. A continuación, se muestra la fórmula empleada para obtener el grado de confiabilidad del instrumento.

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Donde:

K: Número de ítems

$\sum S_i$: Sumatoria de varianzas de cada ítem

S_t : Varianza del grupo total

rtt: coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach

$$\begin{aligned}
 r_{tt} &: \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right) / ST^2 \\
 & \quad 36/35 \quad \left(1 - \frac{22,38}{153,57} \right) \\
 r_{tt} &: 1,0286 \quad 0,8764 \\
 r_{tt} &: 0,90
 \end{aligned}$$

Por otra parte, cabe mencionar que los resultados obtenidos de la recolección de los datos de la prueba piloto se procesaron utilizando Microsoft Excel. Una vez aplicada la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach a los cuestionarios dirigidos a 5 sujetos seleccionados, mediante una prueba piloto, la confiabilidad obtenida fue de 0,90, considerando el instrumento como válido y confiable para determinar los resultados de la investigación propuesta.

Tabla 5. Valoración del grado de confiabilidad

Escala	Interpretación
0.81 a 1.00	Muy alto
0.61 a 0.80	Alto
0.41 a 0.60	Moderado
0.21 a 0.40	Bajo
0.01 a 0.20	Muy bajo

Fuente: Hernández y Mendoza (2018).

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez descrito el procedimiento de la investigación mediante el cual se generar los datos, la etapa subsecuente es darles un cierto tratamiento, por lo general se requiere de codificar éstos para proceder a su análisis e interpretación. Explicar y describir la técnica empleada es en sí la información que se registra en esta sección. Según lo definido por Hurtado (2015) es aquel donde se describe de manera detallada todo lo

quiere dar a conocer en la investigación, debido a que a la importancia de tener todo estructurado para cumplir con los objetivos de la investigación y cumplir con los objetivos propuesto en referencia a las variables de estudio.

Con la finalidad de identificar los procedimientos más importantes que se llevan a la realidad, en esta parte del trabajo se presenta de manera ordenada los diferentes eventos para diseñar lineamientos para el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. Para tal fin se desarrollaron los siguientes pasos:

Se determinó el problema o situación objeto de investigación, con base en un proceso de indagación teórica y del contexto real en el cual se pudo obtener información previa o de diagnóstico. Se realizó una búsqueda intensa de información oportuna mediante la revisión bibliográfica vinculante con las variables estudiadas, formulando el problema o contexto objeto de estudio. Seguidamente se redactaron los objetivos de investigación, abarcando de esta forma, el general y los específicos. De igual manera se justificó la investigación desde la perspectiva teórica, metodológica, práctica y social. Determinando el estudio desde el punto de vista espacial, temporal y temático.

Se llevó a cabo la búsqueda de los antecedentes relacionados con la investigación, teorías enlazadas con las variables. posteriormente la elaboración del cuadro operacional, permitiendo así, la construcción del marco teórico junto a los fundamentos y conceptos que respalda la investigación.

Se seleccionó el tipo y diseño de investigación para elaborar el marco metodológico, dando a conocer el enfoque selección de los sujetos integrantes de la población. Posteriormente se procedió a la construcción del instrumento diagnóstico de acuerdo con la variable, dimensiones e indicadores, señalados en mapa de variables.

Seguidamente, se validó el instrumento de recolección de datos mediante el juicio de seis (06) expertos en la misma área de estudio, realizando las correcciones asignadas. Luego se aplicó la prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad, analizando los datos mediante el uso de la estadística descriptiva, interpretando los resultados de la investigación, en base a lo que se formularán lineamientos teóricos – prácticos del comportamiento organizacional orientados a la toma de decisiones en la clínica CEDES

en el Distrito de Riohacha. Se aplicó el instrumento de recolección de datos. Finalmente, en base a los hallazgos encontrados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para realizar el análisis de los datos arrojados a través de la aplicación del cuestionario, encaminado al logro de los objetivos específicos, se utilizó la estadística descriptiva, donde condescendió a la descripción de la variable de estudio comportamiento organizacional y toma de decisiones. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018), mencionan que se realiza específicamente a través del uso de la técnica de análisis de frecuencias (absolutas o relativas) y, las medidas de tendencia central, utilizando para ello la media o promedio aritmético (\bar{X}).

Asimismo, el uso de la media permitió la categorización de ítems, indicadores, dimensiones, así como de las variables en estudio. Sobre esta base, para su paráfrasis fue diseñado por la investigadora un cuadro de rango, intervalo y categoría, el cual se conoce como escala, sobre la base de la valoración cuantitativa asignada a cada categoría de respuesta, y también se procedió al diseño de la tabla de rango de valor para medir desviación estándar el cual se presentan a continuación:

Tabla 6. Categorización de la media

Intervalo	Categoría	Interpretación
1,00 - 1,80	Muy baja aplicación	El indicador analizado se ubica en una frecuencia muy alta
1,81 - 2,60	Baja aplicación	El indicador analizado se ubica en una frecuencia alta
2,61 - 3,40	Mediana aplicación	El indicador analizado se ubica en una frecuencia media
3,41 - 4,20	Alta aplicación	El indicador analizado se ubica en una frecuencia baja
4,21 - 5,00	Muy alta aplicación	El indicador analizado se ubica en una frecuencia muy baja

Fuente: Pelekais et al. (2015).

Tabla 7. Rango de valor desviación estándar

Intervalo	Categoría	Interpretación
3,30 – 3,91	Muy alta dispersión	Las respuestas analizadas tienen muy baja confiabilidad
2,65 – 3,29	Alta dispersión	Las respuestas analizadas tienen baja confiabilidad
2,00 – 2,64	Moderado dispersión	Las respuestas analizadas tienen moderada confiabilidad
1,35 -1,99	Bajo dispersión	Las respuestas analizadas tienen alta confiabilidad
0,70 – 1,34	Muy bajo dispersión	Las respuestas analizadas tienen muy alta confiabilidad

Fuente: Pelekais et al. (2015).

4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

El consecutivo capítulo se pauta el procesamiento, acotaciones y estudio de la información numeraria conseguida de la aplicación del instrumento de recolección de datos, aplicado a 12 sujetos pertenecientes a los gerentes, coordinadores y analistas administrativos y financieros de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, con el objetivo de lograr una proximidad de la realidad y contexto existente del fenómeno objeto de estudio, producto de la indagación y razón de los efectos obtenidos.

Por otra parte, dichos resultados son expuestos en tablas de distribución de estadísticas de medida en tendencia central y medidas de dispersión como, lo es la media aritmética, mediana, moda, y la desviación estándar; así como desagregadas por variables, dimensiones e indicadores el cual consienten la investigación, ya que todos éstos resultados estuvieron procesados haciendo uso de la estadística descriptiva del paquete estadístico de Microsoft Excel 2016.

4.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La variable comportamiento organizacional quedó formada en las dimensiones; habilidades en los gerentes con los indicadores habilidades conceptuales, habilidades de trato personal y habilidades técnicas, así como segunda dimensión de la variable se encuentra tipos de conflictos organizacionales conformando por conflictos funcionales y conflictos disfuncionales.

4.1.1. Habilidades en los gerentes

El objetivo específico de esta dimensión es identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional de los gerentes que dirigen la clínica CEDES ubicada en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Tabla 8. Habilidades en los gerentes

INDICADORES / Opciones de Respuestas	Habilidades conceptuales		Habilidades de trato personal		Habilidades técnicas	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Siempre	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Casi Siempre	6	50,00	4	33,33	4	33,33
Algunas Veces	5	41,67	7	58,34	6	50,00
Casi Nunca	1	8,33	1	8,33	2	16,67
Nunca	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Suma	12	100,00	12	100,00	12	100,00
Media	3,42		3,25		3,17	
Mediana	3,50		3,00		3,00	
Moda	4,00		3,00		3,00	
Desviación Estándar	0,65		0,60		0,70	

Fuente: Parra (2019).

En cuanto a la tabla 7 correspondiente a los indicadores de la dimensión habilidades en los gerentes, para el indicador habilidades conceptuales el 50,00% de los sujetos encuestados expresan que casi siempre están presentes en los gerentes puesto que demuestran la capacidad de pensar sobre situaciones reales, las relaciones existentes entre los miembros influyen en las metas establecidas, asimismo, un 41,67% respondió algunas veces, mientras un 8,33% casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador habilidades conceptuales es de 3.42 ubicándola en la categoría alta, indicando que las habilidades conceptuales están presentes con frecuencia alta, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3,50 ubicándose por encima de la media, reflejando una tendencia hacia las alternativas de alta opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4 casi siempre; la desviación estándar es de 0.65, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

Lo anterior tiene alguna coincidencia con Robbins y Judge (2019), quienes refieren que habilidades conceptuales alude a la capacidad intelectual que tienen los gerentes para analizar y diagnosticar situaciones complejas, donde las tareas requieren una destreza conceptual, la toma de decisiones siendo importante que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor, una vez elegido un curso de acción,

tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo, la habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

En lo referente al indicador habilidades de trato personal el 58,34% de los sujetos encuestados expresaron algunas veces presenta una interacción efectiva respetando a los miembros de la clínica, posee la capacidad de negociar mostrando una actitud positiva con los empleados, asimismo, un 33,33 % respondió casi siempre muestran una actitud positiva respetando las ideas de los demás, mientras el 8,33% dijeron casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.25 ubicándola en la categoría moderada, indicando que las habilidades de trato personal son recibidas con frecuencia moderada; la mediana indica que el cincuenta y ocho por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media, reflejando una tendencia hacia las alternativas de moderada opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0,60 señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado anterior se encuentra medianamente de acuerdo Robbins y Judge (2019), que son aquellas las cuales permiten entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, pero quizás no sepan escuchar, pueden ser incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades de trato personal.

