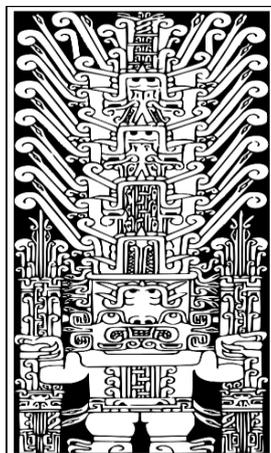


UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO



TESIS

**“LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LOS
RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y
GESTION LOGISTICA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES
DE CARGA, SAN JUAN - 2016”**

PRESENTADO POR:

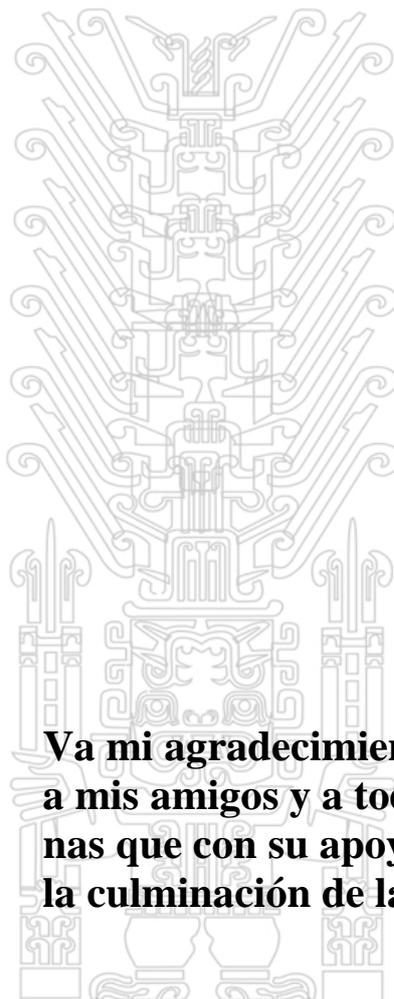
CAMERO CENTENO ESTEBAN ENRIQUE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE :

MAETRO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA-PERU

2018



AGRADECIMIENTOS

**Va mi agradecimiento a los profesores,
a mis amigos y a todas aquellas perso-
nas que con su apoyo hicieron posible
la culminación de la presente tesis.**

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xiii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes.....	14
1.2 Planteamiento del problema.....	23
1.2.1 Problema General.....	24
1.2.2 Problemas Específicos.....	24
1.3. Objetivos.....	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4. Justificación.....	25
1.5. Alcances y Limitaciones.....	26
1.6. Identificación de Variables.....	26

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema.....	28
2.1.1 Teorías de la Organización.....	28
2.1.2 El Gerente y su Función en la Organización.....	30
2.1.3 Clasificación de los Gerentes.....	31
2.1.4 Funciones administrativas fundamentales del Gerente.....	32
2.1.5 Habilidades de los Gerentes.....	33
2.1.6 Toma de decisiones y los estilos gerenciales.....	35
2.1.7 Las personas como socias de la organización.....	37



2.1.8	Relevancia de las personas en las organizaciones.....	37
2.1.9	Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.....	39
2.2	Bases teóricas de la Variable Independiente: Inteligencia Organizacional.....	40
2.2.1	Definición de Inteligencia Organizacional.....	40
2.2.2	Características de la Inteligencia organizacional.....	41
2.2.3	Análisis de la orientación de los enfoques de inteligencia.....	42
2.2.4	Análisis de los factores que inducen la realización de los distintos procesos de inteligencia.....	44
2.2.5	Componentes del proceso de Inteligencia Organizacional.....	46
2.2.6	Innovación Organizacional.....	47
2.2.7	La innovación de tipo organizacional y el cambio organizacional.....	47
2.2.8	Comunicación Organizacional.....	49
2.2.9	Tipos de comunicación organizacional.....	50
2.2.10	Importancia de la comunicación dentro de las Organizaciones.....	50
2.2.11	Aprendizaje organizacional.....	52
2.2.12	Herramientas para el aprendizaje organizacional.....	52
2.3	Bases teóricas de la Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	54
2.3.1	Definición de toma de decisiones.....	54
2.3.2	Formas de Toma de Decisiones.....	56
2.3.3	Proceso en la Toma de Decisiones.....	59
2.3.4	Empresas de transporte terrestre de carga por carretera.....	63
2.3.5	Parque vehicular del transporte terrestre de carga.....	64
2.3.6	Empresa San Juan-Empresa de Transportes S.R.L.....	68
2.3.7	Organigrama de la empresa de Transportes San Juan.....	69
2.4	Marco Conceptual.....	70
2.5	Hipótesis.....	74
2.5.1	Hipótesis General.....	74
2.5.2	Hipótesis Específicas.....	74

CAPITULO III. METODO

3.1 Tipo de investigación.....	75
3.2 Diseño de Investigación.....	76
3.3 Nivel de investigación.....	76
3.4 Identificación de variables.....	76
3.4.1 Variable Independiente.....	76
3.4.2 Variable Dependiente.....	77
3.5 Operacionalización de variables.....	77
3.5.1 Definición Operacional Variable Independiente.....	77
3.5.2 La definición operacional Variable Dependiente:.....	79
3.6 Población y Muestra.....	80
3.6.1 Población.....	80
3.6.2 Muestra.....	81
3.7 Instrumentos y Técnicas de Recolección de datos.....	81
3.8 Procesamiento de datos.....	82
3.9. Validez y Confiabilidad.....	83
3.9.1 Validez.....	83
3.9.2 Confiabilidad.....	83

CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de encuestas.....	84
4.1.1 Variable independiente.....	84
4.1.2 Variable dependiente.....	96
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	102
4.2.1 Hipótesis General.....	102
4.2.2 Hipótesis Específica 1.....	103
4.2.3 Hipótesis Específica 2.....	104
4.2.4 Hipótesis Específica 3.....	105

CAPITULO V. DISCUSION

5	Discusión.....	106
5.1	Procedimientos para la evaluación.....	106
5.1.1	Modelo de regresión y correlación.....	106
5.1.2	La distribución Beta.....	107
5.2	Discusión de resultados.....	108
5.3	Efecto dimensión comunicación organizacional sobre Decisiones programadas.....	111
5.4	Efecto dimensión aprendizaje organizacional sobre Decisiones individuales.....	112
5.5	Efecto dimensión innovación organizacional sobre Decisiones no programadas y decisiones grupales.....	113
	CONCLUSIONES.....	114
	RECOMENDACIONES.....	115
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
	ANEXO	
	Anexo 1: Matriz de consistencia.....	121
	Anexo 2: Validación de instrumentos.....	122
	Anexo 3 :Encuesta.....	123
	Anexo 4: Confiabilidad de instrumentos.....	125
	RELACION DE FIGURAS	
	Figura N° 01: Teorías de la Organización	
	Figura N° 02: Personas ¿Recursos o socios de la organización?	
	Figura N° 03: Orientación de los procesos de inteligencia	
	Figura N° 04: Problemas y necesidades que atienden los enfoques de inteligencia y principales necesidades relacionadas para su implementación	
	Figura N° 05: Componentes del proceso de IE.	
	Figura N° 06: Empresas de Transporte de Carga por carretera en años, según departamento, 2008-12	
	Figura N° 07: Evolución del Total de Parque Automotor Nacional en el Transporte de Carga por carretera en años, 2003-12	

Figura N° 08: Parque Automotor Total de Carga Nacional por carretera, según clase vehicular, 2012

Figura N° 09: Antigüedad del Parque Automotor Nacional de Carga por carretera, 2012

Figura N° 10: Antigüedad del Parque Vehicular Nacional de Carga por carretera, 2012

Figura N° 11: Parque Automotor Circulante, 2003 - 12

Figura N° 12: Parque Automotor Nacional 2012, por tipo de vehículo

Figura N° 13: Características de vehículos para acceso al mercado

Figura N° 14: Organigrama

Figura N° 15: Distribución S y evaluación de investigaciones básicas.

Figura N° 16: Cuadro resumen: Inteligencia organizacional y toma de decisiones

Figura N° 17: “Inteligencia organizacional y su relación con la toma de decisiones en la empresa de Transportes de carga San Juan, año 2016”

Figura N° 18: Efecto dimensión comunicación organizacional sobre Decisiones programadas

Figura N° 19: Efecto dimensión aprendizaje organizacional sobre Decisiones individuales

Figura N° 20: Efecto dimensión innovación organizacional sobre Decisiones no programadas y decisiones grupales

RELACION DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de variables

Tabla N° 02: Variable independiente, dimensiones y preguntas relacionadas

Tabla N° 03: Variable dependiente, dimensiones y preguntas relacionadas

Tabla N° 04: Población de la empresa Transportes San Juan

RESUMEN

La inteligencia organizacional en el contexto de las organizaciones es tratada, de acuerdo con la dimensión y el contexto de su práctica, con diferentes denominaciones (empresarial, para los negocios, sobre los competidores, monitoreo del medio, económica, corporativa o competitiva), que aunque la reconocen como capacidad o cualidad de la organización, está enfocada al aumento de sus rendimientos económicos y a su posicionamiento en el mercado, comprometiendo la evaluación de los resultados de su implantación, con el cumplimiento de su objetivo.

En el ámbito organizacional y en la vida diaria en general la toma de decisiones se hace constante, más sin embargo, ella lleva implícito el riesgo de no acertar; en este sentido el gerente debe manejar la mayor cantidad posible de información relacionada con la organización, sus miembros y el contexto a fin de poder dar respuestas oportunas y adecuadas a las diferentes situaciones, disminuyendo así los riesgos.

Por consiguiente, una parte importante de la responsabilidad del gerente es decidir qué curso de acción tomar; se han desarrollado varias herramientas, técnicas y métodos para ayudar a los gerentes a tomar decisiones de éxito; como líderes de equipo los supervisores también pueden usar las habilidades para guiar así como también facilitar la toma de decisiones.

En tal sentido, para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

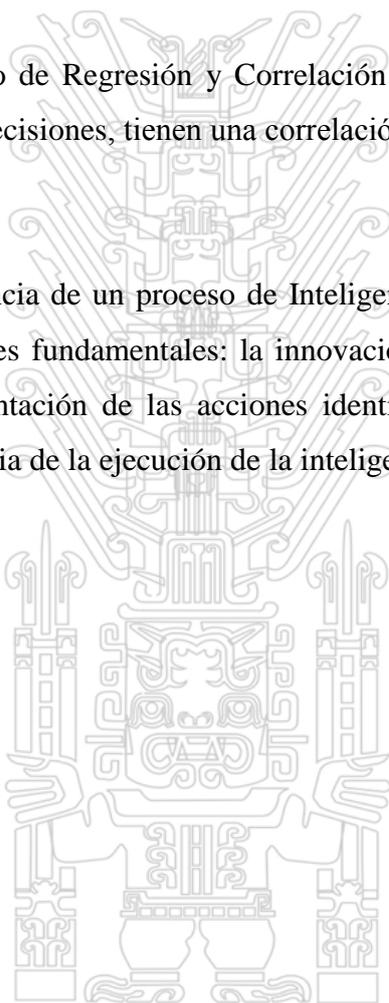
Se infiere que en la toma de decisiones los gerentes tienen que buscar alternativas, cualquier decisión es producto de un proceso dinámico influido por multitud de fuerzas, las

cuales motivan a fijarse metas y objetivos, que inciden en los resultados que se quieren alcanzar en las áreas, en los rendimientos y la eficacia en el logro de los objetivos.

La investigación “Inteligencia organizacional como desarrollo de los recursos humanos y su relación con la gestión logística en la empresa de Transportes de carga San Juan, El método estadístico utilizado, fue de la siguiente manera primero, requirió de la aplicación de encuestas a 28 trabajadores, lo que permitió utilizando el modelo estadístico de regresión y correlación.

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que las variables inteligencia organizacional y la toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “R”, de 0.895 y un valor $p = 0.000$.

Se recomienda para la eficiencia de un proceso de Inteligencia Empresarial considerar la existencia de tres componentes fundamentales: la innovación, comunicación, aprendizaje organizacional y la implementación de las acciones identificadas para el mejoramiento competitivo como consecuencia de la ejecución de la inteligencia empresarial.



Palabras claves: Inteligencia organizacional, Gestión Logística.

ABSTRACT

Organizational intelligence in the context of organizations is treated, according to the size and context of their practice, under different names (for business enterprise, over competitors, monitoring environmental, economic, corporate or competitive), which although recognized as capacity or quality of the organization is focused to increase their economic performance and its market position, compromising the evaluation of the results of its implementation, in compliance with its objective.

At the organizational level and in daily life in general decision making becomes constant, most however, it implies the risk of not hitting; in this sense, the manager must handle the widest possible set of information related to the organization, its members and the context in order to provide timely and appropriate responses to different situations, thus reducing the risks.

Therefore, an important part of the responsibility of the manager is to decide what course of action to take; they have developed various tools, techniques and methods to help managers make decisions of success; as team leaders, supervisors can also use skills and guidance as to facilitate decision-making.

In this regard, to make a decision regardless of its nature is necessary to know, understand, analyze a problem, so we can provide solutions; in some cases be as simple and everyday, this is done implicitly and solved very quickly, but other cases in which the consequences of a good or bad choice can have an impact on life and if it is in a context Work on the success or failure of the company, for which it is necessary to conduct a more structured can provide more security and information to solve the problem process.

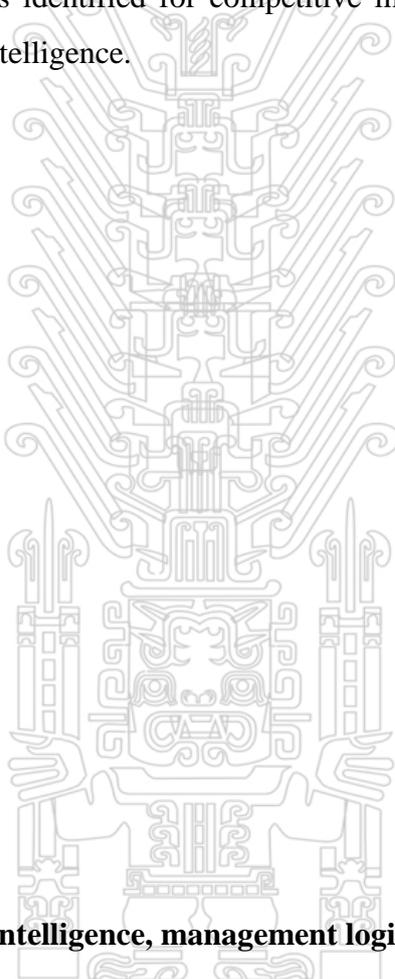
It follows that in making decisions managers have to look for alternatives, any decision is the result of a dynamic process influenced by many forces which motivate set goals and objectives, affecting the results to be achieved in the areas in the performance and effectiveness in achieving the objectives.

The research "Organizational intelligence and its relationship to decision making in the company Transportes San Juan load, Year 2016" as methods use quantitative approach, not Experimental design, basic type.

The statistical method used was as follows first, it required the use of surveys to 28 workers, which allowed the statistical model using regression and correlation.

It was found by the regression model and correlation variables organizational intelligence and decision-making, have a combined correlation "R" by 0.895 and $p = 0.000$ value.

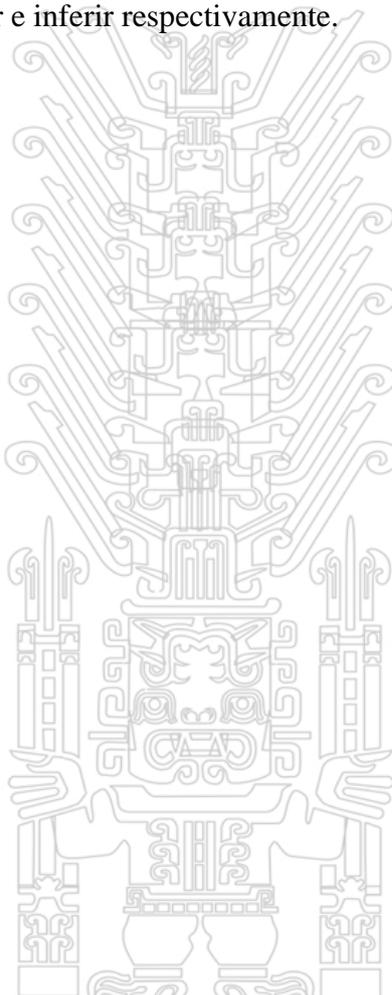
It is recommended for efficient Business Intelligence process to consider the existence of three main components: innovation, communication, organizational learning and the implementation of the actions identified for competitive improvement as a result of the implementation of business intelligence.



Keywords: Organizational Intelligence, management logistic.

INTRODUCCION

La metodología que se ha utilizado para el desarrollo de la presente investigación, es la adecuada combinación del método científico y el enfoque sistémico (cuantitativo), a efectos de compatibilizar la rigurosidad y la naturaleza variable del ambiente donde se aplica la investigación. Así mismo, y en forma complementaria, se ha hecho uso del análisis y síntesis para deducir e inferir respectivamente.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Gómez (2007) Señala en su estudio de investigación titulada “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”, halla lo siguiente:

- Para poder llevar a cabo sus tareas de una forma eficaz el ser humano experimenta diferentes necesidades de información tanto en el terreno personal, como en el profesional, por lo que resulta prioritario estar al tanto de cualquier novedad que afecte al desarrollo de dichas actividades. Esto significa manejar información caracterizada por su abundancia, heterogeneidad y dispersión. Resulta igualmente perjudicial estar falto de informaciones posiblemente útiles, como andar tan sobrado de ellas que no sea posible realizar una selección eficaz. En ocasiones se produce la paradoja de que exista a la vez exceso e insuficiencia de información: exceso de información banal e insuficiencia de información práctica y útil.
- En la realización de cualquier actividad influye el tener un conocimiento adecuado y actualizado de aquellas cuestiones que le afectan en mayor o menor medida: mercado de valores, información bursátil, legislación, artículos y reportajes especializados, últimas publicaciones sobre el área, información económica, avances tecnológicos y científicos, actas e informes de congresos y jornadas científicas y profesionales, información sobre otras empresas del sector, recortes de prensa diaria y revistas de información general, junto a un largo etcétera, que dependerá del sector en el que nos movamos, serán algunos de los asuntos sobre los que se debe tener un amplio y actualizado conocimiento. La creciente producción de información y la cada vez mayor complejidad en la toma de decisiones aconseja la utilización de mecanismos de gestión de información cada vez más sofisticados. Es necesario disponer de un servicio adecuado, que permita obtener la información necesaria para satisfacer una necesidad informativa concreta, obteniéndola en un tiempo y con un coste razonable.