En referencia, a los resultados del indicador habilidades técnicas el 50,00% de los sujetos encuestados manifestaron que algunas veces hacen parte del gerente ya que poseen la capacidad de aplicar los conocimientos obtenidos ante situaciones complejas dentro de la clínica, aplicando herramientas propias vinculadas a las tareas a realizar en el puesto de trabajo, asimismo, un 33,33% respondió casi siempre tienen la experiencia necesaria para ejecutar los procesos administrativos, mientras el 16,67% dijeron casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.17 ubicándola en la categoría moderada, indicando que las habilidades técnicas son

realizadas con frecuencia moderada, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media, reflejando una tendencia hacia las alternativas de moderada opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.70, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

El resultado anterior se encuentra medianamente de acuerdo Robbins y Judge (2019) señalan que son aquellas con la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando las destrezas que poseen los profesionales, frecuentemente concentran las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

A través de los resultados se dilucida que los miembros de la clínica cuando surgen situaciones fuera de la cotidianidad, más bien dificultosa tienen los conocimientos necesarios para darle respuesta a esa contingencia, poseen las herramientas administrativas y gerenciales adecuadas para cumplir con las actividades, donde la antigüedad y experiencia son un valor agregado para su buen desempeño.

Tabla 9. Dimensión habilidades en los gerentes

Opciones respuestas	Habilidades en los gerentes	
	FA	FR
Siempre	0	0,00
Casi siempre	4	38,89
A veces	6	50,00
Casi nunca	2	11,11
Nunca	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		3,28
Mediana		3,17
Moda		3,33
Desviación estándar		0,65

Fuente: Parra (2019).

Posteriormente de analizar la dimensión habilidades en los gerentes se puede notar que las respuestas se ubicaron en promedio en un 50,00% la opción algunas veces lo cual

significa que los gerentes en ocasiones presentan las habilidades en su conjunto para ejecutar las acciones que representa su cargo, un 38,89% la opción casi siempre, un 11,11% la opción casi nunca. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas de 3.28 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.00 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0,65, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

Este resultado tiene mediana coincidencia con el postulado de Robbins y Judge (2019), estas habilidades son aquellas que se realizan de acuerdo a las habilidades, conocimientos que tienen las personas, las cuales se necesitan para alcanzar sus metas, con la finalidad de cumplir con el rol del gerente, es preciso que los administradores cuenten con habilidades conceptuales y de trato personal, así como con técnicas para ejercer las funciones dentro de la organización.

Por lo tanto, se interpreta a través de las afirmaciones de los sujetos encuestados entre los miembros prevalece el respeto, se aceptan las ideas y formas de pensar de los demás compañeros, presentando habilidades para negociar al momento de generarse diferencias, siempre con una actitud positiva, surgen situaciones fuera de la cotidianidad presentando la pericia y conocimientos necesarios para solucionarlos, poseen las herramientas administrativas acordes para cumplir con sus deberes, donde la experiencia son un valor agregado para su buen desempeño.

4.1.2. Tipos de conflictos organizacionales

El objetivo de esta dimensión es describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, los cuales se medirán mediante los indicadores.

Tabla 10. Tipos de conflictos

INDICADORES / Opciones respuestas	Conflictos funcionales		Conflictos disfuncionales	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	0	0,00	0	0,00
Casi siempre	3	25,00	1	11,11
Algunas veces	7	55,56	7	55,56
Casi nunca	2	19,44	4	33,33
Nunca	0	0,00	0	0,00
Suma	12	100,00	12	100,00
Media		3,06		2,78
Mediana		3,00		3,00
Moda		3,00		3,00
Desviación Estándar		0,67		0,64

Fuente: Parra (2019).

En cuanto a la tabla 9 correspondiente a los indicadores de la dimensión tipos de conflictos organizacionales, para el indicador conflictos funcionales el 55,56% de los sujetos encuestados respondieron que algunas veces analizan las causas de los conflictos existentes, donde se obtienen resultados constructivos que favorezcan la mejora de las relaciones humanas, creando aportes positivos para el funcionamiento de la misma, asimismo, un 25,00% respondió casi siempre, un 19,44% casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.06 ubicándola en la categoría moderada, indicando que los conflictos funcionales están medianamente presentes con frecuencia moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0,67, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

Por lo cual, el resultado tiene mediana coincidencia con el postulado de Robbins y Judge (2019), los conflictos funcionales son aquellos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo. Partiendo de la base de que los conflictos son casi inevitables, se debe tener en cuenta que, no todos ellos son negativos.

En lo referente al indicador conflictos disfuncionales el 55,56% de los sujetos encuestados respondió que algunas veces presentan conflictos teniendo un impacto en el desempeño de los individuos dentro de la clínica, afectando la productividad, en

reiteradas oportunidades entorpecen los objetivos organizacionales, asimismo, un 33,33% dijeron casi nunca, un 11,11% casi siempre.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 2,78 ubicándola en la categoría moderada, indicando que los conflictos disfuncionales están presentes con frecuencia moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.64, señalando muy baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

El resultado se encuentra medianamente en concordancia con Robbins y Judge (2019), indican que cuando se daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional o destructivo. En este orden de ideas, los conflictos disfuncionales entorpecen los objetivos organizacionales, tienen un impacto negativo en las tareas de los individuos, afectando su desempeño y productividad.

Tabla 11. Dimensión tipos de conflictos organizacionales

%	Conflictos funcionales		Conflictos disfuncionales	
	FA	FR	FA	FR
S	73	32.44	64	28.44
CS	39	17.33	83	36.89
AV	47	20.89	66	29.33
CN	22	9.78	11	4.89
N	44	19.56	1	0.44
SUMA	225	100.00	225	100.00
MEDIA	3.33		3.88	
MEDIANA	3.00		4.00	
MODA	5.00		4.00	
D. ESTANDAR	1.50		0.90	

Opciones respuestas	Tipos de conflictos organizacionales	
	FA	FR
Siempre	0	0,00
Casi siempre	2	18,06
A veces	7	55,56
Casi nunca	3	26,39
Nunca	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		2,92
Mediana		3,00
Moda		3,00
Desviación estándar		0,66

Fuente: Parra (2019).

En la tabla 10 se muestran los resultados de la dimensión tipos de conflictos organizacionales se puede notar que las respuestas se ubicaron en un 56,94% para la opción algunas veces lo cual significa que los gerentes en ocasiones manejan los diferentes conflictos presentados en la clínica Cedes, un 18,06% la opción casi siempre, un 26,39% la opción casi nunca. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas de 2.92 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.00 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0,66, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

A este respecto, Robbins y Judge (2019), señalan que los conflictos en las organizaciones son inevitables, clasificándose en varios tipos, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos producidos en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

Tabla 12. Variable Comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		
Opciones de Respuestas	VARIABLE	
	FA	FR
SIEMPRE	0	0,00
CASI SIEMPRE	3	28,47
ALGUNAS VECES	6	52,78
CASI NUNCA	2	18,75
NUNCA	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		3,10
Mediana		3,08
Moda		3,17
Desviación Estándar		0,65

Fuente: Parra (2019).

La tabla 11 refleja los resultados relativo a la variable comportamiento organizacional, se ubicaron en promedio en un 52,78% la opción algunas veces, un 28,47% casi siempre, mientras el 18,75% casi nunca, lo cual significa que en ocasiones los gerentes tienen presente el comportamiento organizacional para desenvolverse y relacionarse en la clínica Cedes. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas sobre la variable es de 3.10 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.08 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3,17, algunas veces; la desviación estándar es de 0,65, señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

El resultado anterior tiene mediana coincidencia con la teoría presentada por Robbins y Judge (2019), el comportamiento organizacional es aquel que corresponde al estudio y la aplicación de conocimientos inherentes a los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones, es decir investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las empresas.

4.2. TOMA DE DECISIONES

La variable toma de decisiones está constituida por las dimensiones; tipos de toma de decisiones con los indicadores decisiones programadas, y decisiones no programadas, así como la segunda dimensión de la variable se encuentra pasos para la toma de decisiones con los indicadores identificación del problema, criterios de decisión, selección de una alternativa, implantación de la alternativa y evaluación de la efectividad de la decisión.

4.2.1. Tipos de toma de decisiones

El objetivo específico trata sobre identificar los tipos de toma de decisiones en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, los cuales serán medidos con los indicadores decisiones programadas y decisiones no programadas.

Tabla 13. Tipos de toma de decisiones

INDICADORES / Opciones respuestas	Decisiones programadas		Decisiones no programadas	
	FA	FR	FA	FR
Siempre	0	0,00	0	0,00
Casi Siempre	7	58,33	2	16,67
Algunas Veces	5	41,67	9	75,00
Casi Nunca	0	0,00	1	8,33
Nunca	0	0,00	0	0,00
Suma	12	100,00	12	100,00
Media	3,58		3,08	
Mediana	4,00		3,00	
Moda	4,00		3,00	
Desviación Estándar	0,50		0,64	

Fuente: Parra (2019).

Se muestra la tabla 12 correspondiente a los indicadores de la dimensión tipos de toma de decisiones, para el indicador decisiones programadas el 58,33% de los sujetos encuestados dijeron casi siempre los problemas presentes rutinariamente se afrontan a través de políticas establecidas, resuelven problemas convencionales a través de la experiencia adquirida por quien toma las decisiones, aunque no utilizan criterios

operativos en el quehacer cotidiano para darle solución a un problema, asimismo, un 41,67% respondió algunas veces.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas positivas sobre el indicador es de 3.58 ubicándola en la categoría alta, indicando que las decisiones programadas están presentes con frecuencia alta, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 4 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, casi siempre; la desviación estándar es de 0,50 señalando una baja dispersión de las respuestas, por lo cual tiene alta confiabilidad.

Los resultados tuvieron coincidencia con el postulado de Benavides (2016), quien afirma que las decisiones programadas son también conocidas como rutinarias son la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con las políticas en las situaciones recurrentes, el modelo de toma racional de decisiones está en esencia diseñado para responder a estos problemas.

En lo referente al indicador decisiones no programadas el 75,00% de los sujetos encuestados respondieron que algunas veces la gerencia aborda problemas excepcionales en la clínica, para la toma de decisiones relacionadas a problemas inusuales se maneja información concreta del caso, tomando decisiones sobre contingencias presentes de manera eficaz, asimismo, un 16,67% dijeron casi siempre, y un 8,33% casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3,08 ubicándola en la categoría moderada, reflejándose que las decisiones no programadas están poco presentes, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.64, señalando una baja dispersión de las respuestas.

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, indican que se encuentran con cierta coincidencia con el postulado de Benavides (2016), quien menciona que las decisiones no programadas abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales y se toman cuando los problemas están mal estructurados, es decir, son

nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta, el modelo de decisión es sencillo.

Tabla 14. Dimensión tipos de tomas de decisiones

Opciones respuestas	Tipos de tomas de decisiones	
	FA	FR
Siempre	0	0,00
Casi siempre	5	37,50
A veces	8	62,50
Casi nunca	0	0,00
Nunca	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		3,38
Mediana		3,50
Moda		3,50
Desviación estándar		0,57

Fuente: Parra (2019)

Se presenta la tabla 13, donde se presentan los resultados de la dimensión tipos de toma de decisiones se ubicaron en promedio en un 62,50 % la opción algunas veces, un 37,50% la opción casi siempre. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas sobre la dimensión es de 3.38 ubicándola en la categoría moderada, esto significa que tienen moderados con tendencia a presentes los tipos de toma de decisiones en la gerencia; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.50 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3.50, siempre; la desviación estándar es de 0,57, señalando una baja dispersión de las respuestas, teniendo alta confiabilidad en las respuestas.

El resultado anterior refleja coincidencia con Benavides (2016), quien afirma que las decisiones se clasifica en dos categorías programadas y no programadas, la mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas, son una combinación de ambas, donde, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados, por tanto, los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

Por lo tanto, se interpreta a través de las afirmaciones de los sujetos encuestados estos no utilizan criterios para tomar decisiones de este tipo, más bien, acuden a la experiencia, utilizando como fundamento las políticas institucionales de la clínica, al presentarse contingencias, escenarios inusuales o situaciones difíciles, donde, son abordados de manera eficaz.

4.2.2. Pasos para la toma de decisiones

El objetivo específico trata sobre Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. Los cuáles serán medidos con los indicadores identificación del problema, criterios de decisión, selección de una alternativa, implementación de la alternativa, evaluación de la efectividad de la decisión.

Tabla 15. Pasos para la toma de decisiones

INDICADORES / Opciones respuestas	Identificación del problema		Criterios de decisión		Selección de una alternativa		Implementación de la alternativa		Evaluación de la efectividad de la decisión	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
SIEMPRE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
CASI SIEMPRE	5	41,67	2	16,67	4	33,33	5	41,67	3	25,00
ALGUNAS VECES	6	50,00	7	58,33	8	66,67	6	50,00	9	75,00
CASI NUNCA	1	8,33	3	25,00	0	0,00	1	8,33	0	0,00
NUNCA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Suma	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00	12	100,00
Media	3,33		2,92		3,33		3,33		3,25	
Mediana	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00	
Moda	3,00		3,00		3,00		3,00		3,00	
Desviación Estándar	0,63		0,65		0,48		0,63		0,44	

Fuente: Parra (2019).

Después de los datos presentados para la tabla 14, correspondiente a los indicadores de la dimensión pasos para la toma de decisiones, se expresan los siguientes resultados para el indicador identificación del problema, donde un 50,00% de los sujetos encuestados respondió algunas veces el gerente identifica numerosos factores del entorno para determinar cuáles están contribuyendo a resolver el problema en la clínica, relacionando las interpretaciones con las metas actuales o deseadas, los

miembros identifican una problemática existente para resolverlo de forma eficiente, mientras, un 41,67% respondió casi siempre y un 8,33% casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas positivas sobre el indicador es de 3.33 ubicándola en la categoría moderada, lo cual refleja que los gerentes en ocasiones identifican el problema suscitado en la clínica, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.63, señalando una baja dispersión de las respuestas.

Sobre este particular, el resultado arrojado tiene poca coincidencia con el postulado teórico de Benavides (2016), quien señala que el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, más específicamente una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea, debe existir una observación real de lo que está aconteciendo, que origina esa problemática.

En lo referente al indicador criterios de decisión un 58,33% de los sujetos encuestados respondió algunas veces priorizan criterios relevantes para la toma de decisión en la clínica, en ocasiones asignan puntajes en orden de importancia, los gerentes de la clínica seleccionan la alternativa basados en la cuantificación de criterios de decisión, asimismo, un 25,00% manifestaron casi nunca, mientras un 16,67% casi siempre.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 2,92 ubicándola en la categoría moderada, lo cual significa que en ocasiones se tienen presentes los criterios de decisión, en este sentido la frecuencia es moderada, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, siempre; la desviación estándar es de 0.65, señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado se encuentra en desacuerdo con la teoría presentada por Benavides (2016), quien afirma que una vez que el gerente ha identificado un problema que necesita atención, también debe identificar los criterios de decisión que serán importantes para

resolverlo, básicamente es priorizar en orden de importancia, con la finalidad de asignarle una ponderación, permitiendo en el siguiente paso realizar la selección de la alternativa.

En lo que respecta al indicador selección de la alternativa el 66,67% de los sujetos encuestados respondió algunas veces elige una alternativa aceptable de acuerdo con los criterios definidos, considerando la utilización de los mismos, quien toma la decisión se fundamenta en los elementos que obtuvieron un resultado más alto, así mismo, un 33,33% dijeron casi nunca.

Por su parte, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.33 ubicándola en la categoría moderada, indicando que la selección de la alternativa se encuentra moderadamente presente en las decisiones de los gerentes, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, siempre; la desviación estándar es de 0.48, señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado tiene cierta coincidencia con lo expresado por Benavides (2016), quien afirma que la selección de la alternativa consiste en escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas, puesto que determinaron todos los factores pertinentes en la decisión, tomando en consideración que esta selección se basa en los criterios utilizados, donde se priorizan elementos, donde el resultado más alto señala cual es la alternativa más viable.

En cuanto al indicador implementación de una alternativa el 50,00% de los sujetos encuestados respondió algunas veces apoya la decisión técnicamente correcta para su respectiva implementación, mantiene el compromiso de ejecutar la decisión asignando metas necesarias, un 41,67% casi siempre la decisión tomada se materializa en un lapso determinado, mientras un 8,33% casi nunca.

En cuanto a la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.33 ubicándola en la categoría moderada, lo cual indica que en ocasiones la implementación de una alternativa se ejecuta en un nivel moderado; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia 3, algunas

veces; la desviación estándar es de 0.63, señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado anterior refleja una mediana concordancia con la teoría de Benavides (2016), quien señala que el proceso de implementación queda completo en el paso de selección, la decisión puede fallar sino se implanta correctamente, por lo tanto, esta etapa se enfoca a que la alternativa escogida se lleve al terreno de los hechos. Por lo cual, una decisión debe ser implementada efectivamente para alcanzar el objetivo para el cual fue tomada.

Con respecto al indicador evaluación de la alternativa de la decisión el 75,00% de los sujetos encuestados respondió algunas veces realizan seguimiento de la toma de decisión en cuanto a la corrección del problema presentado en la clínica, la alternativa implantada por los gerentes logra el resultado esperado, la toma de decisiones efectuadas corrige las problemáticas observadas, asimismo, un 25,00% dijo casi siempre.

En relación a la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es de 3.25 ubicándola en la categoría moderada, indicando que la evaluación de la alternativa está medianamente presente en la toma de decisiones ejercida por los gerentes, la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor que 3 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.44, señalando una baja dispersión de las respuestas.

A este respecto, de acuerdo con los resultados se tiene que tienen alguna coherencia con Benavides (2016), quien afirma que evaluación de la alternativa es el último paso en el proceso de toma de decisiones consiste en juzgar el resultado de la

toma de decisión para ver si se ha corregido el problema, verificar si la alternativa seleccionada e implantada logró el resultado esperado.

Tabla 16. Dimensión pasos para la toma de decisiones

Opciones respuestas	Pasos para la toma de decisiones	
	FA	FR
Siempre	0	0,00
Casi siempre	4	31,67
A veces	7	60,00
Casi nunca	1	8,33
Nunca	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		3,23
Mediana		3,00
Moda		3,00
Desviación estándar		0,57

Fuente: Parra (2019).

En la tabla 15, se reflejan los resultados de la dimensión pasos para la toma de decisiones se ubicaron en promedio en un 60,00% la opción algunas veces, un 31,67 % dijeron casi siempre, un 8,53 % respondieron casi nunca. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas sobre la dimensión tipos de conflictos organizacionales es de 3.23 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3.00 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3, algunas veces; la desviación estándar es de 0.57, señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado está medianamente de acuerdo con Benavides (2016), quien señala que la toma de decisiones puede realizarse siguiendo un método científico que comprende la fijación de una meta, la definición de un problema, la recopilación de información, la identificación de alternativas, su evaluación la elección de una de ellas, su implantación, vigilancia y retroalimentación para asegurarse que se cumplirá el objetivo.