- La necesidad de obtener información del entorno, como elemento para reducir la incertidumbre para la toma de decisiones, está presente en todas y cada una de las actividades realizadas por el ser humano. La sistematización de la recopilación de informaciones, con un fin previamente definido, ha sido descrita por numerosos historiadores a lo largo de los siglos.
- La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto “sistema” y “subsistema” al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas.
- El objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas. La información ‘comodín’ resulta poco efectiva en el desarrollo del trabajo y en la resolución de problemas.
- Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización. Este hecho ha quedado patente a través del ‘supuesto práctico’ realizado entre miembros de empresas e instituciones andaluzas. El 70 por ciento de los empleados, que recibieron periódicamente (durante cinco meses) información útil y personalizada a través de e-boletines, se ha mostrado muy satisfechos, habiendo repercutido positivamente en su trabajo diario.
- La información debe fluir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo. La información tiene que estar actualizada y disponible en el momento que se necesite. Debe ser fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece. Gracias a la información obtenida tanto del exterior como del interior de la entidad los distintos usuarios disponen de información oportuna y relevante que le permite decidir y actuar razonablemente.

- La información debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla.
- La información susceptible de ser proporcionada a los diferentes miembros se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación. Los medios de comunicación constituyen la principal fuente de información para las organizaciones. Proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible.
- Las organizaciones deben reducir el tiempo de ejecución de los procesos comunicativos, estableciendo un servicio de información y documentación donde se recopile, almacene, analice, elabore y distribuya la información de una forma rápida, eficaz y profesionalmente. La reducción en los procesos de ejecución es una necesidad constante en el mundo actual y es aquí donde los servicios de información automatizados pueden y deben contribuir a cubrir esta necesidad para garantizar la competitividad y supervivencia de las organizaciones. La organización ha de establecer todos los medios y proporcionarle todas las herramientas necesarias para que el trabajo de sus empleados se realice de una manera mucho más cómoda y ágil. El lugar idóneo de este servicio de información es el departamento de comunicación, ya que por una parte, cuenta con un personal con la formación, habilidades, recursos y experiencia necesarios para el desarrollo de esta actividad. Y por otra, se constituye como el punto de enlace entre el exterior de la organización, la cúpula directiva y los distintos departamentos y públicos. La evolución y mayor consideración de este departamento dentro de las organizaciones han hecho que la mayoría de ellas dispongan del mismo.
- El gran desarrollo tecnológico surgido en los últimos años permite controlar más y mejor los flujos de información, cada vez más complejos. El uso de Internet y de sus distintas herramientas de comunicación para la distribución de la información, incide en un ahorro considerable de tiempo y de dinero. Además, las enormes

opiniones, recibir la información cuando y donde la necesiten, posibilidad de almacenamiento en el mínimo espacio, disponibilidad de distintos tipos de formato (texto, fotografía, video, etc.), reenvío de información a otros compañeros, posibilidad de compartir la información.

- Cada día destaca más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, es decir, la satisfacción del cliente con la mayor eficacia productiva (hacer las cosas bien y a la primera). En este escenario es necesario que los procesos de dirección se orienten paulatinamente hacia modelos de gestión en los que como premisa básica es fundamental la mejora constante de los mecanismos de información, que ayuden a decidir y a aumentar el valor añadido de la gestión. Para adaptarse a las condiciones en las que se mueven las organizaciones en la actualidad, es fundamental, promover una cultura adaptada al “cambio” y a la “mejora continua”, dirigida hacia la consecución de la calidad total, y donde los servicios de información son herramientas imprescindibles para la consecución de los objetivos de la organización.

Chitiva (2011). Señala en su estudio de investigación titulada “Consideraciones conceptuales para la interpretación de la inteligencia como un proceso integrador de distintos enfoques de inteligencia aplicados en organizaciones”, halla lo siguiente:

- El análisis realizado permitió formular un proceso de inteligencia empresarial con carácter complementario a partir de las similitudes metodológicas de los enfoques de inteligencia analizados. Este proceso aporta elementos conceptuales y procedimentales que permiten la realización del mismo en distintos niveles de complejidad organizacional y económica.
- El proceso de Inteligencia organizacional propuesto en el marco de la presente investigación permite realizar la captura de información y generación de conocimiento sobre distintos niveles organizacionales: a nivel interno, valorando las variables tecnológicas, tácticas y humanas de las organizaciones, y a nivel externo, sobre la competencia, el mercado y el contexto tecnológico. Es además una herramienta para el mejoramiento de la competitividad.
- Para la implementación de un proceso de Inteligencia organizacional es necesario considerar la existencia de tres componentes fundamentales: la estructura del proceso, conformada por todos los actores y recursos necesarios para su ejecución;

último la estrategia, orientada en dos momentos fundamentales del proceso como son la planeación y diseño del mismo, y la implementación de las acciones identificadas para el mejoramiento competitivo como consecuencia de la ejecución de la inteligencia empresarial.

- Para que el proceso de Inteligencia organizacional pueda ser implementado en un contexto de economía emergente como el caso colombiano, se consideró un modelo de competitividad sistémica. En atención a las condiciones del aparato empresarial colombiano se proponen esquemas cooperativos a partir de los cuales distintos actores puedan sostener el proceso a nivel sectorial y regional. Por ello, fueron sugeridas algunas pautas metodológicas para llevarlo a cabo a través de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Pereira (2014). Señala en su estudio de investigación titulada “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”, halla lo siguiente:

- Se estudiaron las formas de tomar decisiones en los directivos de las organizaciones en estudio, detectando que la ausencia de modelos, reglas y directrices institucionales previamente programadas y acordadas, ante situaciones que ameriten pronto tratamiento; de manera que permitan los rendimientos que se esperan, y la dirección concreta, por el contrario se toman decisiones propias sin la consulta del personal sobre el análisis de alternativas para la soluciones, ni al momento de planificar los objetivos institucionales .
- Al determinar el proceso de toma de decisiones que desarrolla el gerente en las organizaciones educativas del estudio pudo detectarse inoperancia en la programación del el trabajo en equipo, de diálogo, orientación participación en el planteamiento y evaluación de alternativas ante situaciones de conflicto, puesto que se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas y para estimar el curso de la acción.
- Asumir formas de decisiones grupales y programadas como una de las herramientas o estrategia efectivas desarrolladas por directivos con estilos de liderazgos participativos para tomar decisiones acertadas optando por el consenso de alternativas para la solución exitosa de problemas y situaciones de que pudiesen suscitarse o ameriten tratamiento en las instituciones educativas objeto del estudio.

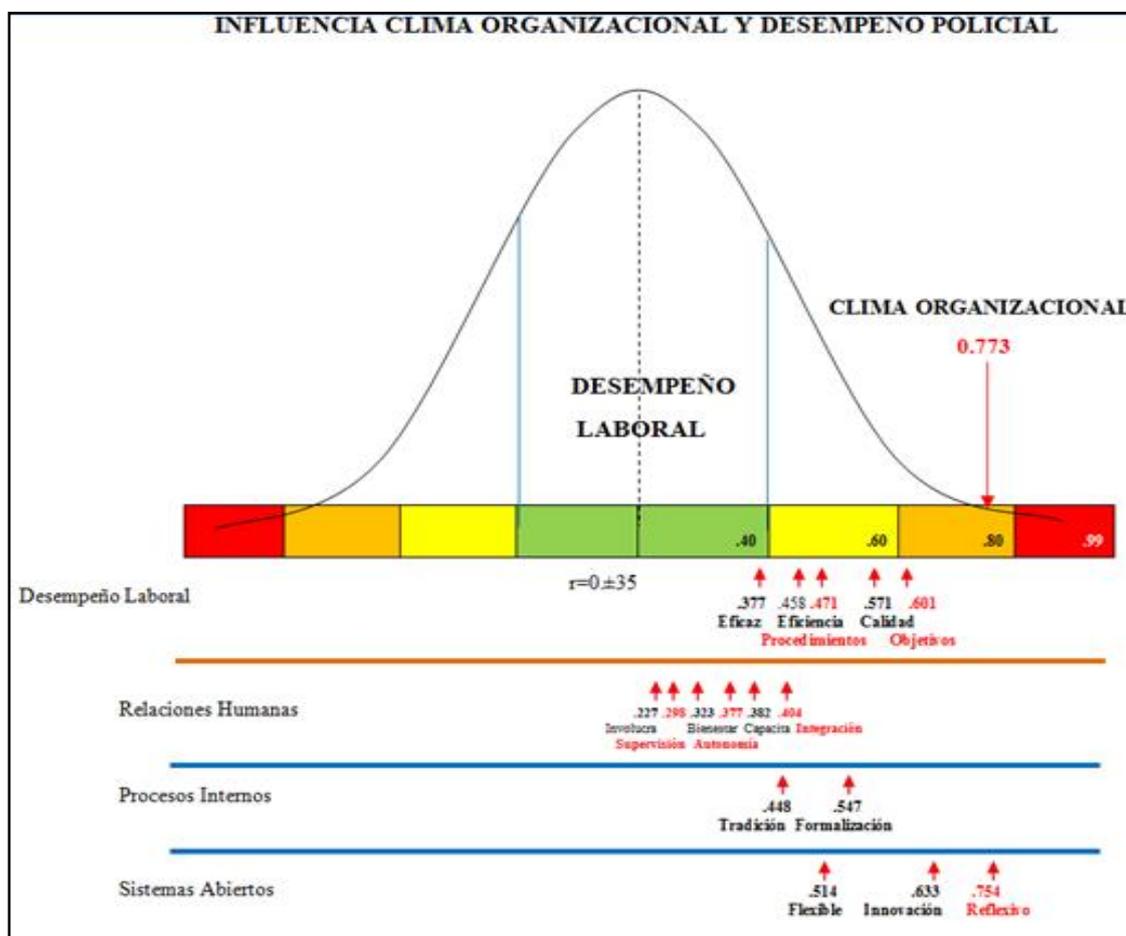
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, para garantizar que tomen la adecuada, en función de que se active de manera eficaz el consenso de tal modo que se potencialice el trabajo optimizando a la vez la permanencia de buenas relaciones interpersonales a fin de lograr con mayor efectividad los objetivos y metas de la institución.

Rodríguez (2014). Señala en su estudio de investigación titulada “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas”, halla lo siguiente:

- La toma de decisiones constituye un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones indistintamente de su tipología. La misma se desarrolla a partir de la obligada interrelación entre los diferentes niveles de decisión organizacionales- operativo, táctico y estratégico lo que garantiza que los esfuerzos y acciones institucionales se pueden concebir e implementar desde los niveles productivos hasta los estratégicos, incidiendo, de esta forma, en un adecuado desempeño organizacional con productos y servicios con la calidad requerida.
- El modelo de usos de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas se concibe teniendo en cuenta los componentes particulares de la toma de decisiones: situación-problema, información, individuo, elementos contextuales. A partir de estos se conforman y representan las tres dimensiones que permiten esbozar los componentes fundamentales que caracterizan este fenómeno, así como las relaciones que se establecen entre estos.
- Se reconoce la importancia que tiene para la toma de decisiones a nivel estratégico en organizaciones de información el comprender el rol de la información en los ambientes organizacionales externo e interno. De igual forma destaca por concebirse teniendo en cuenta los flujos informativos que circulan desde los niveles inferiores de toma de decisiones hasta el superior, y la necesidad de contar con un sistema de información organizacional que oriente e integre de forma adecuada toda la información relevante que apoya los procesos de toma de decisiones.

1.1.2 Tesis Nacionales

Chacín (2009). Señala en su estudio de investigación titulada: “Clima organizacional y su relación con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “a” de la policía nacional del Perú, llegó a las siguientes conclusiones:



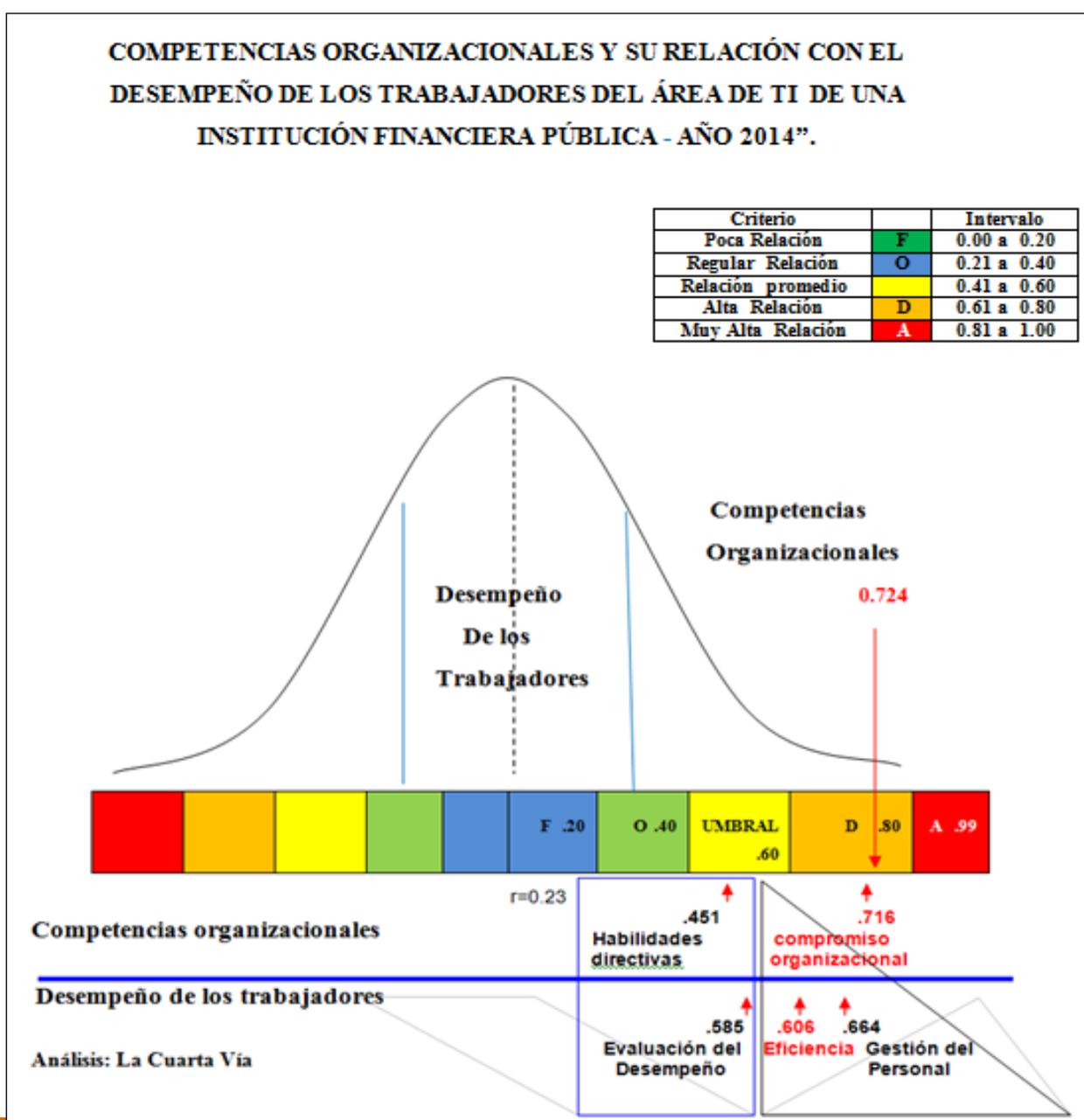
- Del resultado de las encuestas como el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que el clima organizacional se relaciona con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “A” de Lima, Metropolitana Octubre 2007 - Octubre 2008. Además la correlación es positiva, y alcanzó un 75.8 %.
- Del resultado de las encuestas como el Valor $p = 0.005 < 0.05$, podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que Las Relaciones Humanas se relacionan con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú. Además la correlación es positiva, y alcanzó un 52.8 %.

- Del resultado de las encuestas como el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que los Procesos Internos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “A” de lima metropolitana, Octubre 2007 Octubre 2008. Además la correlación es positiva, y alcanzó un 60.4 %.
- Del resultado de las encuestas como el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar categóricamente con un 95% de confianza, que los Sistemas Abiertos se relacionan con el desempeño de los comisarios en las comisarías tipo “A” de la Policía Nacional del Perú.

Rocca (2015). Señala en su investigación titulada “Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de Tecnología de información (TI) de una institución financiera pública, año 2014”, halló lo siguiente:

- En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la Entidad Financiera, se encontró que el mismo es de naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se aplicó al personal entrevistado mediante encuestas. En cuanto a la Gestión del personal son los gerentes responsables de la Organización del área de Tecnología de información (TI) se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas. La Institución Financiera conserva aún, desde el año 2010, parámetros definidos para efectuar la calificación Anual de los trabajadores, sin embargo, el procedimiento o Compromiso Organizacional (0.716), se realiza subjetivamente y sin estar debidamente fundamentada y documentada. Esto último se fundamenta, según la percepción de los encuestados, que critican sus calificaciones (Eficiencia, 0.606: Debilidad), así como las calificaciones que maneja el Área de Gestión del Personal (0.664, Debilidad), que en muchos casos califica genéricamente al personal, según la dependencia en que trabaja y no por su rendimiento individual.

- En el año 2013, el Área de Recursos Humanos de la Entidad Financiera Pública, presentó un informe conteniendo la problemática organizacional que, a pesar de los cambios de política económica de los diferentes gobernantes de turno, han seguido internamente los conflictos de Competencias Organizacionales, en la Dimensión Compromiso gerencial (Causa), sobre la Gestión del Personal en lo relacionado a la Eficiencia (Efectos).



1.2 Planteamiento del problema

La inteligencia organizacional en el contexto de las organizaciones es tratada, de acuerdo con la dimensión y el contexto de su práctica, con diferentes denominaciones (empresarial, para los negocios, sobre los competidores, monitoreo del medio, económica, corporativa o competitiva), que aunque la reconocen como capacidad o cualidad de la organización, está enfocada al aumento de sus rendimientos económicos y a su posicionamiento en el mercado, comprometiendo la evaluación de los resultados de su implantación, con el cumplimiento de su objetivo.

En el ámbito organizacional y en la vida diaria en general la toma de decisiones se hace constante, más sin embargo, ella lleva implícito el riesgo de no acertar; en este sentido el gerente debe manejar la mayor cantidad posible de información relacionada con la organización, sus miembros y el contexto a fin de poder dar respuestas oportunas y adecuadas a las diferentes situaciones, disminuyendo así los riesgos.

Por consiguiente, una parte importante de la responsabilidad del gerente es decidir qué curso de acción tomar; se han desarrollado varias herramientas, técnicas y métodos para ayudar a los gerentes a tomar decisiones de éxito; como líderes de equipo los supervisores también pueden usar las habilidades para guiar así como también facilitar la toma de decisiones.

En tal sentido, para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Se infiere que en la toma de decisiones los gerentes tienen que buscar alternativas, cualquier decisión es producto de un proceso dinámico influido por multitud de fuerzas, las cuales motivan a fijarse metas y objetivos, que inciden en los resultados que se quieren alcanzar en las áreas, en los rendimientos y la eficacia en el logro de los objetivos.