Tabla 17. Variable Toma de decisiones

Opciones respuestas	TOMA DE DECISIONES	
	FA	FR
Siempre	0	0,00
Casi siempre	4	34,58
A veces	7	61,25
Casi nunca	1	4,17
Nunca	0	0,00
Suma	12	100,00
Media		3,30
Mediana		3,25
Moda		3,25
Desviación estándar		0,57

Fuente: Parra (2019).

La tabla 16 refleja los resultados relativos al comportamiento de la variable Toma de decisiones, se ubicaron en promedio en un 61,25% la opción algunas veces, un 34,58% la opción casi siempre, un 4,17% casi nunca, lo cual significa que los gerentes en ocasiones toman decisiones de manera oportuna con tendencia a casi siempre. Con respecto a la media, se indica en promedio de respuestas sobre la variable toma de decisiones es de 3.30 ubicándola en la categoría moderada; la mediana indica que el cincuenta por ciento de las respuestas es igual o mayor a 3,25 ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia 3,25, algunas veces; la desviación estándar es de 0,57, señalando una baja dispersión de las respuestas.

El resultado tiene cierta coincidencia con el postulado teórico de Benavides (2016), quien menciona que la toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico, este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan, es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, ocasionando ventajas o desventajas competitivas.

4.7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Una vez obtenidos los resultados, presentan a continuación los lineamientos los cuales derivan de ciertas debilidades en el comportamiento organizacional y toma de decisiones con base en la reflexión de la investigadora. Por consiguiente, intentan una aproximación puede servir referenciada de trabajo, presentando lineamientos estratégicos aplicables para el ejercicio del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia, los cuales les permita realizar sus actividades con eficacia y eficiencia.

De acuerdo con Manucci (2006) citado por Bruges (2016), la formulación de lineamientos, consiste en el establecimiento de actividades permitiendo cumplir con los objetivos determinan el conjunto de acciones a seguir. En la presente investigación estos fueron formularon considerándose, los indicadores de las dimensiones presentándose con los indicadores con valores menores a las esperadas; en los mismos establecieron: estrategias, actividades, recursos al cumplimiento de los mismos.

En la gerencia en la clínica en estudio, es preciso fomentar acciones optimizar los procedimientos llevados a cabo por los gerentes en el ejercicio de sus funciones, por tal razón es imprescindible proponer los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica.

4.7.1. Justificación

En la actualidad, en la gerencia en la clínica CEDES, viven constantes cambios debido a la globalización e innovaciones producto de la dinámica empresarial, esto afecta directamente el comportamiento organizacional para la toma de decisiones. La propuesta se justifica a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los cuales muestran debilidades presentadas en el comportamiento organizacional para la toma de decisiones, en el cual a pesar de que los resultados mostraron valores positivos estando presente las dos variables, se propondrán lineamientos en los indicadores con menos puntaje. Estos elementos, son la base de la propuesta a partir de la cual se ofrecerán

conocimientos que permitan aportar insumos para comportamiento organizacional y para la toma de decisiones.

4.7.2. Objetivo

Establecer los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento del comportamiento organizacional por medio de la toma de decisiones.

4.7.3. Alcance

Los lineamientos estratégicos propuestos la presente investigación fueron fundados con la finalidad que los gerentes logren implementarlos en la Clínica, con el objetivo de fijar el establecimiento de criterios a favor de la gestión de créditos de esta institución. En este orden de ideas, estos lineamientos pueden ser utilizados en diferentes instituciones, con características similares en la clínica objeto de estudio, siempre y cuando establezcan medidas previas su aplicación, principalmente en el área gerencial, así las estrategias a proponer refieren a las debilidades detectadas en la presente investigación en cuanto a los indicadores de las dimensiones Habilidades en los gerentes, Tipos de conflictos organizacionales, Tipos de toma de decisiones y pasos para la toma de decisiones.

4.7.4. Estructura de los lineamientos

Los lineamientos formulados planteados el mejoramiento del comportamiento organizacional por medio de la toma de decisiones en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, estableciendo en función de los resultados obtenidos la presente investigación, partiendo de los postulados de autores: Koontz et al. (2017), Robbins y Judge (2019), Robbins y Coulter (2018), entre otros.

De acuerdo con la estructuración de los lineamientos una vez analizados los resultados tomando en cuenta aquellas dimensiones e indicadores donde presentó un

menor porcentaje, donde detectaron debilidades, es decir, donde en los resultados no evidenció la presencia del atributo de aplicación promedio en las variables comportamiento organizacional y toma de decisiones considerando aquellas encontraron por igual o por debajo de 3.17 de acuerdo a su media aritmética.

1) Dimensión: Habilidades en los gerentes.

1.1) indicador: Habilidades técnicas (3.17).

2) Dimensión: Tipos de conflictos organizacionales.

2.1) indicador: Conflictos funcionales (3.06).

2.2) indicador: Conflictos disfuncionales (2.78).

3) Dimensión: Tipo de toma de decisiones.

3.1) indicador: Decisiones no programadas (3.17).

4) Dimensión: Pasos para la toma de decisiones.

4.1) indicador: Criterios de decisión (2.92).

LINEAMIENTOS

1.1) Indicador: Habilidades técnicas (3.17)

Lineamiento Estratégico	Acciones	Responsables	Tiempo
Aplicar los conocimientos y utilizar técnicas específicas en cada tarea de manera concreta, para ejecutar los procesos administrativos.	Elaborar programas dirigidos a fortalecer la capacidad de los conocimientos adquiridos para ponerlos en práctica ante situaciones complejas dentro de la clínica. Evaluar el uso de técnicas empleadas en el ejercicio de sus funciones.	Gerentes	A diario

Fuente: Elaboración Propia (2019).

2.1) Indicador: Conflictos funcionales (3.06).

Lineamiento Estratégico	Acciones	Responsables	Tiempo
Examinar las causas que generan los conflictos en la clínica, para tratar de corregir el motivo que lo originó.	- Realizar reuniones periódicas, donde se expongan y establezcan las políticas a seguir, así como los responsables para su seguimiento.	Gerentes	Cada dos semanas

Fuente: Elaboración Propia (2019).

2.2) indicador: Conflictos disfuncionales (2.78).

Lineamiento Estratégico	Acciones	Responsables	Tiempo
Distinguir los conflictos disfuncionales, para lograr con éxito los objetivos organizacionales de la clínica.	Fomentar el trabajo en equipo, estimulando el contacto entre el talento humano de manera de erradicar las situaciones conflictivas.	Gerentes	Semanal

Fuente: Elaboración Propia (2019).

3.1) indicador: Decisiones no programadas (3.17).

Lineamiento Estratégico	Acciones	Responsables	Tiempo
Aplicar el proceso de toma de decisiones con la participación del equipo multidisciplinario, para seleccionar alternativas eficaces.	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir las alternativas de solución más viables ante problemas no rutinarios cuyo manejo es desconocido en la clínica. - Realizar conjuntamente con el equipo de trabajo tormentas de ideas de manera continua suponiendo una dificultad posible, para tener basamento como actuar cuando suceda. 	Gerentes	Mensualmente

Fuente: Elaboración Propia (2019).

4.1) Indicador: Criterios de decisión (2.92).

Lineamiento Estratégico	Acciones	Responsables	Tiempo
Unificar criterios en cuanto a la selección de una decisión.	<p>Definir claramente el problema existente para realizar pautas al momento de tomar la decisión.</p> <p>Analizar las situaciones o contextos en los cuales se toman las decisiones.</p>	Gerente	1 Hora

Fuente: Elaboración Propia (2019).

CONCLUSIONES

Una vez finalizados los procesos de recolección y análisis de la información, así como la interpretación y discusión de los resultados obtenidos tanto al personal administrativo como asistencial, tomando en consideración los objetivos propuestos en el mismo, se procedió a formular las conclusiones que ayudaron a dar respuesta a la interrogante suscitada en el capítulo 1, orientada a analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica.

Dada la condición anterior, en respuesta al primer objetivo dirigido a identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes, se identificaron los tipos de habilidades gerenciales que poseen, encontrándose que se identificó la presencia de todas las habilidades que incluyen las conceptuales, de trato personal y técnicas, las dos primeras con un desarrollo alto, mientras que las técnicas se ubican en nivel moderado, lo cual indica que los gerentes analizados manejan relaciones con los grupos humanos, así como para emprender sus labores gerenciales, destacando algunas limitaciones en las destrezas técnicas.

En referencia al segundo objetivo planteado, el cual fue describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica, se encuentran los conflictos funcionales y disfuncionales, al presentarse los conflictos funcionales en la clínica los gerentes indagan sobre las causas que los origina con la finalidad mejorar las relaciones laborales entre los miembros, mientras que los conflictos disfuncionales ocurren con más frecuencia lo cual afecta la productividad disminuyendo la eficiencia administrativa.

En otro orden de ideas, al dar respuesta al tercer objetivo dirigido a identificar los tipos de toma de decisiones de los gerentes de la clínica, se encuentran las decisiones programadas y no programadas, evidenciándose la presencia en la clínica en estudio, donde toman decisiones principalmente de tipo programadas cuya solución es conocida por haberse aplicado con anterioridad en situaciones similares, mientras las no programadas regularmente se aplican para responder a circunstancias de poca recurrencia que ameritan una alternativa de solución.

En referencia a caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica, se concluye que mayoritariamente se identifica el problema, solo ocasionalmente son identificados de manera oportuna. No tienen criterios de decisión de manera explícita y firme. En la selección de alternativa, medianamente se elige la solución más alineada con el logro de los objetivos organizacionales dándolo a conocer a todos los integrantes de la clínica; con respecto a la implementación de la alternativa, se aplican regularmente partiendo de situaciones existentes, se cuenta con los recursos necesarios para garantizarla. En cuanto a la evaluación de la efectividad de la decisión, en ocasiones hacen seguimiento, en general esto refleja la moderada importancia otorgada al proceso de toma de decisión.

Finalmente, en cuanto al objetivo específico formular lineamientos estratégicos para el ejercicio del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica, fue posible realizar los mismos, mediante la formulación de su propósito fundamental, los objetivos generales y específicos a ser cumplidos, tomándose como base los resultados que presentan debilidades en los indicadores estudiados, todas enfocadas en mejorar las destrezas de la gerencia en beneficio de los objetivos organizacionales.

Con lo planteado, fue posible dar cumplimiento al objetivo general propio de esta investigación, relativo analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica, pudiendo examinar aquellos factores objetivos que dan forma a las habilidades de los gerentes profesional, para asumir un conflicto organizacional, vinculado a la manera de tomar una decisión.

Con referencia, a los resultados se interpreta a través de las afirmaciones de los sujetos encuestados entre los miembros se presentan habilidades para gerencial al momento de generarse diferencias, en ocasiones con una actitud positiva, surgen situaciones fuera de la cotidianidad donde necesitan poner en práctica los conocimientos necesarios para solucionarlos, asimismo, algunas veces se realizan seguimiento a las causas de conflicto en el puesto del trabajo en miras de no afectar el desempeño de los individuos en la clínica, sin comprometer la productividad, ni obstaculizando el logro de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los objetivos propuestos en el mismo, se procedió a generar las recomendaciones que ayudaron a dar respuesta a la interrogante suscitada en el capítulo I, orientada a analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

Con respecto, al objetivo específico identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes, se recomienda consolidar las habilidades del gerente es la formación en materia de liderazgo inclusivo, lo que permita promover la justicia y las políticas de igualdad, comunicando los resultados a todos sus grupos de interés para generar compromiso, reconocimiento y posicionamiento.

En cuanto, el objetivo específico describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica, se recomienda a los directivos organizar actividades informales, tales como reuniones cortas, donde la finalidad sea escuchar los puntos de vista de los trabajadores, estimulando la comprensión, promoviendo la inclusión de los mismos en las estrategias de trabajo para generar confianza, lo que va a provocar compromiso por parte de estos en sus actividades.

En referencia, al objetivo específico identificar los tipos de toma de decisiones de los gerentes de la clínica, se recomienda a la gerencia de la clínica, capacitar un grupo de trabajo constituido por empleados del departamento administrativo, para el diseño de estrategias dirigidas a solventar situaciones imprevistas provenientes de eventos nuevos o complejos, con la finalidad de dar respuestas a situaciones donde se tenga que recurrir a decisiones no programadas.

Continuando con el objetivo específico caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes, se recomienda aplicar indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las decisiones tomadas, para así poder cuantificar y cualificar los logros alcanzados, permitiendo llevar un registro de la información obtenida de cada situación, la cual servirá de base para futuras decisiones, determinando la necesidad de

una decisión, sus criterios, asignando su peso, para desarrollar todas las alternativas y finalmente evaluar cada una de ellas.

Finalmente, en cuanto al objetivo específico dirigido a formular lineamientos estratégicos para el ejercicio del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira, se recomienda a la directiva de la institución aplicar las estrategias y acciones sugeridas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Venezuela Editorial Episteme. Séptima Edición.
- Arraiza, J. (2017). Entendiendo el proceso de toma de decisiones de la alta dirección acerca de invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos. Tesis Doctoral. Universidad Pública de Navarra. España.
- Benavides, J. (2016). Administración. D.F. México. Editorial McGrawHill Educación.
- Bonilla, E. (2011). Metodología de la investigación: Un Enfoque Práctico. Colombia Editorial Universidad de La Guajira.
- Bruzual, R. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios Reliability and Risk Management. Universidad de Montemorelos – México”. Tesis de maestría en recursos humanos.
- Cabeza, E., Mejías, D. y Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Ecuador. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. 1era Edición.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. 3ra. Edición.
- Deza, E. (2020). Comportamiento organizacional y calidad del servicio educativo de los docentes en la institución educativa Manuel Tobías García Cerrón – Puente Piedra-2019. Tesis de Maestría en gestión y administración de la educación. Universidad Nacional Federico Villareal. Lima – Perú.
- Espejo, Y. (2018). La gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura, 2016. Tesis de maestría en gestión pública. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú.
- Espinosa, A. (2017). Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Dirección, en la Universidad del Rosario – Colombia.
- Espinoza, E. & Toscano, D (2015). Metodología de la investigación. Educativa y técnica. Ecuador. Editorial: UTMACH.

- Franklin & Krieger (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México. Editorial Pearson.
- García, R. (2016). Toma de decisiones por grandes organizaciones en condiciones de Incertidumbre: Estudio de las grandes hidroeléctricas en Colombia 2010-2020. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia.
- Gómez, M. (2013). Metodología de la investigación científica. Córdoba, Rep. Argentina: Editorial Brujas.
- Hanco, E. (2018). Comportamiento organizacional y la calidad de atención en el personal de salud de la Microred Ate III – Lima Este 2017. Tesis de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Hellriegel, D, Jackson, S. y Slocum, Y. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 12ª Edición.
- Hernández, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Editorial Mc Graw Hill Education. 1era edición.
- Hurtado, J. (2015). Metodología de la investigación holística. Caracas, Venezuela: Sypos y Fundacite.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2017). Administración una Perspectiva Global. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. 12ª Edición.
- Martínez (2016) Diagnóstico del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA SAS, en la ciudad de Cartagena de Indias, trabajo presentado para optar al grado de MSc. Administración de Empresas, en la Universidad de Cartagena, Colombia.
- Méndez, C. (2014). Metodología, Diseño y Desarrollo Del Proceso de Investigación. México. Editorial Limusa.
- Moya-Espinosa, P. I., Cortés-Rodríguez, N. C., & Martínez-Cárdenas, A. G. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación
- Ñaupas, H. Mejías, E. Novoa, E. & Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación. Cuantitativa- cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá. Colombia. Ediciones de la U. 3e ed.
- Palella, S. Y Martins, P. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas – Venezuela. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Pelekais de, C., El Kadi, C., Seijo, C., y Neuman, N. (2015): El ABC de la investigación. Pauta Pedagógica. Venezuela. Ediciones Astro Data S.A. Séptima edición.
- Ramos (2017) El comportamiento organizacional y su impacto en el desempeño de los equipos de trabajo, Tesis de Maestría en Administración con especialidad en Alta Dirección. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Revista Dinero (2017), Cómo tomar buenas decisiones empresariales. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/como-tomar-buenas-decisiones-empresariales/245753>
- Robbins, Decenzo y Coulter (2017). Fundamentos de administración. Conceptos especiales y aplicaciones. México. Pearson. 10ma ed.
- Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Novena Edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Educación de México, S.A. 17ma. Edición.
- Rodríguez (2015), realizo su trabajo de grado título: Red de Inteligencia Compartida Organizacional como soporte a la toma de decisiones. Presentada para la obtención del Grado de Doctor por la Universidad de Granada. La misma fue realizada en la ciudad de Granada, España.
- Sabino, C. (2013). Metodología de la Investigación. Investigación teórico práctica. Venezuela. Editorial Panapo.
- Salazar (2018) realizó la investigación: “Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de Nuevo León”, para optar al grado de Maestría en Administración realizada en la universidad Montemorelos – México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). Proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. México: Editorial Limusa.
- Tejada, A. (2014). Investigación científica. Guía metodológica para desarrollar planes de tesis, 1eedi.
- Varela, C. (2019). Identifica quién eres y cómo te mueves. Disponible en: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/identifica-quien-eres-y-como-te-mueves-por-claudia-varela/267740>

ANEXOS

Anexo A

Instrumento de validación

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA
GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y
CULTURAL DE RIOHACHA - LA GUAJIRA.**

SANIA PAOLA PARRA PINEDO



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, NOVIEMBRE, 2019

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA
GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y
CULTURAL DE RIOHACHA - LA GUAJIRA.**

SANIA PAOLA PARRA PINEDO

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas

Director



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, NOVIEMBRE, 2019

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y apellidos: _____

Institución donde labora: _____

Cargo: _____

Título de pregrado: _____

Título de maestría: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

Título de doctorado: _____

Institución donde lo obtuvo: _____

2. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general

Analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDESdel Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

- Describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDESdel Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.
- Identificar los tipos de tomas de decisiones en los gerentes de la clínica CEDESdel Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.
- Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES.
- Formular lineamientos estratégicos para el mejoramiento del comportamiento organizacional por medio de la toma de decisiones en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira.

4. SISTEMA DE VARIABLE

4.1 Definición nominal

- Comportamiento organizacional.
- Toma de decisiones.

4.2. Definición conceptual

Para Robbins y Judge (2019), el comportamiento organizacional es aquel que corresponde al estudio y la aplicación de conocimientos inherentes a los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones, es decir investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento en las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las empresas.

Benavides (2016), es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico, este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se presentan, es un momento crucial porque al determinar e implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados, ocasionando ventajas o desventajas competitivas.

4.3 Definición operacional

La variable comportamiento organizacional se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Parra (2019) estructurado de acuerdo a dos (2) dimensiones de estudio: primero, habilidades gerenciales, y segundo, tipos de conflicto organizacional, cuya medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver cuadro 1).