La Empresa de Transportes San Juan, presenta problemas en innovación ya que todavía presenta conceptos rígidos, que no están adaptados al entorno dinámico empresarial como

organizacional es deficiente entre jefes y subordinados y las consecuencias son la falta de eficiencia en las áreas de la Empresa de Transportes San Jua.

Por todo lo expuesto anteriormente, se requiere investigar en la empresa de Transportes San Juan, año 2016, la relación de la Inteligencia organizacional hacia una mejor toma de decisiones.

1.2.1 Problema General

- ¿De que manera la inteligencia organizacional como desarrollo de los recursos humanos se relaciona con la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De que manera la inteligencia organizacional según la innovacion organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan -2016?
- ¿Como la inteligencia organizacional según el aprendizaje organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016?
- ¿De que manera la inteligencia organizacional según la comunicación organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016?

1.3.1 Objetivo general

- Evaluar de que manera la inteligencia organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar de que manera la inteligencia organizacional según la innovacion organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan -2016.
- Analizar como la inteligencia organizacional según el aprendizaje organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestion logistica en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

- Evaluar de que manera la inteligencia organizacional según la comunicación organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan -2016.

1.4 Justificación

La presente investigación se realiza, en primer lugar, para evaluar de que manera la inteligencia organizacional se relaciona con la toma de decisiones en la empresa de transportes de carga San Juan, año 2016 y, en segundo lugar, establecer si existe correlación entre ambas variables, con la finalidad de establecer alternativas de solución que permitan aprovechar los beneficios de la Inteligencia organizacional hacia la mejora de la toma de decisiones.

También la presente investigación pretende proporcionarle a la empresa de transportes San Juan, año 2016 un diagnóstico de cómo se encuentra la inteligencia organizacional de su personal ubicados en puestos de gerencia, a fin de que se tomen las correcciones pertinentes derivadas del mismo y que estas contribuyan a generar una buena toma de decisiones, en pro de alcanzar una mejor productividad que conduzca a la rentabilidad, competitividad, innovación continua y permanencia en el tiempo, garantizando un servicio de calidad con una amplia y sostenible cartera de clientes.

La presente investigación es importante porque permitirá a la entidad evaluar su situación actual en cuanto al aprendizaje organizacional, comunicación organizacional y innovación organizacional que son dimensiones de la inteligencia organizacional que serán evaluadas y que podrían estar generando deficiencias en la Gestión, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para la toda la entidad, al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar continuamente y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades, innovación continua y trabajando constantemente en las búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para la empresa como para sus clientes internos y externos lo cual asegure un servicio de calidad sostenible dentro de un mercado competitivo.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

La investigación se desarrollará en la Empresa de Transportes San Juan, SRL ubicada en la Avenida Nicolas Ayllon 27015, en el distrito de Ate Vitarte en el año 2016.

1.6. Definición de variables

1.6.1 Variable Independiente:

X: Inteligencia organizacional

-Dimensiones de la Inteligencia organizacional

X1:Innovacion organizacional

X2:Aprendizaje organizacional.

X3:Comunicación organizacional.

-Indicadores de la Inteligencia organizacional

X1.1:Cambio organizacional.

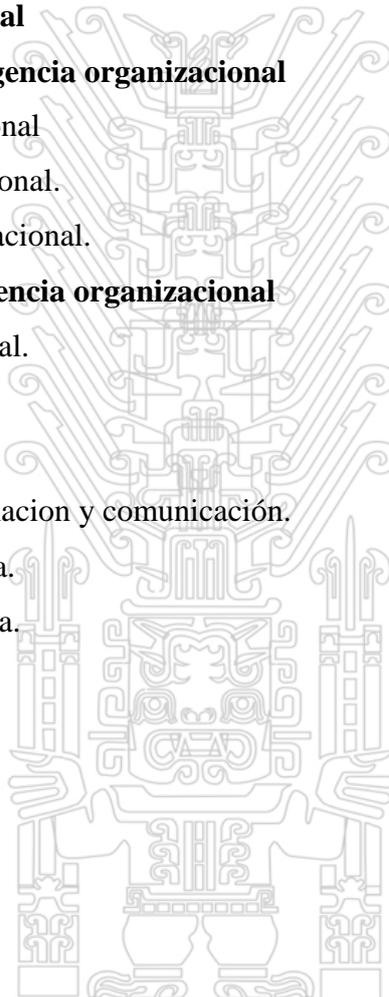
X1.2:Eficiencia.

X2.1:Dialogo.

X2.2:Tecnologia de informacion y comunicacion.

X3.1:Comunicación interna.

X3.2:Comunicación externa.



1.6.2 Variable Dependiente:

Y: Toma de decisiones

-Dimensiones de la Toma de decisiones

Y1:Decisiones programadas

Y2:Decisiones no programadas.

Y3:Decisiones individuales.

Y4:Decisiones de grupo.

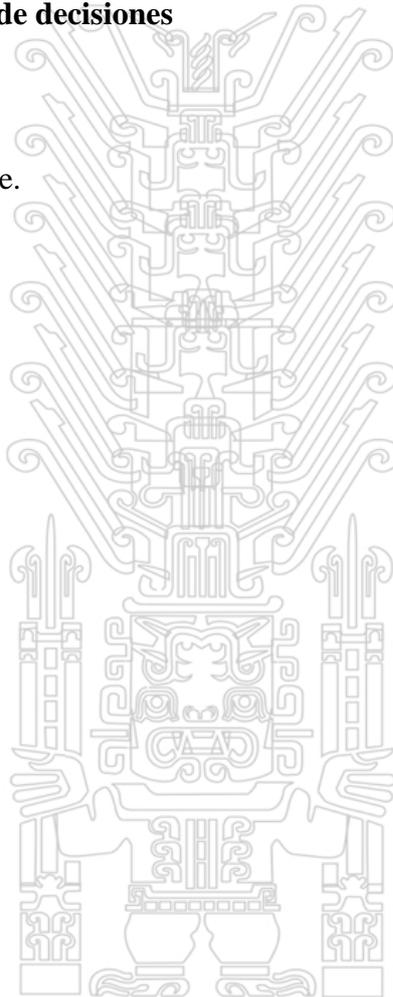
-Indicadores de la Toma de decisiones

Y1.1:Procedimientos.

Y2.1:Contingencias.

Y3.1:Criterio independiente.

Y4.1:Relacion eficaz.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas Generales Relacionadas con el Tema

2.1.1 Teorías de la Organización

Sánchez (2011) manifiesta lo siguiente:

En los escritos de los expertos en organizaciones, para determinar una mejor relación entre administración y clima organizacional, es bueno analizarlos según las teorías clásica, neoclásica y moderna sobre las organizaciones.

“La Teoría clásica explica principalmente las relaciones estructurales dentro de las organizaciones, cuatro aspectos básicos de toda organización, iniciada por la división del trabajo:

- **Un sistema de actividades y funciones diferenciadas:**

Todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se integran todas las actividades.

- **Las personas**

Aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y posteriormente ejercen la autoridad.

- **Cooperación hacia una meta**

La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.

- **Autoridad**

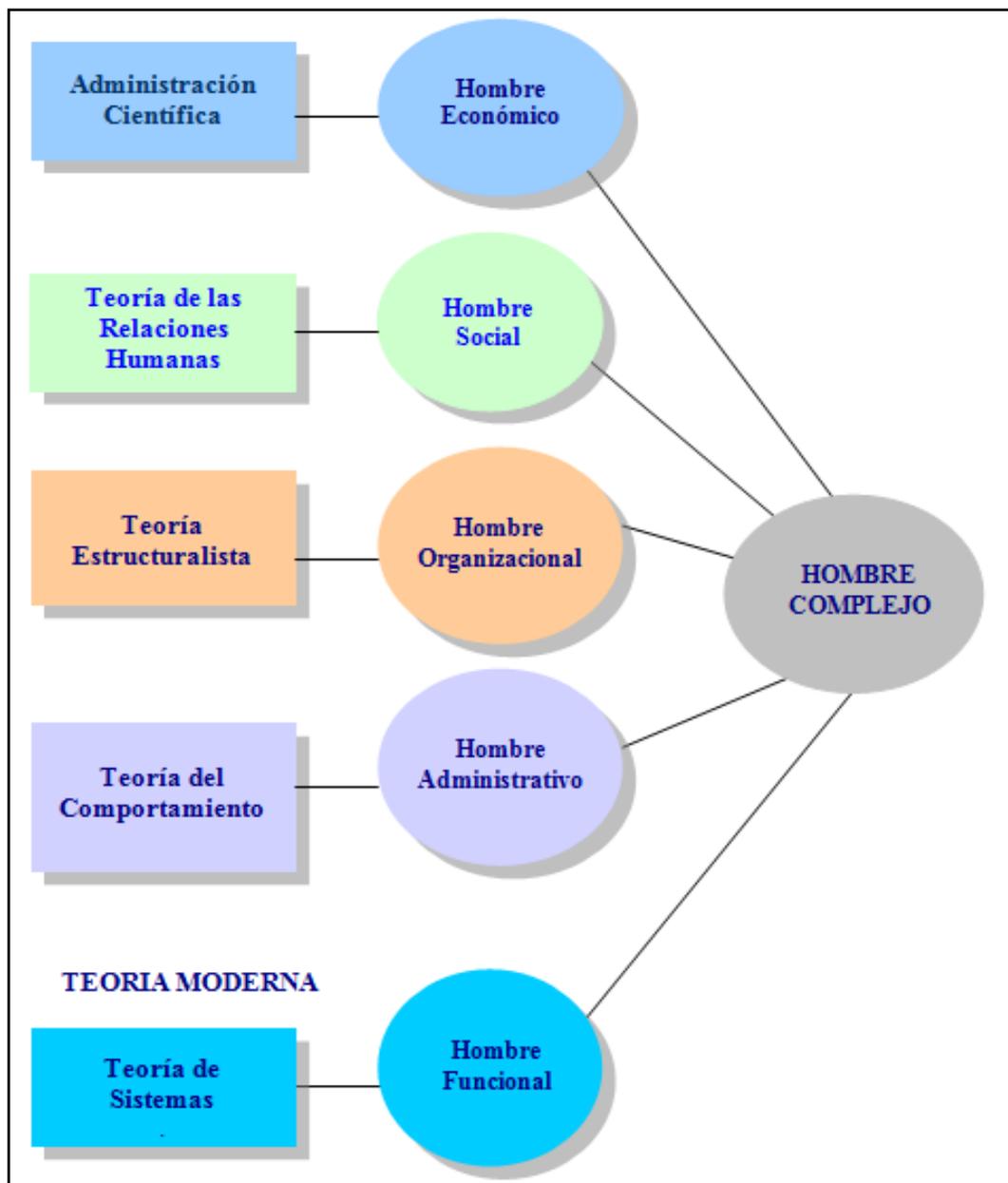
Se establecen por medio de la relación superior – subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La Teoría Neoclásica (década de los 50 y comienzos de la década del 60), consideran que si bien la división de trabajo ocasiono una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también llevo a provocar una despersonalización, de modo tal, que el sujeto encuentra muy poco significado en ellas.

La Teoría moderna de la organización adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado “aproximación a los sistemas”, el cual

necesidades de la teoría organizacional. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. Esta relación Administración y Clima Organizacional se muestra en la Figura N° 01:

Figura N° 01: Teorías de la Organización



Fuente: Sánchez (2011)

La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio, y este Sistema Organizacional se compone de cinco partes:

- **Individuos**

Los individuos traen sus propias habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

- **Organización formal**

Está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.

- **Grupos pequeños**

Los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.

- **Estatus y roles**

Las diferencias del estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

- **Marco físico**

Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

2.1.10 El Gerente y su Función en la Organización

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo. En este sentido, según Luthans (2008), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales. Existen, sin embargo, diversos tipos de gerentes los cuales laboran en diferentes áreas de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella.

2.1.3 Clasificación de los Gerentes

De acuerdo a Stoner et al. (2000) y dependiendo del alcance de las actividades que administren los gerentes, de acuerdo a se clasifican en:

- **Gerentes funcionales**

Son los responsables de una sola actividad de la organización, por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos. Por lo general, este tipo de gerentes tienen experiencia así como conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión, los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

- **Gerentes generales**

Son los responsable de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Estos gerentes, deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo. “

Según Levy (2007):

“Los gerentes generales comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”. Tradicionalmente, la función de este tipo de gerentes ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control; no obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo. Sobre la base de las ideas expuestas, es importante resaltar el propósito del presente estudio, el cual está dirigido específicamente a determinar las competencias gerenciales del personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes; por cuanto, son los gerentes de alta dirección los encargados de tomar las decisiones y establecer las estrategias que afectan todas las áreas de la organización.

2.1.4 Funciones administrativas fundamentales del Gerente

Luthans (2008), coincide al plantear que “los gerentes deben desempeñar eficientemente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales”; estas son:

- **La planificación**

Consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias de negocios y, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización. Hellriegel y otros (2002), señalan que los gerentes planifican por tres razones:

- Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social).
- Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos.
- Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

- **Organización**

Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que le permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

- **La dirección**

Supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

- **El control**

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas. Al controlar, los gerentes establecen estándares de desempeño; miden el desempeño logrado sobre la base de esos estándares; toma medidas para corregir desviaciones y, ajustan los estándares en caso necesario. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control.

2.1.5 Habilidades de los Gerentes

Por otra parte, debido a que la labor gerencial es variada así como compleja, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. En este sentido, de acuerdo a Levy (2007), las habilidades son capacidades específicas resultantes del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, según Katz citado por Robbins y Coutler (2005), deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: Técnicas, humanas y conceptuales.

Las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

- **Habilidades técnicas**

Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. Aún cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

- **Habilidades humanas**

Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

- **Habilidades conceptuales**

Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia. Si bien es cierto que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior. Razón por la cual, se ha creído conveniente describir a continuación aspectos teóricos relacionados con este enfoque.

2.1.6 Toma de decisiones y los estilos gerenciales

Cada directivo en cualquier momento de su gestión, se enfrenta a situaciones que le exigen tomar decisiones, las cuales pueden resultar acertadas y garantizar el éxito, o equivocadas que influyen en el fracaso de la meta fijada; también quien debe participar buscando las mejores soluciones a fin de beneficiar y maximizar el valor de la organización. Sin embargo, la mayoría de las veces la falta información, el ego, los prejuicios, la inseguridad, emocionalidad, especulación, y los juicios a priori, amenazan la efectividad de esta labor; de tal modo los resultados .dependen en gran medida de la preparación, experiencia personalidad, información y en especial del estilo que este posea al momento de dirigir.”

Por su parte, Guerra (2012), expresa, ” el mejor estilo es el que funciona, sobre todo en tiempos de transformación como los que vive la educación, se convierte en parte esencial determinar el estilo gerencial con la toma de decisiones en la organización, lo cual dará como resultado el éxito, pues las habilidades y competencias no son suficientes si el estilo directivo no va acorde con el consenso del personal. Por lo tanto, es importante identificar dicho estilo y diferenciar cómo interviene éste en los resultados de la gestión realizando los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente donde se encuentra la organización y potenciar las debilidades en pro del alcance de las metas.

Además aunque existen varias formas de clasificarlos, debe tenerse en cuenta una de las formas más usadas como el democrático, el consultivo, resolutivo y Participativo como lo más eficaces al momento de tomar las decisiones.

En este sentido, el desempeño de un directivo depende de su estilo gerencial el cual puede concebirse como el conjunto de acciones realizadas para promover el funcionamiento de la institución, es decir, con base en su estilo particular de gerenciar, el directivo cumple sus funciones dentro del plantel. El estilo gerencial, está conformado por diversos elementos cuya presencia o ausencia denota un estilo específico o la no existencia de ninguno. Según Gómez y Pin (2007) señalan lo siguiente:

El éxito del directivo depende, en gran medida, de su formación, así como la forma cómo se conduzca dentro de la institución, por ello, debe crear o perfeccionar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona, los cuales le permitan optimizar su estilo gerencial o crease uno propio.

En este sentido, la formación gerencial prepara al individuo para las buenas acciones, es decir, su auténtico perfeccionamiento profesional, y de ello depende la eficacia en la toma de decisiones. Sin embargo, éstas dependen no sólo de su calidad sino también, de su aceptación por los subordinados. El grado de aceptación de las mismas por parte de personal varía según sea el estilo asumido por los directivos y cuáles sean las decisiones, así como también que nivel de participación se promueva para general el consenso en este proceso.

Si bien es cierto que la participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación de la misma, no se debe perder de vista el hecho de que hay determinadas circunstancias, que hacen que decisiones totalmente autocráticas sean aceptadas de inmediato por el personal. No obstante, la influencia del estilo gerencial la determina el liderazgo del gerente. “

A este respecto, Freud (2008) refiere que "los estilos gerenciales son modelos totales de filosofía, habilidad, rasgos y actitudes de un líder, que se muestran en su comportamiento" es decir, los estilos gerenciales básicos, se basan en el uso de la autoridad de los líderes, sobre para tomar las decisiones.

Razón por la cual, la influencia que este tenga del gerente, depende de la capacidad de liderazgo, en su manera de comportamiento y desempeño personal, lo que evidentemente va a repercutir en la buena o inefectiva marcha de la institución. Es decir, en una institución educativa, la influencia que ejerce el director en los docentes y demás miembros que la conforman para realizar alguna tarea, pues la influencia “es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás”. Sin embargo, se deja claro que, la influencia utiliza métodos flexibles, entre los cuales se destaca el poder de convencimiento, para su aceptación y deja a criterio del sujeto quien decidirá si aceptar la decisión o por el contrario rechazarla.

Ahora bien, la toma de decisiones en Por lo tanto, la gerencia educativa no es solo ocupar un cargo o una función dentro de una institución, sino hacerla crecer a través de actitudes como también aptitudes positivas, preparación personal y de alta calidad, con iniciativa, creatividad y estrategias de cambio que conduzcan a un desarrollo institucional tanto individual como colectivo.

Hoy día las labores de un gerente son variadas y complejas y sus responsabilidades son amplias debido a que abarcan todos los aspectos de una organización ante las exigencias del sistema educativo, uno de los principales elementos para el logro de los objetivos es la

forma de como se toman las decisiones y el estilo gerencial que lleva a cabo el gerente, ambos elementos dentro de su desempeño, y del desarrollo organizacional juegan un papel fundamental, determinado por la influencia que estos ejerzan en los miembros de la organización.”

2.1.7 Las personas como socias de la organización

Chiavenato (2012) nos dice que “en los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.”