La variable toma de decisiones se define operacionalmente como el resultado del instrumento diseñado por Parra (2019) estructurado de acuerdo a dos (2) dimensiones de estudio: primero, tipos de toma de decisiones, y segundo, pasos para la toma de decisiones, cuya medición será ejecutada bajo los indicadores relacionados en la Tabla de operacionalización de las variables de esta investigación, y para lo cual se utilizará como instrumento de medición un cuestionario versionado con una escala tipo Likert, necesario para recabar la información acerca del hecho sujeto de estudio. (Ver cuadro 1).

4.1.4 DIMENSIONES E INDICADORES.

Variable: Comportamiento Organizacional

Dimensión:

Habilidades Gerenciales: Señalan, Robbins y Judge (2019), estas habilidades son aquellas que se realizan de acuerdo a las habilidades, conocimientos que tienen las personas, las cuales se necesitan para alcanzar sus metas, así mismo se pueden identificar varias aptitudes distinguiendo a los gerentes eficaces de los ineficaces, como es aptitudes técnicas y destrezas conceptuales.

Indicadores:

Habilidades conceptuales: Indica, Para Robbins y Judge (2019), se refieren a la capacidad intelectual que tienen los gerentes para analizar y diagnosticar situaciones complejas, donde las tareas requieren una destreza conceptual, la toma de decisiones

siendo importante que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor, una vez elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo, la habilidad para integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo también es una destreza conceptual esencial para los gerentes en la actualidad.

Habilidades de trato personal: Señalan Robbins y Judge (2019), que son aquellas las cuales permiten entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo como a nivel individual, pero quizás no sepan escuchar, pueden ser incapaces de entender las necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades de trato personal.

Habilidades técnicas: Sostienen, Robbins y Judge (2019) señalan que son aquellas con la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando las destrezas que poseen los profesionales, frecuentemente concentran las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

Dimensión:

Tipos de conflicto organizacional: Señala, Robbins y Judge (2019), señalan que los conflictos en las organizaciones son inevitables, clasificándose en varios tipos, no obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, por lo tanto, todo dependerá en cómo se manejan los conflictos. Es por ello que los conflictos se pueden definir en función de los efectos producidos en una organización y bajo este punto de vista los conflictos se clasifican en funcionales y disfuncionales.

Indicadores:

Conflictos funcionales: Para Robbins y Judge (2019), los conflictos funcionales son aquellos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo.

Conflictos disfuncionales: Señalan, Robbins y Judge (2019), indican que cuando se daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional o destructivo.

Variable: Toma de decisiones

Dimensión:

Tipos de tomas de decisiones: Benavides (2016) las decisiones se clasifica en dos categorías programadas y no programadas, la mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas, son una combinación de ambas, donde, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados, por tanto, los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

Indicadores:

Decisiones programadas: Benavides (2016), también conocidas como rutinarias son la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con las políticas en las situaciones recurrentes, el modelo de toma racional de decisiones esta en esencia diseñado para responder a estos problemas.

Decisiones no programadas: Benavides (2016) abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales y se toman cuando los problemas están mal estructurados, es decir, son nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta, el modelo de decisión es sencillo.

Dimensión

Pasos para la toma de decisiones: Benavides (2016), la toma de decisiones puede realizarse siguiendo un método científico que comprende la fijación de una meta, la

definición de un problema, la recopilación de información, la identificación de alternativas, su evaluación la elección de una de ellas, su implantación, vigilancia y retroalimentación para asegurarse que se cumplirá el objetivo.

Indicadores:

Identificación del problema: Benavides (2016), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, más específicamente una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Criterios de decisión: Benavides (2016), una vez que el gerente ha identificado un problema que necesita atención, también debe identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolverlo.

Selección de una alternativa: Indica, Benavides (2016), consiste en escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas, puesto que determinaron todos los factores pertinentes en la decisión, tomando en consideración que esta selección se basa en los criterios utilizados, donde se priorizan elementos, donde el resultado más alto señala cual es la alternativa más viable.

Implantación de la alternativa: Señala, Benavides (2016), mientras el proceso de selección queda completo en el paso de selección, la decisión puede fallar sino se implanta correctamente, por lo tanto esta etapa se enfoca a que la decisión se lleve al terreno de los hechos.

4.1.5 Matriz de Operacionalización de variable

Objetivo General: Analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Autores
Identificar las habilidades en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.	Comportamiento organizacional	Habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades conceptuales. - Habilidades de trato personal. - Habilidades técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Robbins y Judge (2019) - Koontz, Weihrich y Cannice (2017) - Robbins y Judge (2018)
Describir los tipos de conflictos organizacionales existentes en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.		Tipos de conflicto organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos funcionales. - Conflictos disfuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Robbins y Judge (2019) - Chiavenato (2017) - Koontz, Weihrich y Cannice (2017)
Identificar los tipos de tomas de decisiones en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.	Toma de decisiones	Tipos de tomas de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones programadas. - Decisiones no programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benavides (2016) - Robbins, Decenzo y Coulter (2017) - Koontz, Weihrich y Cannice (2017)
Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.		Pasos para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del problema. - Criterios de decisión - Selección de una alternativa. - Implantación de la alternativa. -- Evaluación de la efectividad de la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benavides (2016) - Robbins, Decenzo y Coulter (2017) - Koontz, Weihrich y Cannice (2017)
Formular lineamientos estratégicos para el mejoramiento del comportamiento organizacional por medio de la toma de decisiones en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.				

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se cataloga de tipo descriptivo al tratar de analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira. En base a esto, se implanta que la investigación es descriptiva, ya que encamina en hacer referencia, al mismo tiempo alcanzando de manera metódico fundamentado en teorías determinadas el comportamiento de definitivos grupos lo cual se ajustará al planteamiento de Lerma (2016), el cual lo define como el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

En la misma vertiente, Chávez (2015), afirma que estos buscan especificar propiedades, características y comportamientos de los aspectos importantes de un fenómeno analizado, con lo cual se puedan sacar conclusiones aplicadas y coherentes para determinar las diferentes percepciones y opiniones inherentes al fenómeno estudiado. Antes los planteamientos por parte de los autores, podemos decir, que este tipo de investigación afana sobre el contexto, es decir su particularidad es demostrar realidades correctas, es lo mismo que se procura investigar en la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación dependerá los pasos que seguirá el investigador a Al hablar del diseño de una investigación, podría dar la impresión como de estar refiriéndonos a una actividad rutinaria, objetiva, práctica; sin concebir una investigación requiere de condiciones subjetivas o estados mentales creativos e innovadores. En función del tipo de datos a ser recolectados, se considera que esta investigación atiende a las especificaciones de un diseño de campo, que de acuerdo a lo expresado Chávez, (2015) esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen, entre otros, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

En la misma perspectiva, las investigaciones de campo, Baena (2014) expone que los estudios de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en se dan entre ellos. La investigación. En tal sentido, la recolección de datos del presente trabajo de investigación se realizará en la realidad objeto de estudio, en este caso los gerentes en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

En el mismo tono, Tejada (2014, p 114), afirma que el diseño no experimental “se realiza sin manipular deliberadamente variables, no hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No se construye ninguna situación especial, sólo se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”

Por otra parte según Hernández y otros (2014), son aquellas donde no se manipula la realidad objeto de estudio, obteniendo la data de una situación real tal como se percibe. ya que analiza el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira, sin manipular o cambiar el contexto de cada variable, es decir, determinando y analizando en el contexto natural de la problemática para plantear una posible propuesta.

Con respecto a la característica transversal, Tejada (2014, p115), la define de la manera que “se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, también analiza cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”

Por su parte, Hernández y Mendoza (2018), plantean que “los diseños transaccional o transversal, son los que permiten la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, además de contar con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Dado que la recolección de datos será realizada en una única oportunidad para asegurar la validez de la información, se puede calificar como tal.

Así mismo, Hueso y Cascant (2012, p 15), define a la investigación como transversal, dado que se recolecta toda la información en el sitio donde se originaron los hechos en un único tiempo, es decir, una sola aplicación del instrumento a un grupo de personas pertenecientes a la organización en estudio. En resumen, el diseño de la presente investigación es no experimental, de campo y transaccional, debido a que a través de él se estudia el objeto y sus variables en un momento específico y enfocado en las dimensiones e indicadores de cada variable, cuya recolección de datos será realizada en el mismo lugar donde se observa el problema estudiado, a saber, como lo es en esta investigación en la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

7. POBLACIÓN Y MUESTRA

En toda investigación se requiere implementar las medidas que se llevara a cabo en el estudio. Por lo que, se hace preciso establecer el universo donde se llevó a cabo la investigación, y además los sujetos a los cuales será dirigida la atención del investigador. Bernal (2014), es el universo que se refiere al grupo completo de particulares que el investigador desea estudiar y respecto de los cuales planea generalizar o inducir que contienen las características que se quieren analizar en la investigación. En el mismo orden de ideas, Lerma (2016) la población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiaran sus características y dimensiones.

Ahora bien, en el caso de esta investigación, la población universo estará compuesta por 12 sujetos, pertenecientes al área de gerencia y personal administrativo.

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Gerente Administrativo	1
3	Gerente de Finanzas	1
4	Coordinador de Talento Humano	1
5	Coordinador de Cartera	1
6	Coordinador de Almacén	1
7	Coordinadora de enfermería	1
8	Coordinador de laboratorio	1
9	Analistas Administrativos	2
10	Analistas Financieros	2
Total		12

En virtud de lo reducido y accesible de la población objeto de estudio no se recurrió a la técnica del muestreo, sino que fue considerada la totalidad del universo que integra población, adoptando la característica de Censo Poblacional. El cual según Lerma (2016), consiste en estudiar todos los elementos que componen el universo, aprovechando la pequeña naturaleza desde el punto de vista geográfico. Del censo poblacional y a través de la aplicación del instrumento recolección de datos a las unidades informantes, se obtendrán los datos que permitirán obtener la información necesaria.

8. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener la información sobre las variables se utilizan instrumentos tales como la observación, documentos existentes, cuestionarios, entrevistas, entre otros. En este sentido, se deben utilizar técnicas que garanticen la preparación de datos que ayuden con el avance de la investigación; Hernández y Mendoza (2018), afirma las técnicas de recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. Algunas técnicas son: la observación directa, la encuesta, la entrevista, entre otros. De la misma manera, el autor define los instrumentos como los medios materiales empleados para la recolección y almacenamiento de la información; entre ellos, fichas, formatos de cuestionario, guías de observación, lista de cotejo y escalas de valoración

Por su parte Tejada (2014, p 123), los autores afirman que “al elegir la forma más adecuada para recoger la información, se debe disponer de algún plan y de instrumentos en los cuales anotar, ya sea respuestas a preguntas que se formulan, las descripciones

de las observaciones, etc. (cuestionarios, pautas de entrevistas, hojas de observación etc.)”

Para la presente se utilizará como técnicas la encuesta. Según Lerma (2016), lo define como los documentos verificables desde el punto de vista científico debido a que pueden ser evaluados por expertos a partir de un conjunto de preguntas abiertas y/o cerradas según su respectivo contenido.

Por su parte, Chávez (2015), define los instrumentos como documentos estructurados que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de las variables y las alternativas de respuesta. Por lo tanto, para la recolección de la información se recurrirá a un cuestionario con una escala tipo Likert, donde, estará aplicado a la población, constituida por gerentes y personal administrativo, con la intención de alcanzar información oportuna para analizar el comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.

Para efectos de la investigación, el instrumento utilizado será mediante el cuestionario está compuesto por 24 ítems, confirmados por 2 variables de investigación, 4 dimensiones y 12 indicadores, por otro lado, para la corrección se estableció que cada opción de respuesta tomará un puntaje de entre 5 y 1 puntos y se fija el puntaje de acuerdo con la organización de las opciones de respuesta, en la forma manifestada en el cuadro siguiente.

VALORACIÓN CUANTITATIVA DE CADA UNA DE LAS ALTERNATIVAS DE RESPUESTA

VARIABLE	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Comportamiento organizacional Toma de decisiones.	Siempre (S)	5
	Casi Siempre (CS)	4
	Algunas Veces (AV)	3
	Casi Nunca (CN)	2
	Nunca (N)	1

TABLA DE CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO ALA GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA - LA GUAJIRA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		INDICADORES		REDACCIÓN		
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I	
Identificar las habilidades presentes en el comportamiento organizacional en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.	Comportamiento Organizacional	Habilidades Gerenciales	Habilidades Conceptuales: Para Robbins y Judge (2019), se refieren a la capacidad intelectual que tienen los gerentes para analizar y diagnosticar situaciones complejas, donde las tareas requieren una destreza conceptual, la toma de decisiones siendo importante que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor, una vez elegido un curso de acción, tienen que ser capaces de organizar un plan de acción y de llevarlo a cabo.	1. Visualiza la forma en que la clínica interactúa con su entorno.											
				2. Concibe las causas y efectos al formular diagnósticos con respecto a una situación determinada en la clínica.											
				3. Las relaciones existentes entre los miembros influyen en las metas establecidas por la clínica.											
				4. Presenta una interacción efectiva respetando a los miembros de la clínica.											
				5. Posee la capacidad de negociar mostrando una actitud positiva con los empleados de la clínica.											
				6. Los miembros muestran una actitud											

		necesidades de los demás, o bien, tengan dificultades para manejar conflictos. Como los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben contar con buenas habilidades de trato personal.	positiva respetando las ideas de los demás.											
		Habilidades de técnicas: Robbins y Judge (2019) señalan que son aquellas con la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados, cuando las destrezas que poseen los profesionales, frecuentemente concentran las habilidades técnicas que han adquirido mediante una educación formal extensa. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de la pericia técnica, no todo se aprende en las escuelas o con programas formales de capacitación. Cualquier trabajo requiere conocimientos especializados, muchos individuos desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.	7. Tiene la capacidad de aplicar los conocimientos obtenidos ante situaciones complejas dentro de la clínica.											
			8. Posee la experiencia necesaria para ejecutar los procesos administrativos en la clínica.											
			9. Aplica herramientas propias vinculadas a las tareas a realizar en el puesto de trabajo.											
Describir los tipos de conflictos organizacionales		Conflictos funcionales: Robbins y Judge (2019), los conflictos funcionales son aquellos que apoyan las metas del grupo y	10. Analiza las causas de los conflictos existentes tratando de modificar aquello que lo generó.											

existentes en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.			mejoran su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo.	11. Se generan conflictos donde finalmente se obtienen resultados constructivos que favorezcan la mejora de las relaciones humanas dentro de la clínica.																
				12. Los conflictos entre los miembros de la clínica crean aportes positivos para el funcionamiento de la misma.																
			Conflictos disfuncionales: Robbins y Judge (2019), indican que cuando se daña el desempeño del grupo es un conflicto disfuncional o destructivo.	13. Se presentan conflictos teniendo un impacto en el desempeño de los individuos dentro de la clínica.																
				14. Existen conflictos entre los individuos que afectan la productividad de la clínica.																
Identificar los tipos de tomas de decisiones en los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial	Toma de Decisiones	Tipos de tomas de decisiones	Decisiones programadas: Benavides (2016), también conocidas como rutinarias son la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con las políticas en las situaciones recurrentes,	15. En reiteradas oportunidades surgen conflictos que entorpezcan los objetivos organizacionales de la clínica.																
				16. Los problemas presentes rutinariamente se afrontan a través de políticas establecidas en la clínica.																
				17. Utiliza criterios operativos en el quehacer cotidiano para darle solución a un problema.																

Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.			el modelo de toma racional de decisiones está en esencia diseñado para responder a estos problemas.	18. Se resuelven problemas convencionales a través de la experiencia adquirida por quien toma las decisiones en la clínica.																
			Decisiones no programadas: Benavides (2016), abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales y se toman cuando los problemas están mal estructurados, es decir, son nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta, el modelo de decisión es sencillo.	19. El gerente aborda problemas excepcionales en la clínica.																
				20. Para la toma de decisiones relacionadas a problemas inusuales se maneja información concreta del caso.																
				21. Se toman decisiones sobre contingencias presentes en la clínica de manera eficaz.																
Caracterizar los pasos para la toma de decisiones utilizados por los gerentes de la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha - La Guajira.		Pasos para la toma de decisiones	Identificación del problema:	22. El gerente identifica numerosos factores del entorno para determinar cuáles están contribuyendo al problema a resolver en la clínica.																
			Benavides (2016), el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, más específicamente una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.	23. El gerente de relaciona las interpretaciones con las metas actuales o deseadas de la clínica.																
				24. Los miembros identifican una problemática existente en la clínica para resolverlo de forma eficiente.																

			<p>Criterios de decisión: Benavides (2016), una vez que el gerente ha identificado un problema que necesita atención, también debe identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolverlo.</p>	<p>25. Prioriza criterios relevantes para la toma de decisión en la clínica.</p>														
				<p>26. Asigna puntajes en orden de importancia para la toma de decisión en la clínica.</p>														
				<p>27. Los gerentes de la clínica toman la decisión basados en la cuantificación de criterios de decisión.</p>														
			<p>Selección de una alternativa: Benavides (2016), consiste en escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas, puesto que determinaron todos los factores pertinentes en la decisión, tomando en consideración que esta selección se basa en los criterios utilizados, donde se priorizan elementos, donde el resultado más alto señala cual es la alternativa más viable.</p>	<p>28. Elige la alternativa aceptable de acuerdo con los criterios definidos.</p>														
				<p>29. Selecciona la alternativa considerando los criterios utilizados.</p>														
				<p>30. Quien toma la decisión se fundamenta en los elementos que obtuvieron un resultado más alto.</p>														
			<p>Implantación de la alternativa: Señala, Benavides (2016), mientras el proceso de selección queda completo en el paso de selección, la decisión puede fallar sino se implanta correctamente, por lo tanto esta etapa se enfoca a que la decisión</p>	<p>31. Apoya la decisión técnicamente correcta para su respectiva implementación.</p>														
				<p>32. Mantiene el compromiso de ejecutar la decisión asignando metas necesarias.</p>														

			se lleve al terreno de los hechos.	33. La decisión tomada sea efectiva materializándose en un lapso determinado.														
			Evaluación de la efectividad de la decisión: Para, Benavides (2014), es el último paso en el proceso de toma de decisiones consiste en juzgar el resultado de la toma de decisión para ver si se ha corregido el problema, verificar si la alternativa seleccionada e implantada logró el resultado esperado.	34. Realiza seguimiento de la toma de decisión cuanto a la corrección del problema presentado en la clínica.														
				35. La alternativa implantada por los gerentes logra el resultado esperado.														
				36. La toma de decisiones efectuadas corrige las problemáticas observadas.														

P: pertinente, NP: no pertinente, A: adecuada, I: inadecuada

6. JUICIO DEL EXPERTO PARA EL INSTRUMENTO

6.1. Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario mide los indicadores de manera:

Suficiente -----Moderadamente suficiente -----Insuficiente -----

Observaciones:

6.2 Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario mide las dimensiones de manera:

Suficiente -----Moderadamente suficiente ----- Insuficiente -----

Observaciones:

6.3 Considera usted que los elementos que comprenden el cuestionario mide las variables de manera:

Suficiente ----- Moderadamente suficiente ----- Insuficiente -----

Observaciones:

6.4 Según su opinión, como experto en el área, el instrumento diseñado es:

Válido -----

No Válido -----

CONSTANCIA

Yo, _____, portador de la cédula de ciudadanía No. _____ por medio de la presente hago constar que, el instrumento de recolección de información que presenta(n)

_____, cursante de

en la universidad de _____, en la presentación de su trabajo de _____ titulado

_____, ha sido aprobado y avalado por mí.

Riohacha, La Guajira a los _____ días del mes de _____ del año de.