2.1.8 Relevancia de las personas en las organizaciones

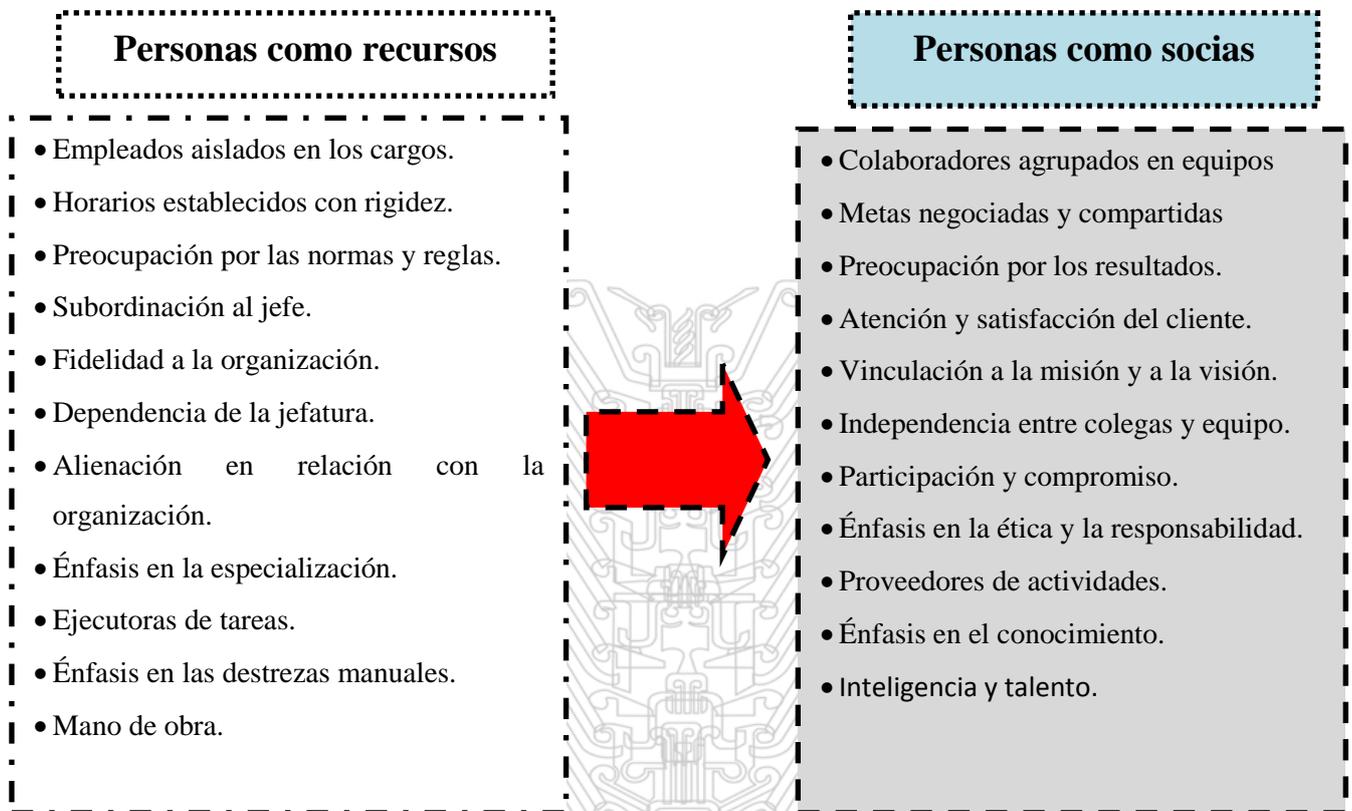
Delgado (2009) menciona lo siguiente:

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Chiavenato (2012) nos dice” que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- **Son seres humanos:** Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre si, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes, pasivos, inertes y estáticos.
- **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Figura N°02: Personas ¿Recursos o socias de la organización?



Fuente: Chiavenato (2012)

2.2 Bases teoricas de la Variable Independiente: Inteligencia Organizacional

2.2.1 Definición de Inteligencia Organizacional

Rodríguez (2008) define” la Inteligencia organizacional de la siguiente manera:

La Inteligencia Organizacional se percibe como una actividad que permite reunir, procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos de toma de decisiones.

Aunque la Inteligencia Organizacional es resultado de procesos de gestión de información en las tres dimensiones que ésta se genera , está orientada hacia la explotación de la información al interior de la organización, especialmente sobre los miembros que la componen, es decir sobre el recurso humano. La Inteligencia Organizacional permite la generación de capacidades de aprendizaje a partir de los insumos propios de la

organización (información procesada, por procesar y recursos humanos) las cuales bajo

esquemas adecuados de comunicación y contextualización responden a las necesidades empresariales respecto a la toma de decisiones y la planeación estratégica.”

Alles (2011) señala lo siguiente:

“En el nivel de las organizaciones, el concepto de inteligencia social se transforma en inteligencia organizacional y, por deducción del significado de aquél, implicaría la utilización efectiva de la información del entorno de la organización y de todas las operaciones internas, del conocimiento -en su sentido más abarcador- existente fuera y dentro de la organización, en función de la innovación o el mejoramiento continuo, el aprovechamiento de oportunidades, la creación de nuevo conocimiento y valor, la formación y el bienestar de las personas dentro de la organización, así como de los clientes y otras partes interesadas y de la sociedad en su conjunto.

Una organización inteligente que posee la capacidad de la inteligencia es una organización de aprendizaje, que promueve la socialización e incorporación de conocimientos con el objetivo de mejorar las capacidades creativas de las personas. Ésta unifica los objetivos y los significados de la comunidad que la integra, mediante la conciencia y la capacidad para el trabajo en equipo y una percepción y razonamiento integral de todos los sistemas que intervienen en la vida de la organización.

2.2.2 Características de la Inteligencia organizacional

La inteligencia organizacional, como capacidad humana, se manifiesta a través de diferentes características y atributos, entre las que sobresalen las siguientes:

- Capacidad de organizar ideas, sentimientos, emociones, cosas, personas, espacios y tiempos.
- Perspectiva sistémica e integral.
- Visión no sólo de corto, sino de mediano y largo plazo.
- Integridad organizativa (tanto de estrategia como de operador).
- Capacidad de estructurar procedimientos, dividir el trabajo, tomar decisiones oportunas e Inteligentes, gestionar la información y el conocimiento, otorgar respuestas rápidas y poder movilizar recursos.

La capacidad de organizar personas, ideas, cosas, espacios y tiempos es el atributo distintivo de este tipo de inteligencia o de los individuos que poseen altos niveles de Inteligencia organizacional. Sin embargo, existen otros tipos de distinciones que

caracterizan a los sujetos con alto nivel de inteligencia organizativa, como lo es la perspectiva sistémica e integral. Esto es, las personas con altos niveles de Inteligencia organizacional no sólo ven el árbol, sino el bosque y no sólo consideran el hoy (presente), sino también el mañana y el pasado mañana (futuro). Las personas con alta Inteligencia organizacional, tienen también un alto nivel de integridad organizativa, entendida ésta como rectitud, probidad y entereza en las acciones que emprenden y los objetivos que buscan, así como una gran capacidad, propia de estrategias, de visualizar escenarios a futuro y actuar como operador para que las acciones se concreten adecuadamente en tiempo y forma.

2.2.3 Análisis de la orientación de los enfoques de inteligencia

Penteadó (2007) señala lo siguiente:

La orientación se refiere al contexto sobre el cual se realiza el proceso y puede presentar una connotación interna o externa a la organización. Este campo de acción determina la complejidad de las etapas de cada proceso y las fuentes de información a consultar, entre otros. La orientación también permite asimilar en primera instancia las similitudes entre los procesos. En la figura N° 03 se presenta la orientación general de cada proceso de inteligencia, con sus características principales.

Figura N° 03: Orientación de los procesos de inteligencia

TIPO DE PROCESO	ORIENTACIÓN DEL PROCESO
COMPETITIVA	<p>Se orienta hacia la competencia, y se analiza cualquier aspecto que sea generador de una ventaja competitiva sostenible. Es posible realizar procesos de IC sobre cualquier eslabón de la cadena valor de los competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores y manejo de insumos. • Producción, transformación o prestación de servicios. • Logística de distribución. • Estrategias de Comercialización. • Atención postventa y medios de interacción con el cliente.

TECNOLÓGICA	<p>Se orienta hacia la identificación de avances y nuevas tendencias tecnológicas. Es posible realizarla sobre productos y procesos, abordando las siguientes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación pura y aplicada. • Propiedad industrial asociada a la innovación en la industria. • Innovación incremental para productos existentes. • Estrategia tecnológica de la competencia. • Tendencias tecnológicas del entorno. • Transferencia de tecnología.
DE MERCADOS	<p>Hace énfasis en la estrategia de mercadeo de la competencia. Es posible realizar IM sobre el mercado local o internacional. Se orienta fundamentalmente sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atributos de productos o servicios de la competencia. • Precio final de los productos o servicios rivales. • Segmentación de los mercados, así como compradores objetivo. • Canales de prestación de servicios o de comercialización de productos. • Estrategia publicitaria de la competencia. • Atención postventa.
DE NEGOCIOS	<p>Puede presentar connotación interna o externa.</p> <p>Interna: gestión de la información generada por cada área estratégica de la organización en una visión integradora, la cual permite disponer de información consolidada en tiempo real. Un proceso de inteligencia de negocios a nivel interno se puede llevar a cabo sobre las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos. • Contabilidad y finanzas. • Administración de inventarios. • Control de tiempos de producción. • Logística de distribución. <p>Externa: monitoreo del mercado para la toma de decisiones con base en información disponible en el entorno, fundamentalmente aportada por los clientes (CRM, ERP, etc.).</p>
ORGANIZACIONAL	<p>Orientada hacia la gestión del conocimiento en el recurso humano y al aprendizaje organizacional. Puede surgir por la atención de necesidades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del recurso humano. • Transferencia de conocimientos pertinentes con el desarrollo de procesos. • Optimización de procesos y procedimientos. • Asimilación y adaptación a nuevas tendencias que incidan en el desarrollo de la organización y su función misional.

Los procesos de inteligencia de orientación externa son complementarios con los procesos de tipo interno, ya que los primeros garantizan que la información obtenida del exterior circule de manera más eficiente al interior de la empresa, y permiten una asimilación mayor por parte de los integrantes de la organización.

Frente a este aspecto cabe aclarar que además de la orientación, algunos procesos de inteligencia pueden llegar a tener una concentración menor en términos de usuarios de la información, dado su valor para la empresa, y en ocasiones medien acuerdos legales sobre su transmisión y reproducción, basados en estimaciones del riesgo de su divulgación inapropiada, ya que la información desprotegida infringe numerosas pérdidas para los portadores e incontables beneficios para los obtentores especialmente en el caso de la inteligencia tecnológica donde las empresas tienen que establecer mecanismos rigurosos para proteger la información obtenida e incluso la información propia, ya que resulta objeto de IT por parte de la competencia “.

2.2.4 Análisis de los factores que inducen la realización de los distintos procesos de inteligencia

Gilad (2003) señala lo siguiente:

“Todo proceso de búsqueda y procesamiento de información debe partir de la identificación de los puntos ciegos sobre los cuales la organización deberá enfocarse (Gilad, 2003). Como ha sido presentado anteriormente, los enfoques de inteligencia están condicionados en primera medida por la especificidad de la necesidad identificada (competidores, mercado, tecnología y análisis interno) y en segunda por la orientación planeada para el proceso. En la figura N° 04 se exponen los principales problemas asociados a requerimientos de información, así como las necesidades fundamentales para la planeación posterior del proceso.

Figura N° 04: Problemas y necesidades que atienden los enfoques de inteligencia y principales necesidades relacionadas para su implementación

ENFOQUE	PROBLEMA	NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
COMPETITIVA	Pérdida del posicionamiento competitivo de la empresa en uno o más factores estratégicos de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ventajas competitivas sostenibles para posicionamiento en el mercado.
TECNOLÓGICA	Pérdida de competitividad por deficiencias tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las tendencias tecnológicas relacionadas con la competencia y el mercado. • Conocer las tendencias en investigación relacionadas con productos y procesos. • Determinar cambios en el entorno tecnológico de la organización en el mediano y largo plazo.
DE MERCADOS	Pérdida del posicionamiento de los productos existentes en el mercado. Bajos procesos de innovación para el desarrollo de nuevos productos. Detección de ineficiencias o altos costos en los canales de distribución. Desconocimiento de las necesidades del cliente frente a productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar mejores prácticas en la concepción, introducción y comercialización de productos en el mercado. • Determinar las tendencias sobre innovación en productos, de tipo incremental y decremental. • Conocer las estrategias asociadas al Mix de mercado de la competencia. • Establecer canales de comunicación eficientes con los clientes para obtener información que no tiene la competencia.
DE NEGOCIOS	Gestión ineficiente de la información disponible en la empresa. Dispersión de datos, duplicidad y problemas de sistematización. Dificultad para interactuar con usuarios internos y externos de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar eficientemente la información para el uso común. • Usar la información para el apoyo a las decisiones en tiempo real. • Proteger la información de carácter estratégico para la empresa. • Mejorar la gestión de la información generada por las unidades de negocio.
ORGANIZACIONAL	Deficiencias en la generación y transferencia de conocimiento organizacional Procesos de conocimiento tácito no identificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos viables para la gestión de conocimiento. • Desarrollar espacios para la creación y difusión del conocimiento. • Transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización. • Fomenta aprendizaje organizacional.

Tesis publicada con autorización de Fernando Gilad (2003).
No olvide citar esta tesis

2.2.5 Componentes del proceso de Inteligencia Organizacional

Se establecen tres componentes que respaldan la puesta en marcha del proceso, y que además coordinan la disposición de los recursos, las actividades a realizar y establecen lineamientos de control. Para establecer certidumbre frente a los factores mencionados anteriormente es necesario identificar tres componentes fundamentales para la ejecución de la Inteligencia organizacional como proceso, los cuales se resumen en la figura N° 05:

- **Estructura:** refleja la coordinación, disposición y adecuación de los recursos humanos, técnicos y tácticos para la ejecución del proceso. La estructura del proceso determina además las instancias de intermediación que tendrán lugar en la ejecución.
- **Funciones:** hace mención al deber ser del proceso de inteligencia organizacional y corresponde al diseño de las acciones necesarias en las etapas de planeación, ejecución y retroalimentación, las cuales se encuentran repartidas o asignadas a lo largo de la estructura.
- **Estrategia:** analiza el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos propuestos por el proceso de inteligencia organizacional. La estrategia debe mantener concordancia con las funciones asignadas a través de la estructura. “

Figura N° 05: Componentes del proceso de IE.



Fuente: Gilad (2003)

2.2.6 Innovación Organizacional

De acuerdo con Hamel (2001),” la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones. La innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. “

Para Hölzl et al. (2005),” estos nuevos diseños se basan en la teoría modular estableciendo módulos organizacionales, fraccionando las labores administrativas dentro de los módulos para mejorar el control de cada elemento modular y la interacción entre los componentes de la organización

En un contexto más amplio la OECD (2005) define innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista los cuales pueden darse como un todo o de manera individual dentro de la organización. Esta implementación de nuevos métodos organizacionales son:

- **Práctica de los negocios**

Es la implementación de nuevos métodos de organización de rutinas y procedimientos para dirigir el trabajo.

- **Innovaciones en la organización de los puestos de trabajo**

Comprende nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad, entre otros.

- **Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas**

Comprende nuevas formas de manejo de las relaciones con instituciones públicas o privadas.

2.2.7 La innovación de tipo organizacional y el cambio organizacional

De acuerdo con Lam (2004) la literatura organizacional ha direccionado el fenómeno de la innovación organizacional hacia dos enfoques de estudios diferentes:

- Teoría del diseño organizacional.
- Teoría de la cognición y el aprendizaje organizacional.

Es necesario establecer la delimitación al concepto de cambio organizacional con el fin de considerar una mejor conceptualización que se adapte a los conceptos de innovación organizacional y que permita encontrar elementos clave para el desarrollo de la presente

La innovación organizacional y el cambio organizacional se define interpretando a Van de Ven (2004) como “la diferencia en forma y calidad, en el tiempo, del estado de una parte de la organización o de toda la organización”.

La literatura sobre cambio organizacional se enfoca sobre las diferencias naturales de ¿qué produce el cambio organizacional? y ¿cuáles son las consecuencias del cambio organizacional? Por lo tanto, el cambio en la organización puede ocurrir para varios niveles de análisis: de forma individual, de grupo o de la organización como un todo, teniendo en cuenta la interrelación de la organización con su entorno e incluso con otras organizaciones. Por ejemplo, estos cambios pueden incluir las siguientes características o variables:

- **Cambio en la composición**
Tiene que ver con movilidad de las personas dentro de la organización, reclutamiento, promoción o despido y cambios de recursos asignados entre las unidades de la organización.
- **Cambio en la estructura**
Alteraciones en la organización de las estructuras de gobierno, centralización o descentralización de la toma de decisiones, reglas de formalización, sistemas de monitoreo y control, desigualdades de poder o estatus entre las unidades de la organización.
- **Cambio en las funciones**
Estrategias de la unidad o de la organización, metas, visión y misión. Cambio en los atributos o funciones del producto.
- **Cambio en los límites**
Fusiones, adquisiciones, eliminación de unidades organizacionales, establecimiento de joint venture o alianzas estratégicas, expansión o contracción organizacional por regiones, mercado o producto y/o servicios y condiciones políticas.
- **Cambio en las relaciones entre las unidades y los niveles**
Incrementar o disminuir los recursos entre las unidades organizacionales, flujos de trabajo entre las unidades, comunicación entre unidades, la cultura entre las unidades de la organización.

- **Cambios en la actuación**

Efectividad como cumplimiento de metas, eficiencia como costo por unidad de producto, moral de los participantes como satisfacción en la calidad del ambiente de trabajo.

- **Cambios en el ambiente externo**

Producido por escasez o abundancia ecológica, turbulencia, incertidumbre, complejidad o heterogeneidad del entorno. “

2.2.8 Comunicación Organizacional

Robbins (2008) menciona lo siguiente:

“El área de la Comunicación Organizacional se ha desarrollado sorprendentemente en pocos años, la comunicación organizacional es la comunicación aplicada a las organizaciones, y se da en todo tipo de ellas. Son todos los mensajes o información que se intercambian entre las personas que conforman la organización tanto dentro de ella como con su entorno; está presente en cualquier proceso empresarial que involucra a los empleados. Dentro de una empresa es fundamental que los dirigentes posean una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran forma mediante la comunicación organizacional.

Uno de los papeles importantes de la comunicación organizacional, es hacer que sus empleados se sientan importantes y se sientan identificados con la organización, generalmente sienten que su opinión es valorada y esto aumenta el rendimiento de ellos dentro de la organización, el buen manejo de la comunicación dentro de las organizaciones ayuda a lograr los objetivos de la organización y al aumento del rendimiento y satisfacción de los empleados dentro de ella.

En el ambiente interno de las organizaciones, muchas veces se pueden presentar problemas, inconvenientes o malentendidos, porque la comunicación no es buena y las tareas no están bien direccionadas. En muchos de los casos se pierde la credibilidad y es aquí cuando los empleados empiezan a dudar sobre la organización. Esto crea una inestabilidad dentro de la empresa que puede llevar a problemas mayores, y es por eso que este es otro ámbito donde la Comunicación Organizacional entra en acción. La

de la empresa colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales. Un empleado motivado trabaja mejor, por ende su rendimiento aumenta, y se sentirá parte de la organización. Un punto clave es que el gerente debe hacerle sentir al empleado que éste es escuchado y que conforma una parte esencial de la compañía, puesto que sin personas no existen las empresas. La Comunicación Organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de organización, es el conjunto de técnicas que se tiene para facilitar y para que el flujo de esta información sean manejadas de la mejor manera.”

2.2.9 Tipos de comunicación organizacional

Robbins (2008) menciona lo siguiente:

- **Comunicación Interna**

“Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación Externa**

Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicio.”

2.2.10 Importancia de la comunicación dentro de las Organizaciones

Robbins (2008) señala lo siguiente:

“Para las empresas es muy importante tener una buena comunicación dentro de ella, y sobre todo saber cómo manejarlas, muchas de las veces las empresas pierden sumas de dinero por causa de fallas de comunicación dentro de ellas, como por ejemplo: el fracaso en el cierre de un negocio, sí este no se entendió de manera adecuada. En este punto es cuando se empieza a perder beneficios para la empresa.

La comunicación dentro de la organización es todo lo que ésta dice a su público, tanto interno como externo y a través de diferentes canales de comunicación.

Existen circunstancias muy comunes en las cuales se dice o se escucha decir, “el problema aquí es la falta de comunicación” y esto tiene mucha relación con las personas, ya que la mayoría ha pasado por este tipo de situaciones en las que el problema básico fue una mala comunicación; esto pudo suceder en la comunicación cara a cara, dentro de una organización o en grupos pequeños. Cada una de estas situaciones da como resultado el quiebre en alguna parte del proceso de comunicación.

La comunicación es algo necesario dentro de una organización. El ser gerente de una organización significa ser un líder dentro de ella; el gerente es quien dirige a la empresa y sus actividades. Los gerentes siempre comunican algo a sus empleados de alguna manera, es por eso que ellos deben saber la forma de hacerlo porque están comunicando.

Hoy en día es frecuente que se escuche, en el entorno empresarial, que las organizaciones cada vez se van preocupando más por la implementación de programas, seminarios, cursos de comunicación gerencial, capacitación de comunicación a los empleados, el manejo de la comunicación dentro de ellas, entre otros, y esto es algo muy relevante para este estudio ya que la comunicación efectiva es el hilo en común de las personas. Para que una organización funcione se necesita de personas que se sepan manejar dentro de ella, puesto que sin personas no hay empresas.

La información para la toma de decisiones efectivas dentro de las organizaciones es necesaria. Uno de los problemas más frecuentes es que los gerentes de una organización están saturados de información y datos. Esto implica que las personas no pueden absorber o responder de una manera adecuada a todos los mensajes que obtienen, cuando se envían cartas, solicitudes, de un nivel inferior hacia la gerencia ésta muchas veces no responde ante dicha solicitud. La información o las respuestas a esta información deberían darse de manera recíproca, incluso para que el empleado vea que existe interés del gerente hacia él.

2.2.11 Aprendizaje organizacional

Reynolds et al (2000) definen el aprendizaje organizacional de la siguiente manera:

El aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión que llevan a cabo los miembros de la organización en todos sus niveles, orientado a recopilar información de los entornos internos y externos; luego se filtra por un proceso colectivo, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para promover acciones que produzcan cambios en el comportamiento y teorías en usos organizacionales.”

2.2.12 Herramientas para el aprendizaje organizacional

Robbins y Judge (2013) señalan lo siguiente:

“Es visualizado como el proceso esencial para la expansión de las capacidades de las personas y de la organización. Ello demanda la reacción inmediata de buscar las herramientas efectivas que permitan acoger nuevos conceptos administrativos o emprender una labor para convertirlos en una realidad organizacional práctica. Sin embargo, al investigar en la literatura sobre las herramientas que proponen para desarrollar la capacidad de aprendizaje, se puede ver que uno de los elementos menos tratados por las distintas teorías y perspectivas de estudio, es el relacionado con las herramientas para hacerlo efectivo. Las herramientas son los instrumentos básicos usados por el hombre para realizar una función específica empleando los conocimientos y las capacidades adquiridas para aprender más y generar riqueza. Por tanto, ante la necesidad de instrumento efectivo que le permitan a las personas aprender para cambiar, hacer las cosas nuevas y ser mejores constructores, tenemos las siguientes:

- **El diálogo**

Es una herramienta útil que facilita el aprendizaje en los distintos niveles de la organización .De igual manera, es un proceso colectivo esencial que constituye una de las habilidades humanas dirigidas a la creación de un grupo para pensar de manera generativa y, lo más importante, para construir y desarrollar un entendimiento común . El diálogo alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias que facilitan la creación y uso del conocimiento. por consiguiente, una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante, por ofrecer un ámbito seguro

para afinar las aptitudes mentales y, descubrir el profundo aprendizaje grupal que favorece articular una visión compartida homogénea de aprendizaje.

- **Estudio de casos**

El estudio de caso es una herramienta de aprendizaje activo que promueve el aprendizaje significativo, cooperativo y la autogestión del aprendiz, dado que, se basa en la participación activa, procesos colaborativos y democráticos de discusión en el análisis del material obtenido en experiencias reales de la organización para el logro de ciertos objetivos, tales como: la adquisición de habilidades humanas y el desarrollo de la capacidad de observación e identificación de problema. Es decir, con el estudio de caso, el estudiante aprende sobre la base de la experiencia y situaciones de la vida real, al permitirle construir su propio aprendizaje según Heinsen (2009). La gran versatilidad de esta herramienta le permite a los participantes usar sus propios conocimientos en el trabajo individual, grupal y de investigación de campo para desarrollar pensamiento crítico; así como poner en práctica habilidades que también son requeridas en la vida real como: la toma de decisiones, la observación y la escucha.

- **Tecnología de información y comunicación (TIC)**

En un mundo de tecnologías interactivas, de nuevos modelos de negocios interconectados y de nuevas actitudes hacia el trabajo y la autoridad, la administración de las organizaciones necesita un modelo de comunicación distinto, que le permita pasar de la participación a la interacción, para articular ideas con claridad y conformar coaliciones. Hamel (2000). Este contexto exige a los administradores establecer contactos y hacer participar a las personas de diferentes maneras y aprovechar la sabiduría que tienen.

Esto hace que las tecnologías de la información para la interacción de las personas adquiera un lugar preponderante en la gestión de las organizaciones, que facilite el acceso a los conocimientos especializados, la experiencia y conocimientos de los compañeros. Por consiguiente, las tecnologías de la información pueden respaldar tanto lo que se dice como lo que se hace en la organización, y las personas que la integran tienen la posibilidad de recurrir a una amplia variedad de ellas para transmitir sus comunicaciones formales; este hecho, las identifica como las herramientas que puede ayudar a lograr la concordancia en una organización, ya

difundir conocimiento en toda la institución y en entes externos. Entre las múltiples tecnologías de información y comunicación relacionadas con el aprendizaje y el cambio en las organizaciones se resaltan: internet, intranet, bases de datos, correo electrónico, lista de correo, chat, simuladores, redes de conocimientos, videoconferencias, grupos de discusión en líneas y espacios electrónicos compartidos, etcétera.

De esta manera se puede concluir que el dialogo, el estudio de caso y las tecnologías de la información como herramientas constituyen un gran aporte al proceso de aprendizaje en la organización. El estudio de caso por presentar situaciones de la vida real de las organizaciones y personas es una herramienta muy enriquecedora de aprendizaje; además, se complementa con la tecnologías de la información y el dialogo en la solución de un problema.”

2.3 Bases teoricas de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

Según Bussiness (2007) señala lo siguiente:

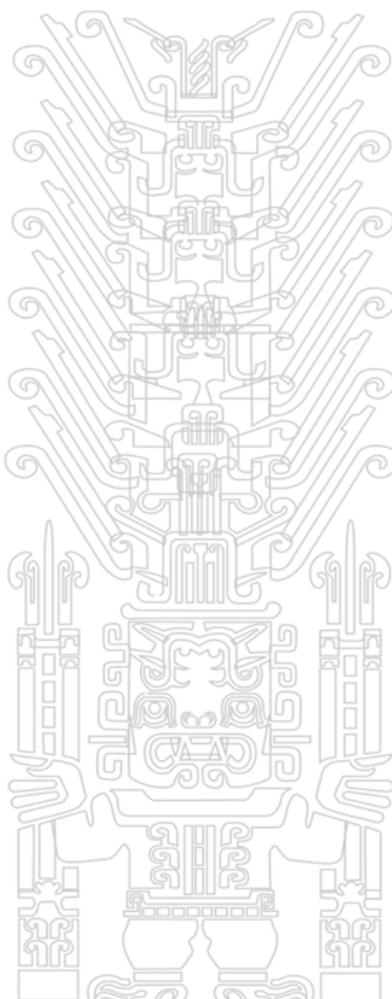
“Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el monto salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Este autor, plantea que las decisiones programadas son tomadas de acuerdo con alguna política, regla o procedimiento, así mismo, pues en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas, al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Frecuentemente, en las instituciones suelen tomarse decisiones que muchas veces son programadas, ya que la persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas”.

No programadas

Para Darft y Marcic (2006)” definen las decisiones no programadas como:

Los problemas más importantes que enfrentará el gerente, según señalamientos de Bussiness (2007),” normalmente, requerirán decisiones no programadas. Estas se caracterizan por (a) ser decisiones de carácter único y no recurrente, (b) se requiere de una solución a su medida, (c) No tiene precedentes, (d) no existe una solución clara y concisa para el mismo. Por otro lado, las decisiones no programadas se usan para situaciones nuevas de naturaleza no repetitivas como las decisiones estratégicas que son, en general, decisiones no programadas, puesto que requieren juicios subjetivos.



- **Individuales**

Los gerentes a diario toman decisiones individuales relacionadas con los objetivos, incertidumbre, riesgos o cursos de acción que han de decidir en determinados momentos, las programaciones de rutina diaria con el personal, con la comunidad, entre otros aspectos inherentes a la institución, ya que tienen autonomía suficiente para hacerlo.”

Según Bussiness, (2007),” una decisión individual representa la autonomía se refiere al estado y condición de la persona que goza de entera independencia de sus decisiones o actuaciones, es decir es la condición del individuo que decide por sí mismo. Para este mismo autor, “es la capacidad de un individuo o de las instituciones que gozan de determinada independencia frente a la autoridad del Estado.”

Gento (2005) menciona lo siguiente:

“Muchas empresas se inician como pequeñas compañías establecidas por un solo hombre, que es el que toma las decisiones, o por lo menos las principales, a medida que la empresa crece la tendencia de este individuo es seguir manejando las decisiones, ya que íntimamente cree que los demás sean menos competentes que él, además pensando que las decisiones de los demás puedan resultar costosas para la misma.”

- Comparando, la posición de Habermas (2005) con la de Chiavenato (2009), “se determina que coinciden cuando señalan que las decisiones grupales o en consenso son necesarias para el logro de los objetivos y metas de los centros al mismo tiempo, representan una forma de relacionarse eficaz

2.3.3 Proceso en la Toma de Decisiones

El proceso de decisión para Robbins y Coulter (2005) señalan lo siguiente:

“Se caracteriza por una situación de conflicto, la decisión se registra con el objeto de ponerle término de conflicto (el cual provoca tensión y necesidad de solución) y en las circunstancias en que la decisión debe ser tomada en un determinado punto de secuencia temporal de los acontecimientos que se susciten en la organización.”

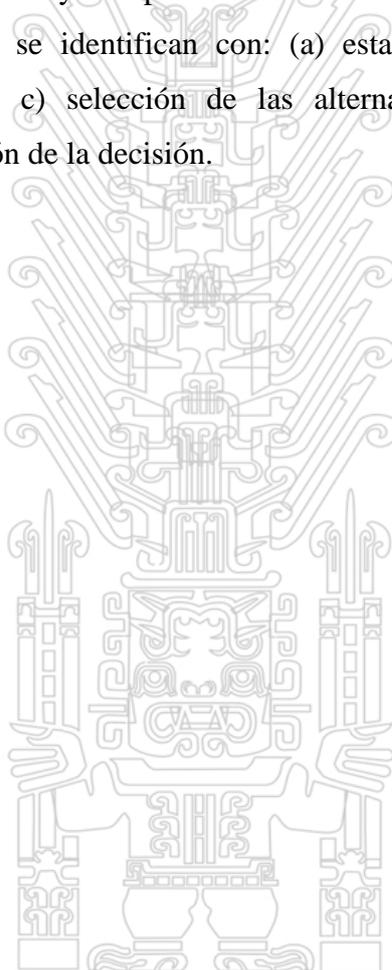
Del mismo modo, plantea Guédez (2007),” se requiere la toma de decisión cuando se tiene un problema por resolver necesidades por satisfacer, lo que lleva a la determinación de

objetivos. El proceso de toma de decisiones, por lo general se activa por la urgencia de satisfacer las necesidades, las que suelen ser múltiples y variadas.

En tanto, el autor de la decisión debe contar con la información, la experiencia, y por consiguiente, la institución relevante para establecer un conjunto de alternativas, siguiendo una estrategia de pensamiento divergente.”

Serna (2008) menciona lo siguiente:

“La toma de decisiones es un proceso sistemático en el que se plantean dos o más alternativas como soluciones tentativas o posibles soluciones a un problema, de las que, una vez evaluadas, se elige una y se aplica. En este sentido, los pasos para tomar las decisiones, según este autor se identifican con: (a) establecimiento del consenso, b) Identificación del problema, c) selección de las alternativas, d) Evaluación de las alternativas, d) Implementación de la decisión.



a) Establecimiento del Consenso

Uno de los factores de la puesta en marcha de una estrategia gerencial en la toma de decisiones es el estilo de en la forma de tomarlas, de tal modo, el consenso en las decisiones fijan el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, es decir, docentes directivos, padres, representantes, y miembros de la comunidad, debido a la influencia en el sistema de comunicaciones, además la forma de dirigir el sistema total.

Al respecto, Serna (2008) plantea que” algunas empresas actúan tomando decisiones demasiado consensuadas, las decisiones pueden tomar mucho tiempo, se pierde eficiencia y se puede restar competitividad. Los supuestos son: Si todos están de acuerdo hay menos riesgo, hay que involucrar a todos para que nadie se sienta fuera de la decisión, los buenos jefes son los que siempre logran consensos. Otras empresas son todo lo contrario, el gerente tiene la última palabra.”

Under (2010), manifiesta que” los buenos jefes son aquellos que buscan consenso al momento de tomar las decisiones en la organización, sin dejar de lado el factor tiempo y la competitividad requerida; muy opuesto son los que castigan la iniciativa prudente y razonable. A eso es a lo que él llama saber tomar decisiones, acertadas, pues ellas permiten tomarlas mediante el consenso para poder llegar a los acuerdos pertinentes.”

b) Identificación de Problemas

Steven (2007), expresa que los problemas “son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, y obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización”; al ser identificados, deben orientarse a situaciones generales en la cotidianidad de la organización y que no corresponden solamente a un área específica, sino muchas veces implican la totalidad organizativa de la institución. Es aquí donde el gerente ha de tener la habilidad para identificarlo, analizarlo y tomar las decisiones pertinentes.”

Soca (2005) señala lo siguiente:

“Identificar un problema involucra un conjunto de operaciones y actividades para identificarlos para así abordar y encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, ya que para este autor la toma de decisiones

Para Darft y Marci (2006), “el primer paso que es pasado por alto normalmente por la gerencia del nivel superior está definiendo el problema exacto. Una vez que el gerente ha identificado un problema que requiere su atención, necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolver ese problema. Esto significa que los gerentes deben de determinar lo que es pertinente para tomar una decisión.

Siendo así, resulta claro entender, que para identificar un problema es preciso conocer la naturaleza del mismo, aunque a veces puede ser muy difícil, debido a que los intereses y objetivos suelen ir más allá del problema que se manifiesta en un momento dado para conseguir la solución. Sin embargo, hay quienes señalan, que las diferentes creencias o sistemas de valores pueden dar lugar a los problemas cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuáles perciben que sólo algunos podrán alcanzarse.

c) Selección de las Alternativas

Una vez que se hayan planificado los requerimientos necesarios para el reconocimiento de las decisiones, se deben programar las alternativas y seleccionar alguna de ellas. La elección final de una decisión estará dada por la selección del más prometedor de varios cursos de acción alternativos. Para Darft y Marcic (2006), la mejor alternativa es aquella en la cual la solución se ajuste mejor a las metas y valores generales de la organización y que a la vez logre los resultados sedeados con el uso del menor número de recursos.”

Robbins y Coulter (2005), al referirse a la selección de las estrategias refiere que es el proceso que surge luego de estimar todos los requerimientos y criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente se escoge aquella que generó mayor ponderación en el consenso.

Guédez (2007), al referirse a las alternativas destaca que “son aquellas estrategias diferentes por medio de las cuales pueden alcanzarse los objetivos”; donde la selección de la alternativa, es lo que según este autor suele llamarse decisión, en tanto, no existe una decisión perfecta, pero sí existe la decisión más adecuada en relación con la situación actual, al tomar una alternativa u otra se está intentando maximizar beneficios y disminuir riesgos, esto es, tener menos sorpresas posibles en la ejecución de objetivos.

d) Desarrollo de las Alternativas

En todo proceso de toma de decisiones requiere de alternativas viables que conduzcan a la pronta solución de los problemas, por lo que luego de seleccionada la alternativa a utilizar viene el desarrollo de la misma.

Según Serna (2008), en todo proceso de decisión se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.”

Para Robbins y Coulter (2005) señalan lo siguiente:

“El desarrollo de alternativas representa otro de los pasos que direccional la toma de decisiones, donde hay que preparar una lista de alternativas factibles y las oportunidades que resuelvan el problema planteado, donde no se hará ningún intento por evaluarlas sino de enumerarlas.”

Aranguren (2006), al referirse al desarrollo de las alternativas, señala” que se relaciona con el uso de las capacidades gerenciales administrativas y persuasivas para que la alternativa elegida se lleve a cabo, de allí, el éxito final de la alternativa elegida depende de sí esta puede traducirse en acción. Algunas veces una alternativa elegida nunca se vuelve realidad, necesitando revisar las debilidades.”

e) Evaluación de las Alternativas

En el proceso de toma de decisiones según afirma Chiavenato (2008),” existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son, la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones. Asimismo, existen diversos criterios sobre cuál de las dos debe primar, existiendo un grupo no despreciable que consideran debe primar la calidad.