Firma

Anexo B
CUESTIONARIO

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA, LA GUAJIRA.

SANIA PAOLA PARRA PINEDO



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIOHACHA, 2019

Riohacha, La Guajira 10/11/2019

Sres.

Me dirijo a ustedes, con el debido respeto que se merecen, a fin de solicitar su valiosa contribución como población objeto de estudio, sobre el instrumento que se utilizara para recabar la información requerida en la investigación titulada: “Comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira”, trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas, en la universidad de La Guajira. Por su reconocida y respetada trayectoria en el sector objeto de estudio, me permito solicitar su apoyo; quedando claro, que la información suministrada por su equipo de trabajo será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada para fines académicos y de investigación.

Agradezco de antemano la colaboración prestada.

Atentamente

Sania Parra

**INSTRUMENTO SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN
LA TOMA DE DECISIONES DE LA GERENCIA EN LA CLÍNICA CEDES
DEL DISTRITO ESPECIAL TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA,
LA GUAJIRA**

CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de un proyecto que tiene como propósito fundamental recopilar información sobre algunos aspectos que tratan acerca del comportamiento organizacional en la toma de decisiones de la gerencia en la clínica CEDES del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, La Guajira. Para tal fin, se agradece su valiosa colaboración, considerando que debe ser sincero en las respuestas y que trate de responder en su totalidad el presente instrumento, asegurando que la información suministrada será utilizada de manera confidencial para la realización del trabajo antes señalado, su aporte proporcionara un material de gran importancia para hacer recomendaciones que tiendan a beneficiar la población antes mencionada.

Muchas gracias de antemano por el apoyo brindado.

INSTRUCCIONES

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta del cuestionario.
 - ✓ Es necesario que responda en función de lo que sabe.
 - ✓ Marque con una **X** en la casilla correspondiente a las alternativas de acuerdo con la siguiente escala: **Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca o Nunca.**
 - ✓ Si tiene alguna duda o confusión con la interpretación de los ítems, consulte con el entrevistador.
 - ✓ Al terminar, verifique haber respondido todas las preguntas.
2. Dicho instrumento está compuesto por 36 ítems relacionados al comportamiento organizacional y la toma de decisiones.

N°	Ítems	Alternativas				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
1	Visualiza la forma en que la clínica interactúa con su entorno.					
2	Concibe las causas y efectos al formular diagnósticos con respecto a una situación determinada en la clínica.					
3	Las relaciones existentes entre los miembros influyen en las metas establecidas por la clínica.					
4	Presenta una interacción efectiva respetando a los miembros de la clínica.					
5	Posee la capacidad de negociar mostrando una actitud positiva con los empleados de la clínica.					
6	Los miembros muestran una actitud positiva respetando las ideas de los demás.					
7	Tiene la capacidad de aplicar los conocimientos obtenidos ante situaciones complejas dentro de la clínica.					
8	Posee la experiencia necesaria para ejecutar los procesos administrativos en la clínica.					
9	Aplica herramientas propias vinculadas a las tareas a realizar en el puesto de trabajo.					
10	Analiza las causas de los conflictos existentes tratando de modificar aquello que lo generó.					
11	Se generan conflictos donde finalmente se obtienen resultados constructivos que favorezcan la mejora de las relaciones humanas dentro de la clínica.					
12	Los conflictos entre los miembros de la clínica crean aportes positivos para el funcionamiento de la misma.					
13	Se presentan conflictos teniendo un impacto en el desempeño de los individuos dentro de la clínica.					
14	Existen conflictos entre los individuos que afecten la productividad de la clínica.					
15	En reiteradas oportunidades surgen conflictos que entorpezcan los objetivos organizacionales de la clínica.					
16	Los problemas presentes rutinariamente se afrontan a través de políticas establecidas en la clínica.					
17	Utiliza criterios operativos en el quehacer cotidiano para darle solución a un problema.					
18	Se resuelven problemas convencionales a través de la experiencia adquirida por quien toma las decisiones en la clínica.					

19	El gerente aborda problemas excepcionales en la clínica.					
20	Para la toma de decisiones relacionadas a problemas inusuales se maneja información concreta del caso.					
21	Se toman decisiones sobre contingencias presentes en la clínica de manera eficaz.					
22	El gerente identifica numerosos factores del entorno para determinar cuáles están contribuyendo al problema a resolver en la clínica.					
23	El gerente relaciona las interpretaciones con las metas actuales o deseadas de la clínica.					
24	Los miembros identifican una problemática existente en la clínica para resolverlo de forma eficiente.					
25	Prioriza criterios relevantes para la toma de decisión en la clínica.					
26	Asigna puntajes en orden de importancia para la toma de decisión en la clínica.					
27	Los gerentes de la clínica toman la decisión basados en la cuantificación de criterios de decisión.					
28	Elige la alternativa aceptable de acuerdo con los criterios definidos.					
29	Selecciona la alternativa considerando los criterios utilizados.					
30	Quien toma la decisión se fundamenta en los elementos que obtuvieron un resultado más alto.					
31	Apoya la decisión técnicamente correcta para su respectiva implementación.					
32	Mantiene el compromiso de ejecutar la decisión asignando metas necesarias.					
33	La decisión tomada sea efectiva materializándose en un lapso determinado.					
34	Realiza seguimiento de la toma de decisión cuanto a la corrección del problema presentado en la clínica.					
35	La alternativa implantada por los gerentes logra el resultado esperado.					
36	La toma de decisiones efectuadas corrige las problemáticas observadas.					

Anexo C
PRUEBA PILOTO

CONFIABILIDAD INSTRUMENTO PRUEBA PILOTO																																						
Preguntas																																						
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Totales	
1	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	140
2	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	2	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	136
3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	166
4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	142
5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	140
Totales	21	18	25	22	23	21	22	18	22	22	24	19	19	17	20	16	19	19	19	16	21	21	21	21	17	19	21	21	21	21	21	21	21	18	19	21	18	724
\bar{X}	4,20	3,6	5,00	4,40	4,60	4,2	4,40	3,60	4,4	4,40	4,8	3,80	3,8	3,40	4,00	3,2	3,8	3,80	3,80	3,2	4,20	4,20	4,2	4,20	3,40	3,80	4,2	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	3,60	3,80	4,20	3,60	144,8	
Desviest	0,837	0,548	0,000	0,548	0,548	0,447	0,894	0,548	0,894	0,548	0,447	0,447	0,837	1,140	0,707	1,304	0,837	0,837	0,837	1,304	0,447	0,447	0,447	0,447	0,548	0,447	0,837	0,837	0,447	0,447	0,447	0,447	0,894	0,447	0,837	0,548	23,47936	
Varianza	0,700	0,300	0,000	0,300	0,300	0,200	0,800	0,300	0,800	0,300	0,200	0,200	0,700	1,300	0,500	1,700	0,700	0,700	0,700	1,700	0,200	0,200	0,200	0,200	0,300	0,200	0,700	0,700	0,200	0,200	0,200	0,200	0,800	0,200	0,700	0,300	17,9	
$rt: \frac{K(K-1)}{36/35} (1-\alpha S) \frac{K-1}{N} ST^2$ $rt: 1,0286 \quad 0,8764$ $rt: 0,90$																																						

Anexo D
DATOS ESTADÍSTICOS

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES																																						
PROCESAMIENTO DE DATOS																																						
VARIABLE	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL															TOMA DE DECISIONES																						
DIMENSION	Habilidades gerenciales						Tipos de conflictos organizacional						Tipos de toma de decisiones						Pasos para la toma de decisiones																			
INDICADOR	Habilidades conceptuales			Habilidades de trato personal			Habilidades técnicas			conflictos funcionales			conflictos disfuncionales			Decisiones programadas			Decisiones no programadas			Identificación del problema		criterios de decisión			Selección de una alternativa		Implementación de la alternativa		Evaluación de la efectividad de la decisión							
Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3		
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3		
5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
6	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3		
7	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3		
8	2	4	4	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3		
9	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
10	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
11	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3		
12	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4		

Sumatoria de las frecuencias absolutas de los indicadores												
Calificación	Habilidades conceptuales	Habilidades de trato personal	Habilidades técnicas	conflictos funcionales	conflictos disfuncionales	Decisiones programadas	Decisiones no programadas	Identificación del problema	criterios de decisión	Selección de una alternativa	Implementación de la alternativa	Evaluación de la efectividad de la decisión
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	18	12	12	9	4	21	6	15	6	12	15	9
3	15	21	18	20	20	15	30	18	21	24	18	27
2	3	3	6	7	12	0	0	3	9	0	3	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sumatoria	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Sumatoria de las frecuencias RELATIVAS de los indicadores												
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	50,00	33,33	33,33	25,00	11,11	58,33	16,67	41,67	16,67	33,33	41,67	25,00
3	41,67	58,33	50,00	55,56	55,56	41,67	83,33	50,00	58,33	66,67	50,00	75,00
2	8,33	8,33	16,67	19,44	33,33	0,00	0,00	8,33	25,00	0,00	8,33	0,00
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sumatoria	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
MEDIA	3,42	3,25	3,17	3,06	2,78	3,58	3,17	3,33	2,92	3,33	3,33	3,25
MEDIANA	3,50	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
MODA	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
DESVIACION ESTANDAR	0,65	0,60	0,70	0,67	0,64	0,50	0,38	0,63	0,65	0,48	0,63	0,44