En lo que respecta, a la etapa de evaluación como último pasó del proceso de decisión, quienes las toman reúnen información que les indican la eficacia con que se implementó la decisión y se alcanzaron las metas. En el proceso de evaluación; destacan Darft y Marcic (2006), la retroalimentación es importante, porque la toma de decisiones “es un proceso continuo que nunca termina, la retroalimentación proporciona a quienes toman las

f) Implementación de la Decisión

“La selección de la decisión que se revele más adecuada, habrá de hacerse en función del objetivo perseguido y de la filosofía de la institución o de la persona que decide. Al respecto Serna (2008), afirma que cualquier decisión aportada ha de ser consecuente con la que se han ido tomando anteriormente. Esto es, debe, existir una continuidad que permita a otras personas descubrir cuál es la filosofía o la política en una materia o asunto determinado.

Indudablemente, al decidirse por una de las opciones y antes de llevarla a la práctica, convendrá analizar el cómo van a reaccionar las personas afectadas y qué facetas de las relaciones con esas personas pueden tener repercusiones. Las otras posibilidades reveladas como válidas, pero que, finalmente, no han sido elegidas, deberán tenerse en cuenta como posibles soluciones de recambio, por si fallara o no diera los resultados esperados la solución elegida.”

Al respecto destaca Robbins (2005), “la última etapa en la toma de decisiones es precisamente la acción, en éste momento cuando se llevara a la práctica la decisión elegida, ya que de no hacerlo así, por muy adecuada que sea la solución no dará los resultados deseados.”

2.3.4 Empresas de transporte terrestre de carga por carretera

En los últimos cinco años, el número de empresas de transporte autorizadas a brindar el servicio de transporte de carga se incrementó debido al proceso de fiscalización que exigía la formalización de estas. En el año 2012, el número de empresas fue de 71,974 como se muestra en la Figura N°07. Los departamentos donde el número de empresas son significativos fueron: Lima, Arequipa, La Libertad y Lambayeque. En comparación con el 2011, el número total de empresas en el transporte de carga aumentó 12.7%.

Figura N° 06: Empresas de Transporte de Carga por carretera en años, según departamento, 2008-12

DEPARTAMENTO	2008	2009	2010	2011	2012
TOTAL	42,483	50,266	56,504	63,869	71,974
Amazonas	165	217	240	260	274
Ancash	290	383	461	584	673
Apurímac	289	468	556	583	622
Arequipa	3,866	4,679	5,372	5,872	6,698
Ayacucho	702	784	810	855	892
Cajamarca	761	932	1,099	1,271	1,589
Callao	0	0	0	0	781
Cusco	1,375	1,585	1,754	2,009	2,353
Huancavelica	0	0	0	0	12
Huánuco	426	548	712	842	966
Ica	1,228	1,388	1,464	1,703	1,896
Junín	2,531	2,933	3,242	3,414	3,622
La Libertad	4,018	4,539	4,936	5,373	5,871
Lambayeque	2,309	2,869	3,142	3,528	3,954
Lima	18,821	22,173	25,199	29,200	32,369
Loreto	0	0	0	0	32
Madre de Dios	437	591	639	664	682
Moquegua	199	227	254	275	307
Pasco	79	128	160	198	218
Piura	2,027	2,345	2,671	3,043	3,440
Puno	737	875	987	1,110	1,293
San Martín	491	599	649	707	788
Tacna	914	1,065	1,158	1,281	1,451
Tumbes	444	516	570	639	679
Ucayali	374	422	429	458	512

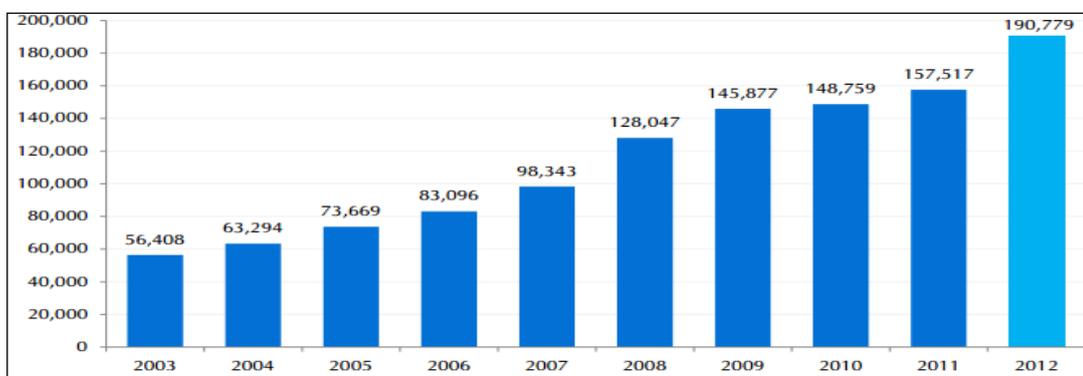
Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyección 2016

2.3.5 Parque vehicular del transporte terrestre de carga

A partir de octubre del 2002, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC puso en marcha el proceso de fiscalización del transporte de carga, lo que originó que muchas empresas inscriban su flota para brindar el servicio de carga tanto a nivel nacional como internacional.

La inscripción de la flota vehicular del transporte de carga a nivel nacional tuvo una tasa de crecimiento de 2.0% en el año 2010, 5.8% el año 2011 y 21.4% para el año 2012. El último quinquenio, la tasa de inscripción promedio tuvo un crecimiento de 14.1% anual.

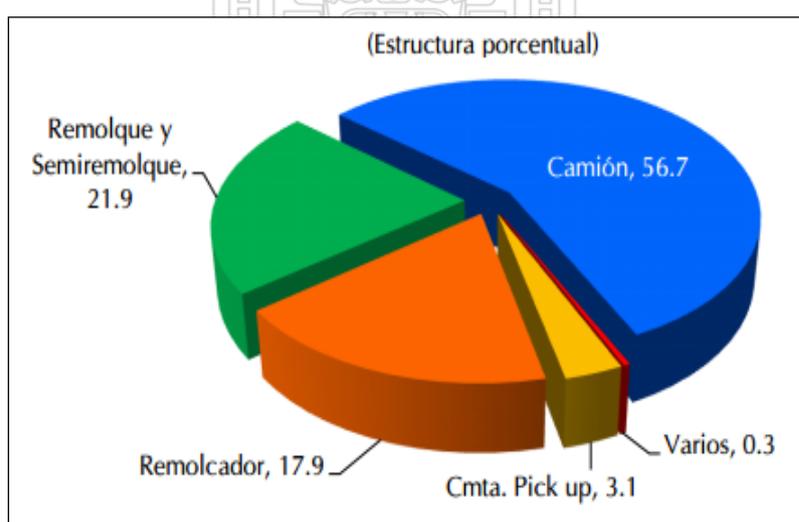
Figura N° 07: Evolución del Total de Parque Automotor Nacional en el Transporte de Carga por carretera en años, 2003-12



Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

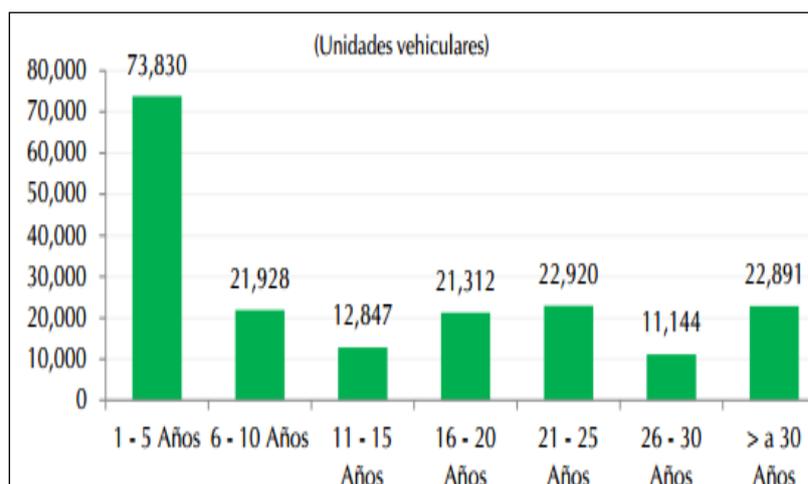
En el 2012, la flota vehicular del transporte de carga nacional fue de 186,872 vehículos, estuvo conformada básicamente por tres clases de vehículos: unidades motorizadas de carga y arrastre como el camión que representa el 56.7%, el remolcador con un 17.9% y las unidades no motorizadas con capacidad de carga como el remolque y semiremolque que representan en conjunto el 21.9%. Esta estructura se ha mantenido en los últimos ocho años, a pesar de las variaciones observadas en la adquisición de flota. La variación para el periodo 2012, respecto al 2011 fue de 33,461 unidades vehiculares.

Figura N° 08: Parque Automotor Total de Carga Nacional por carretera, según clase vehicular, 2012 Base Proyeccion 2016



Asimismo, la flota del transporte de carga a nivel internacional tiene registradas a 3,907 vehículos, el 3.2% son camiones, 44.7% son remolcadores y 52.1% son remolques y semiremolques. La antigüedad de la flota vehicular nacional para el año 2012, muestra dos datos importantes. En primer lugar, el 39.5% de vehículos tienen entre 1 a 5 años de antigüedad y en segundo lugar, el 30.5% aún mantiene vehículos con más de 20 años de antigüedad.

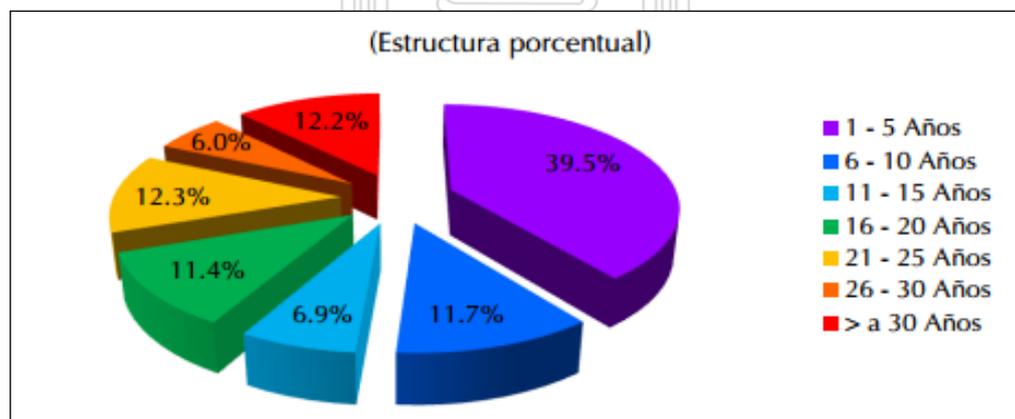
Figura N° 09 : Antigüedad del Parque Automotor Nacional de Carga por carretera, 2012



Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

Figura N° 10: Antigüedad del Parque Vehicular Nacional de Carga por carretera, 2012

Base Proyeccion 2016



Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

La actividad del transporte de pasajeros y carga por vía terrestre en los últimos años ha logrado un gran auge en su desarrollo debido al crecimiento sostenido de la economía nacional, siendo este un factor preponderante para el aumento del parque automotor, así tenemos que para el periodo 2003 al 2012, creció en más de cincuenta y nueve por ciento

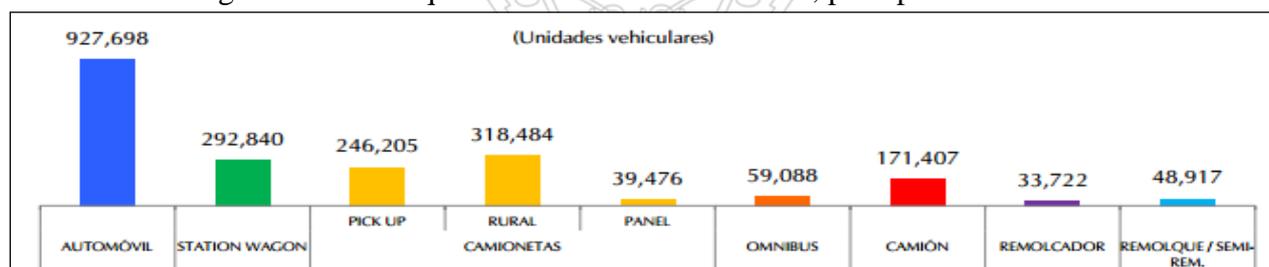
Figura N° 11: Parque Automotor Circulante, 2003 - 12



Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

El parque automotor mantiene un crecimiento sostenido. En la última década (2003-2012) el crecimiento promedio ha sido de 5.5% anual.

Figura N° 12: Parque Automotor Nacional 2012, por tipo de vehículo



Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

Asimismo, la flota vehicular motorizada y/o no motorizada, tiene las siguientes características:

Figura N° 13: Características de vehículos para acceso al mercado

Vehículos Motorizados	Clasificación
Camión.- Vehículo automotor de la categoría N, destinado exclusivamente para el transporte de mercancías con un peso bruto vehicular mayor o igual a 4000 Kg. Puede incluir una carrocería o estructura portante	Categoría N: Vehículos automotores de cuatro ruedas o más diseñados y contruidos para el transporte de mercancías N1 : Vehículos de peso bruto vehicular de 3,5 toneladas o menos N2 : Vehículos de peso bruto vehicular mayor a 3,5 toneladas hasta 12 toneladas N3 : Vehículos de peso bruto vehicular mayor a 12 toneladas
Camión Cisterna.- Vehículo automotor de la categoría N, con carrocería cerrada destinada para el transporte de mercancías líquidas.	
Remolcador (Tracto-Camión).- Vehículo automotor diseñado para halar semi remolques y soportar la carga que le transmiten estos a través de quinta rueda	
Vehículos No Motorizados	Clasificación
Remolque.- Vehículo no motorizado de la categoría O, diseñado para ser halado por un vehículo motorizado, de tal forma que ninguna parte de su peso descansa sobre el vehículo que lo hala	Categoría O: Remolques (incluidos semi remolques). O1 : Remolques de peso bruto vehicular de 0,75 toneladas o menos. O2 : Remolques de peso bruto vehicular de más 0,75 toneladas hasta 3,5 toneladas O3 : Remolques de peso bruto vehicular de más de 3,5 toneladas hasta 10 toneladas O4 : Remolques de peso bruto vehicular de más de 10 toneladas
Semi remolque.- Vehículo no motorizado con uno o más ejes, que se apoya en otro vehículo acoplándose a este y transmitiéndole parte de su peso mediante la quinta rueda.	

Fuente: M.T.C. (2012) Base Proyeccion 2016

2.3.6 Empresa San Juan-Empresa de Transportes S.R.L.

San Juan, Empresa de Transportes S.R.L., es una empresa dedicada al servicio de transportes de carga en la carretera sur del Perú contando con unidades propias. Transportes SAN JUAN, ofrece y consolida servicios en torno al comercio del transporte de carga de una forma personalizada, mediante el envío de mercaderías, para lo cual cuenta con un seguro para los valores que transporta.

Cuenta con un equipo de profesionales que cuentan con nuestra confianza y de manera permanente ofrece a sus clientes la calidad en sus servicios, a los cuales adiciona precios competitivos, y un amplio conocimiento del mercado. Los datos generales de la empresa, son:

A. Datos generales

Tipo de contribuyente: Sociedad comercial de responsabilidad limitada (SRL).

Fecha de inicio de actividades: 16/11/1999

Sistema de Emisión de Comprobante: Manual

Sistema de Contabilidad: Computarizado

Dirección del domicilio fiscal: AV. Nicolás Ayllon Nro. 2718, Asociación El Bosque
Lima-Ate

Representante legal: Pedro Wilfredo Andia Zegarra

B. Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa.

B.1 Misión

Comprometernos con nuestros clientes ofreciéndoles una respuesta inmediata a sus necesidades de transporte de mercadería con un excelente servicio, calidad y reduciendo cualquier riesgo.

B.2 Visión

Convertirnos en una empresa Líder en base a objetivos claros de crecimiento, competencia leal y calidad en nuestros servicios, incrementando nuestra flota y aperturando nuevas rutas en las ciudades de Trujillo, Chiclayo, Piura y Tumbes.

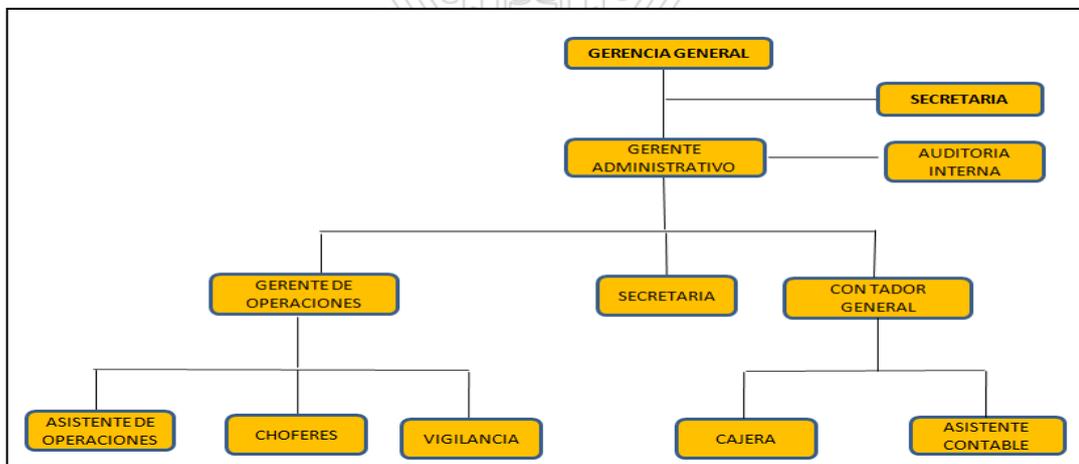
B.3 Objetivos

1. Tenemos objetivos claros: Crecimiento, desarrollo, valor agregado, competencia leal, calidad en nuestros servicios.

2. Actualmente nos encontramos desarrollando soluciones encaminadas a mejorar y agilizar los servicios en cuestiones de optimizar el tiempo de carga y entrega.
3. Contamos con una presencia importante en nuestro círculo de negocios, impulsado esto principalmente por nuestra filosofía comercial.

2.3.7 Organigrama de la empresa de Transportes San Juan

Figura N° 14: Organigrama



Fuente: Transportes San Juan

2.4 Marco Conceptual

1. Actitud

Son los filtros a través de los cuales se perciben la realidad además de filtrar la percepción, dan pautas de conducta. Por eso es importante entender cómo se forman, su relación con el trabajo y desempeño actual, cómo pueden cambiarse son las evaluaciones positivas y negativas que los empleados mantienen acerca de diversos aspectos de su trabajo.

Ámbito Laboral

Se define como el territorio social donde transcurre la vida cotidiana de las personas en la realización de actividades económicas con fines productivos tanto en la economía informal como formal. En el se expresan relaciones con características particulares, que lo determinan y que son comunes a todos los actores que lo habitan.

2. Aptitudes

El término aptitud comporta muy diversas acepciones, va desde la capacidad para hacer algo, pasando por la capacidad de llegar a ser algo, junto con otras potencialidades y capacidades de acción que integran la personalidad. Las aptitudes, por tanto, hacen referencia a una predisposición personal hacia determinados campos y están sujetas a evolución en el individuo.

3. Competencias Gerenciales

Se presentan como la capacidad de ser competente en un campo de trabajo, y pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos.

4. Capacitación

Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

5. Comunicación Social

Es un campo de estudios interdisciplinarios que investigan la información y la expresión, los medios de difusión masivos y las industrias culturales. Sus conceptos teóricos provienen primordialmente de la sociología.

6. Competencia

Hace referencia a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.

7. Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

8. Decisión.

Es el proceso de análisis y selección de alternativas disponibles que cada persona deberá escoger.

9. Desarrollo del Equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

10. Desempeño

El significado de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Se puede decir que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño

11. División del trabajo

Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

12. Ética

El término ética significa costumbre; por esta razón, a menudo se ha definido ética como la doctrina de las costumbres. En la utilización que hace Aristóteles del término ética tomado como adjetivo (virtudes éticas), se trata de saber si una acción, una cualidad, una “virtud” o un modo de ser son o no “éticos”.

13. Evaluación del Desempeño

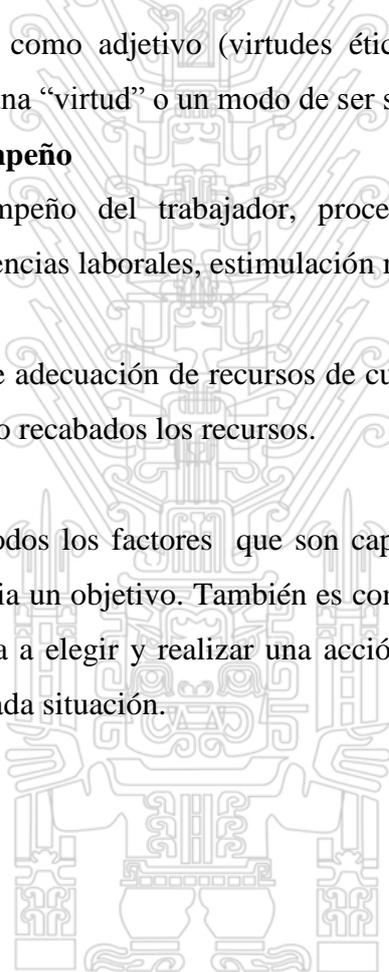
Evaluación del desempeño del trabajador, proceso integrador, procedimiento documentado, competencias laborales, estimulación material y moral.

14. Gestion

Es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos.

15. Motivación

Está constituida por todos los factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre las alternativas que se presentan en determinada situación.



16. Estilo gerencial

Cualidad de liderazgo, modo, de comportarse, de actuar de la persona en la organización.

17. Habilidades directivas

Las habilidades gerenciales o u organización.

18. Gestión

Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del

Innovación

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

19. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

20. Recursos humanos

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

21. Supervisión

Es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

22. Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

23. Procedimiento

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

24. Planificación

Implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, colaborando unos con otros y trabajar en equipo.

2.5 Hipotesis

2.5.1 Hipótesis General

- La inteligencia organizacional como desarrollo de los recursos humanos se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

2.5.2 Hipótesis Específicas

- La inteligencia organizacional según la innovación organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.
- La inteligencia organizacional según el aprendizaje organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.
- La inteligencia organizacional según la comunicación organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

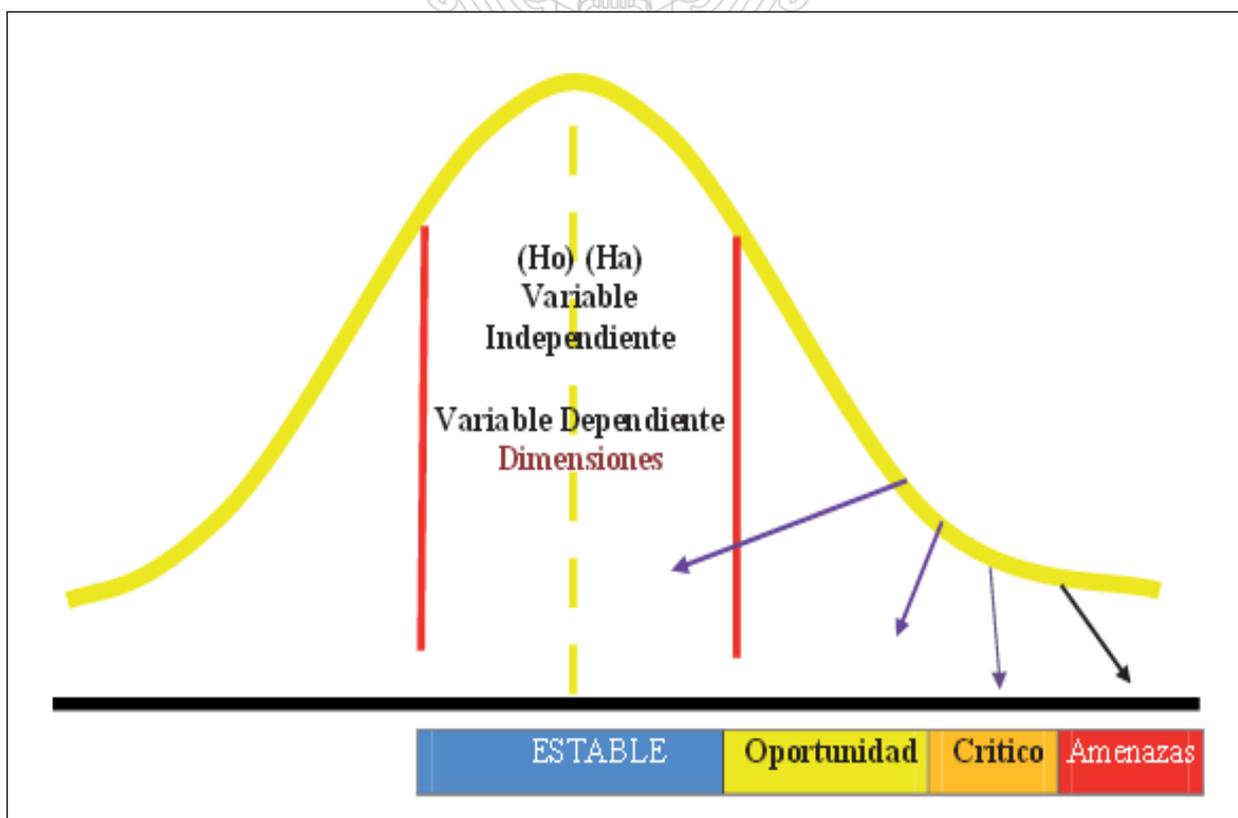
CAPÍTULO III METODO

3.1 Tipo de investigación

porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Sánchez y Pongo (2014).

Para un tipo de investigación básica, si las correlaciones (variables o dimensiones) se acercan cada vez más a la variable dependiente (H_0), se está logrando la estabilidad, según ese factor, propia de la dimensión o variable independiente. Pero si las correlaciones se alejan, se van convirtiendo, primero, en una oportunidad de cambios, y si están en la parte crítica o debilidad, serán materia de la recomendación o propuesta.

Figura N° 15: Distribución S y evaluación de investigaciones básicas.



Fuente: Sánchez (2011)

3.2 Diseño de Investigación

Según Sánchez (2010) El Diseño de investigación es No Experimental, y de Corte Transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- Diseño Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel ó estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

3.3 Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptivo y correlacional, es decir se describe y se relacionan los comportamientos de una variable y sus dimensiones, en función de la otra variable, pues se plantea una relación de causa-efecto de acuerdo a lo planteado por Sánchez y Pongo (2014).

3.4 Identificación de las Variables:

3.4.1 Variable Independiente:

X: Inteligencia organizacional

-Dimensiones de la Inteligencia organizacional

X1:Innovacion organizacional

X2:Aprendizaje organizacional.

X3:Comunicación organizacional.

-Indicadores de la Inteligencia organizacional

X1.1:Cambio organizacional.

X1.2:Eficiencia.

X2.1:Dialogo.

X2.2:Tecnologia de informacion y comunicacion.

X3.1:Comunicación interna.

X3.2:Comunicación externa.

3.4.2 Variable Dependiente:

Y: Toma de decisiones y Gestión Logística

Y1:Decisiones programadas

Y2:Decisiones no programadas.

Y3:Decisiones individuales.

Y4:Decisiones de grupo.

-Indicadores de la Toma de decisiones

Y1.1:Procedimientos.

Y2.1:Contingencias.

Y3.1:Criterio independiente.

Y4.1:Relacion eficaz.

3.5 Operacionalizacion de variables

Tabla N°01: Operacionalizacion de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	GESTION LOGISTICA

3.5.1. Definición Operacional: Variable Independiente: Inteligencia organizacional

3.5.1.1 Definición conceptual: La Inteligencia Organizacional se percibe como una actividad que permite reunir, procesar, interpretar y comunicar la información necesaria en los procesos de toma de decisiones.

3.5.1.2 Definición operativa: La Inteligencia Organizacional se define operativamente según las dimensiones innovación organizacional, aprendizaje organizacional y comunicación organizacional.

3.5.1.3 Innovación organizacional: se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones. La innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado.

3.5.1.4 Aprendizaje organizacional: El aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión que llevan a cabo los miembros de la organización en todos sus niveles, orientado a recopilar información de los entornos internos y externos; luego se filtra por un proceso colectivo, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para promover acciones que produzcan cambios en el comportamiento y teorías en usos organizacionales.

3.5.1.5 Comunicación organizacional: La Comunicación Organizacional es aquella que se encamina hacia los logros de los objetivos de la empresa colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales.

Tabla 2: Dimensiones y Indicadores de la inteligencia organizacional y sus preguntas relacionadas

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
X: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	X1:Innovación organizacional	X1.1:Cambio organizacional.	1,2
		X1.2:Eficiencia.	3,4
	X2:Aprendizaje organizacional.	X2.1:Dialogo.	5,6
		X2.2:Tecnología de información y comunicación.	7,8
	X3:Comunicación organizacional.	X3.1:Comunicación interna.	9,10
		X3.2:Comunicación externa.	11,12

3.5.2. Definición Operacional: Variable dependiente: Toma de decisiones

Definición operativa: La toma de decisiones se define operativamente según las dimensiones Decisiones programadas, Decisiones no programadas, Decisiones individuales y Decisiones de grupo.

3.5.2.3 Decisiones programadas: Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el ramo salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos.

Decisiones individuales: Una decisión individual representa la autonomía se refiere al estado y condición de la persona que goza de entera independencia de sus decisiones o actuaciones, es decir es la condición del individuo que decide por sí mismo.

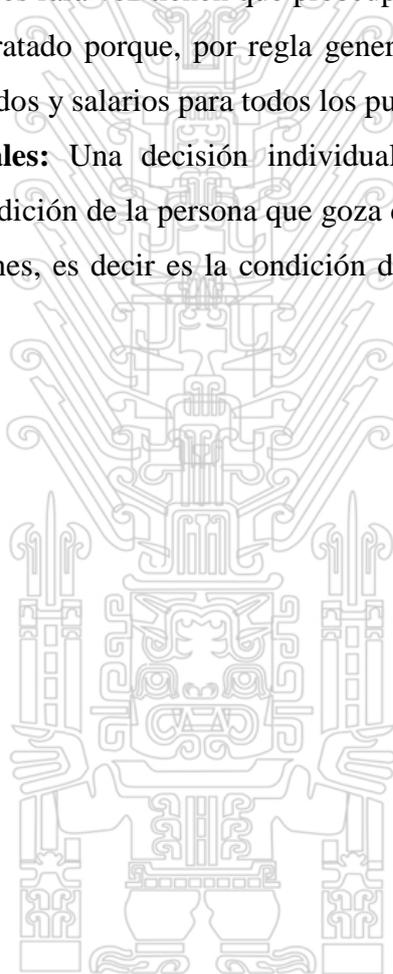


Tabla 3: Dimensiones y Indicadores de la toma de decisiones y sus preguntas relacionadas

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS RELACIONADAS
Y:GESTION LOGISTICA	Y1:Decisiones programadas	Y1.1:Procedimientos.	13,14
	Y2:Decisiones no programadas.	Y2.1:Contingencias.	15,16
	Y3:Decisiones individuales.	Y3.1:Criterio independiente.	17
	Y4:Decisiones de grupo.	Y4.1:Relacion eficaz.	18

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

La unidad de análisis de la Empresa Transporte San Juan, es la totalidad de la población de estudio, la Población en la investigación cuenta con 39 profesionales que laboran en la empresa de transporte San Juan - 2016, que se puede apreciar mejor en el presente cuadro:

POBLACION	N°
Gerente General	1
Gerente administrativo	1
Asistente administrativo	2
Gerente financiero	1
Asistente financiero	2
Gerente de operaciones	1
Asistente de operaciones	2
Gerente logístico	1
Asistente logístico	2
Gerente de ventas	1
Asistente de ventas	2
Gerente de post venta	1
Asistente de post Venta	2
Jefe de contabilidad	1
Asistente contable	3
Choferes	10
Jefe de vigilancia	1
Vigilancia	5
TOTALES	39

3.6.2 Muestra

La muestra de estudio se determino en 28 Trabajadores, que laboran en la empresa de Transportes San Juan,

Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

El desarrollo del trabajo de investigación se soportará en las siguientes técnicas:

- Revisión documentaria de Textos, libros, revistas, memorias, tesis, recortes y notas de prensa, Acervo documentario y Documentación disponible en portales de internet nacionales y extranjeros.
- Observación directa: Esta se realizará mediante las guías de observación directa.
- Entrevistas: Esta será realizada a personalidades relacionadas con la problemática del estudio, expertos y representantes del privado, docentes y políticos, y miembros usuarios de los servicios públicos de redes.
- Cuestionario: Esta será realizada a 28 trabajadores de la empresa de transportes San Juan - 2016, relacionadas con la problemática del estudio, expertos y representantes de la empresa de transporte (Gerentes), docentes.

software SPSS en su Versión 22, con el cual se establecerán con apoyo de la estadística, los siguientes resultados:

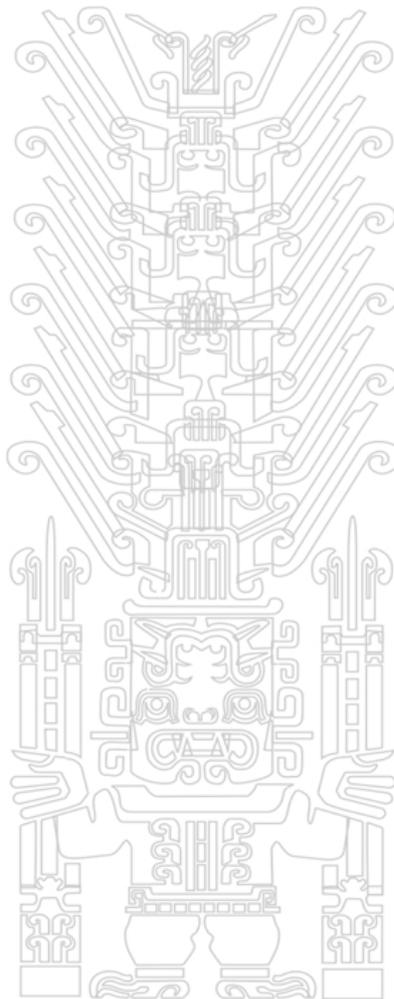
- Con la estadística descriptiva: se establecerán tablas de distribución de frecuencias y graficas de barras, las cuales se interpretaran a través de promedios y variaciones.
- Con la estadística inferencial. Se establecerá, mediante el Método de Regresión y Correlación, las influencias de las dimensiones de la variable independiente, con la Variable dependiente, mediante la distribución beta, y luego la correlación correspondiente.

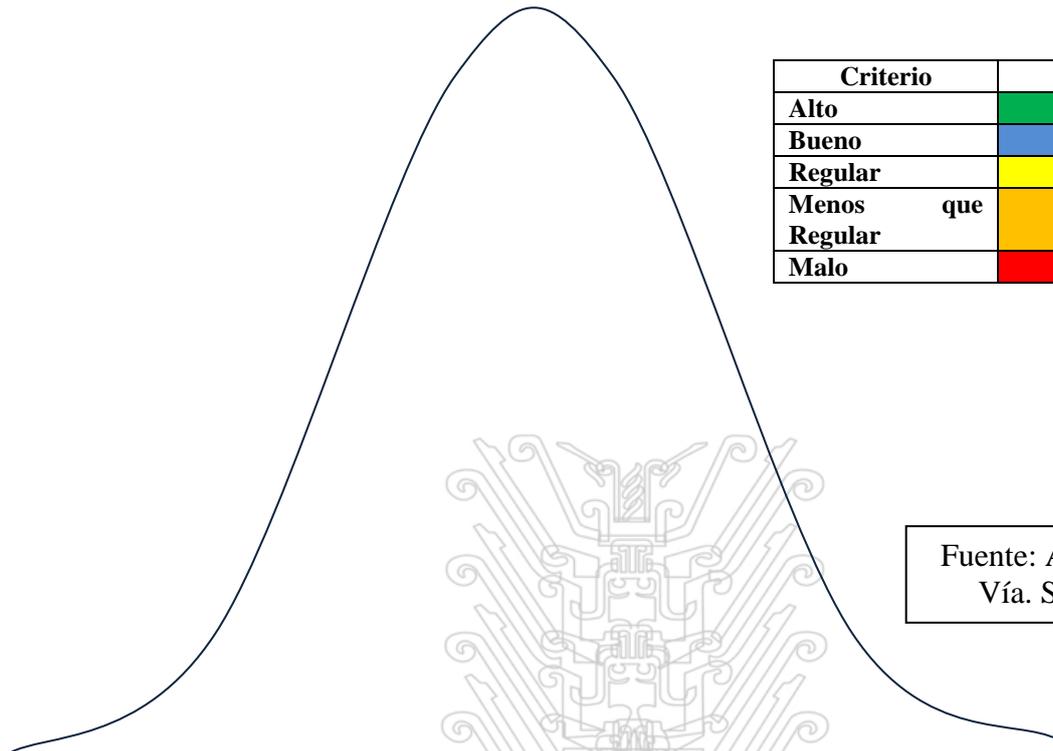
El resultado obtenido del Beta, se evaluara e interpretara luego, con apoyo de la herramienta del semáforo, y apoyados con la distribución simple (Sánchez, 2011).

INTERVALOS DE CORRELACIONES	NIVEL DESCRIPTIVO- CORRELACIONAL		
	NIVEL	VARIABLES	
		VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
		INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	TOMA DE DECISIONES
De 0.01 a 0.20	Alto		
De 0.21 a 0.40	Bueno		

Tesis
No o

De 0.41 a 0.60	Regular		
De 0.61 a 0.80	Menos Regular	que	
De 0.81 a 1.0	Malo		R= 0.000





Criterio		Intervalo
Alto		0.00 a 0.20
Bueno		0.21 a 0.40
Regular		0.41 a 0.60
Menos que Regular		0.61 a 0.80
Malo		0.81 a 1.00

Fuente: Análisis: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).

3.9 Validez y Confiabilidad

3.9.1 Validez

La Validez del instrumento se halló mediante el Juicio de Expertos, cuyos formatos se adjuntan en anexos.

3.9.2 Confiabilidad

Se halló mediante el Alfa de Cronbach, con una Confiabilidad de 0.925.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,925	,942	18

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de Encuestas

4.1.1 Variable independiente: Inteligencia organizacional

4.1.1.1 Dimensión 1: Comunicación organizacional

4.1.1.1.1 Indicador: Comunicación cerrada

1-¿Existe una comunicación idónea entre el personal de su área?

existe una comunicación idónea entre el personal de su área.

2- ¿Hay una comunicación idónea entre su dirección y sus asistentes en el logro de lograr los objetivos organizacionales?

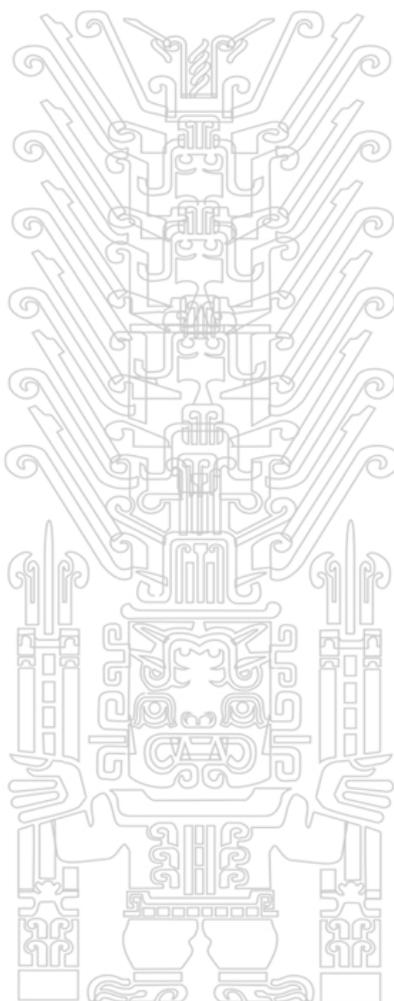
4.1.1.1.2 Indicador: Comunicación abierta

3-¿Usted como gerente o jefe de su area tiene buenas relaciones con los proveedores?

gerente o jefe de su area tiene buenas relaciones con los proveedores.



4-¿Usted proyecta una imagen favorable para promover su servicio?
se proyecta una imagen favorable para promover su servicio.



4.1.1.2 Dimensión 2: Aprendizaje organizacional

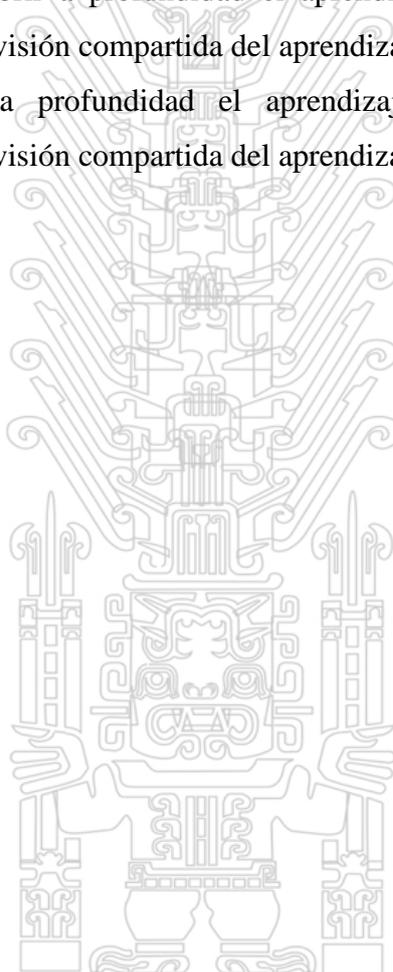
4.1.1.2.1 Indicador: Dialogo

5-¿Usted alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias con la finalidad de lograr los objetivos en su área?

alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias con la finalidad de lograr los objetivos en su área.

6-¿El dialogo permite descubrir a profundidad el aprendizaje grupal para favorecer la articulacion permitiendo una visión compartida del aprendizaje en el área?

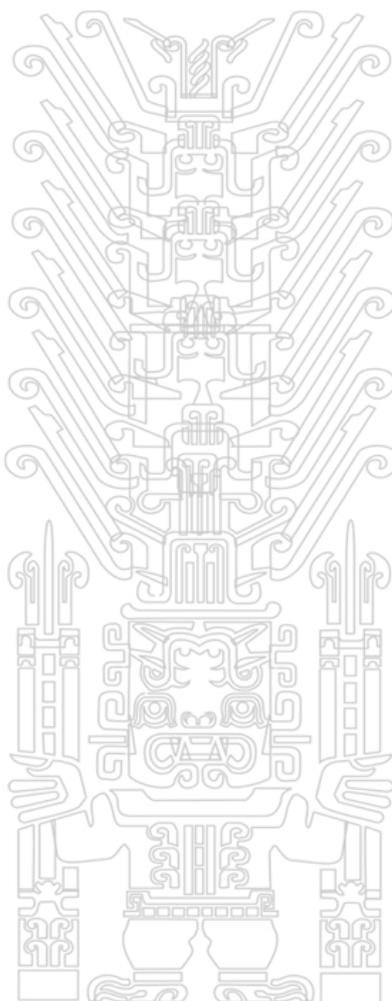
dialogo permite descubrir a profundidad el aprendizaje grupal para favorecer la articulacion permitiendo una visión compartida del aprendizaje en el área.



4.1.1.2.2 Indicador: Tecnología de información y comunicación.

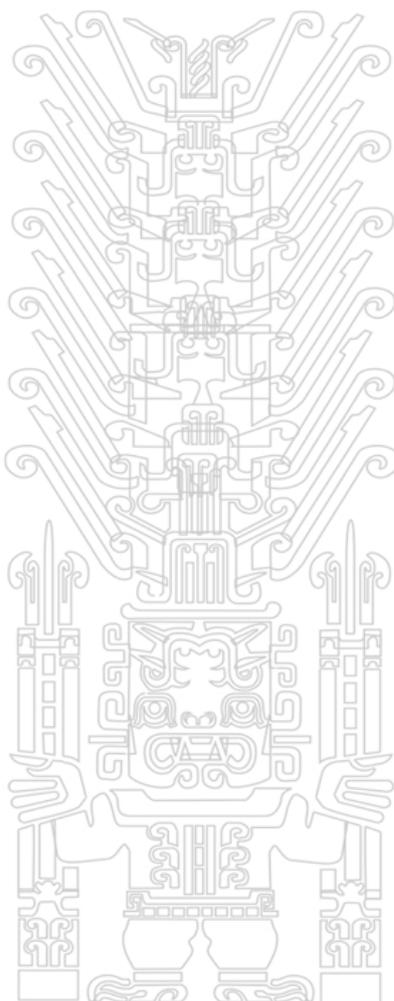
7-¿El software que maneja su area le permite generar mejor información en su área?

software que maneja su area le permite generar mejor información en su área.



8-¿Cree usted que las tecnologías de la información son herramientas que constituyen un gran aporte al proceso de aprendizaje en la organización?

las tecnologías de la información son herramientas que constituyen un gran aporte al proceso de aprendizaje en la organización.

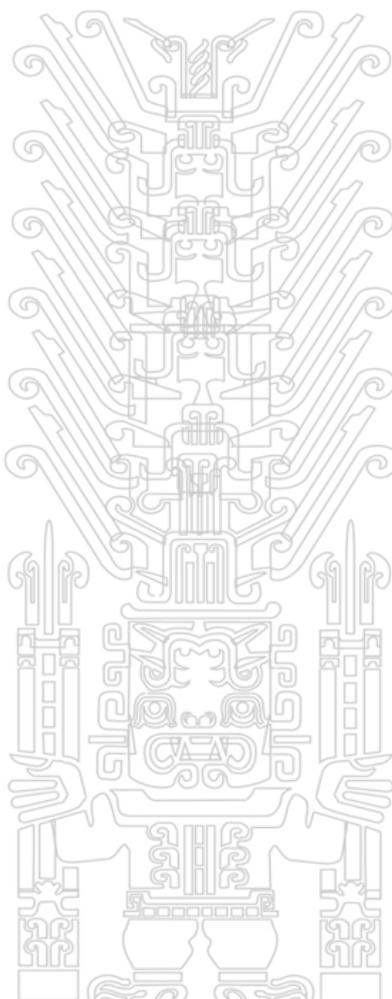


4.1.1.3 Dimensión 3: Innovación organizacional

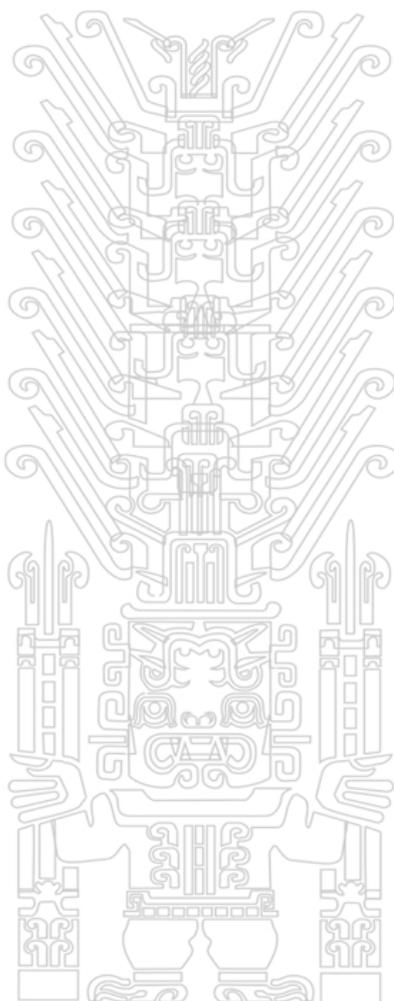
4.1.1.3.1 Indicador: Cambio organizacional

9-¿Se aplica la administración estratégica en su área?

se aplica la administración estratégica en su área.



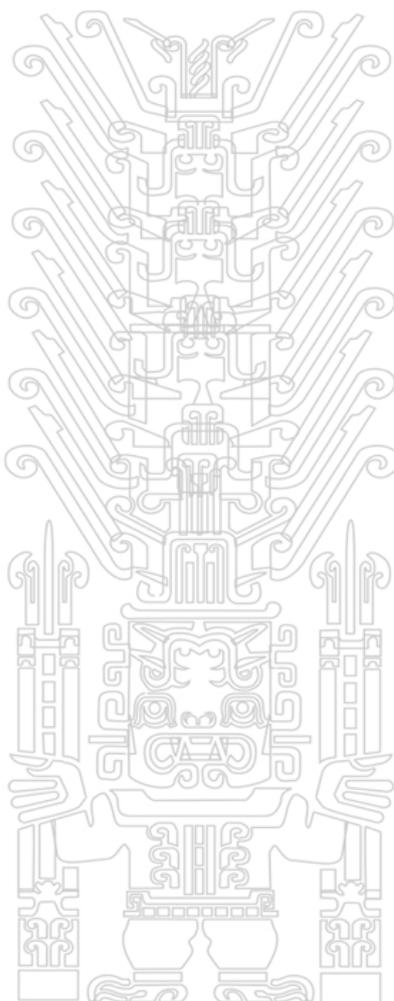
10-¿Se desarrollan, analizan y seleccionan estrategias para lograr la eficacia en su área?
se desarrollan, analizan y seleccionan estrategias para lograr la eficacia en su área.



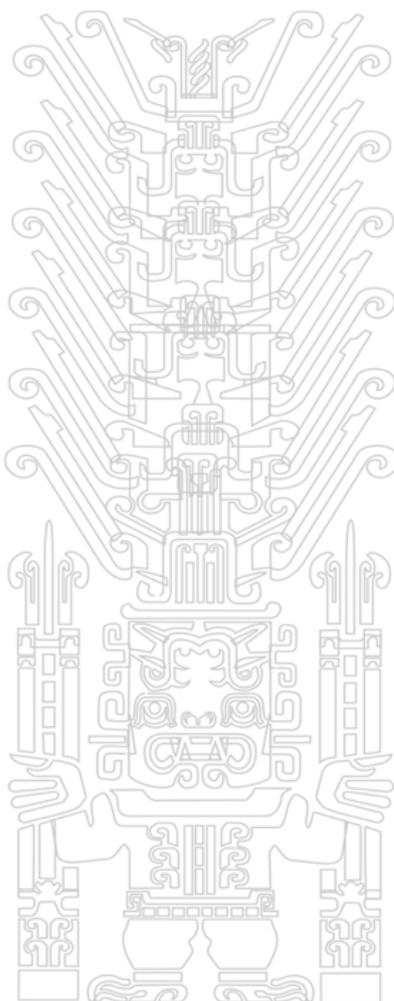
4.1.1.3.2 Indicador: Eficiencia

11-¿Están definidos los objetivos en el área que trabaja?

están definidos los objetivos en el área que trabaja.



12-¿Se aplica la administración por objetivos en el área que dirige?
se aplica la administración por objetivos en el área que dirige.



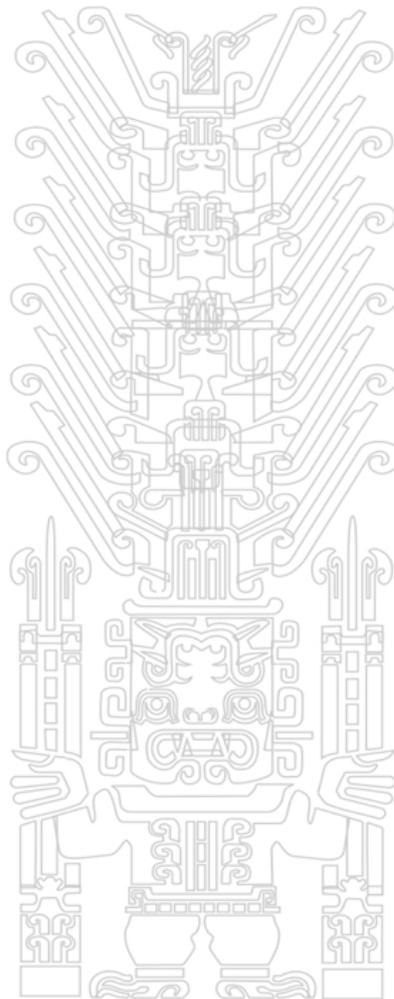
4.1.2 Variable Dependiente: Toma de decisiones

4.1.2.1 Dimensión 1: Decisiones programadas

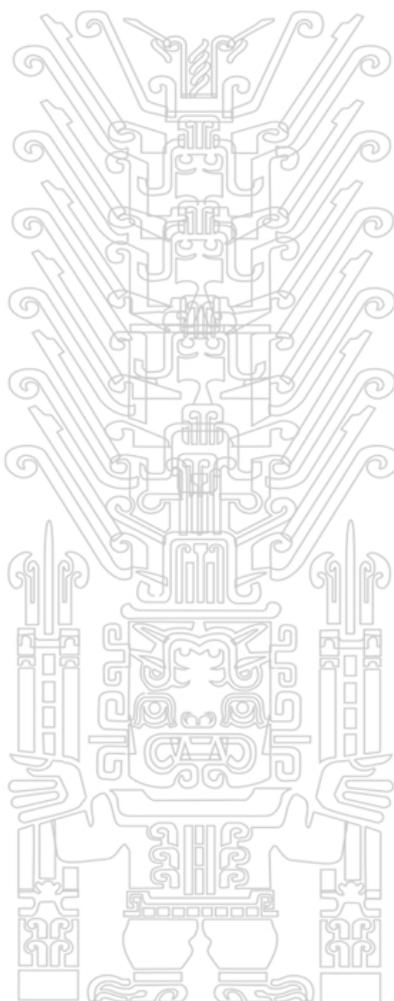
4.1.2.1.1 Indicador: Procedimientos

13-¿Toma las decisiones de acuerdo con los procedimientos que tiene la empresa?

toma las decisiones de acuerdo con los procedimientos que tiene la empresa.



14-¿Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes?
las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes.

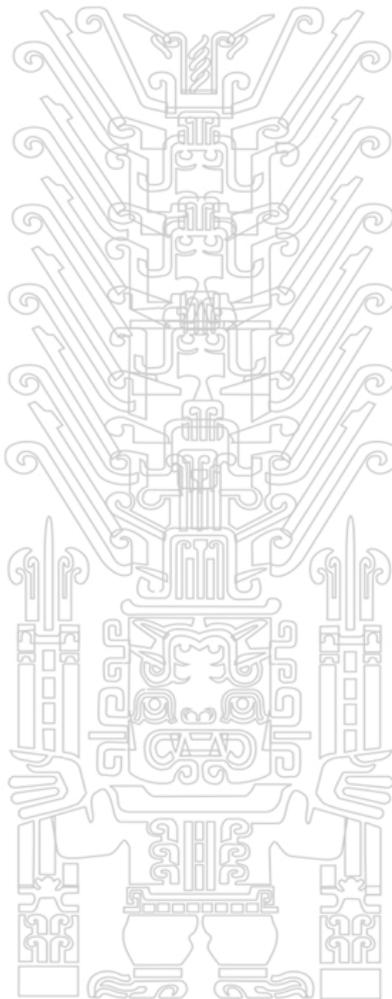


4.1.2.2 Dimensión 2: Decisiones no programadas

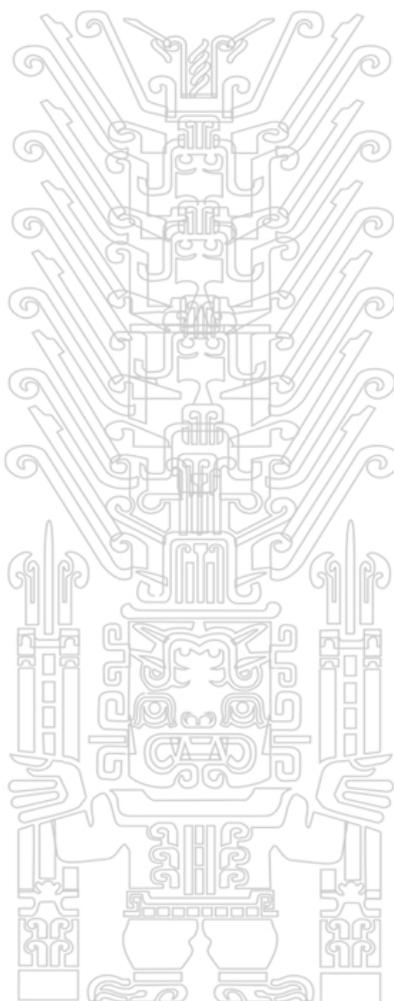
4.1.2.2.1 Indicador: Contingencias

15-¿Usted sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto?

se sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto.



16-¿Usted toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan?
se toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan.

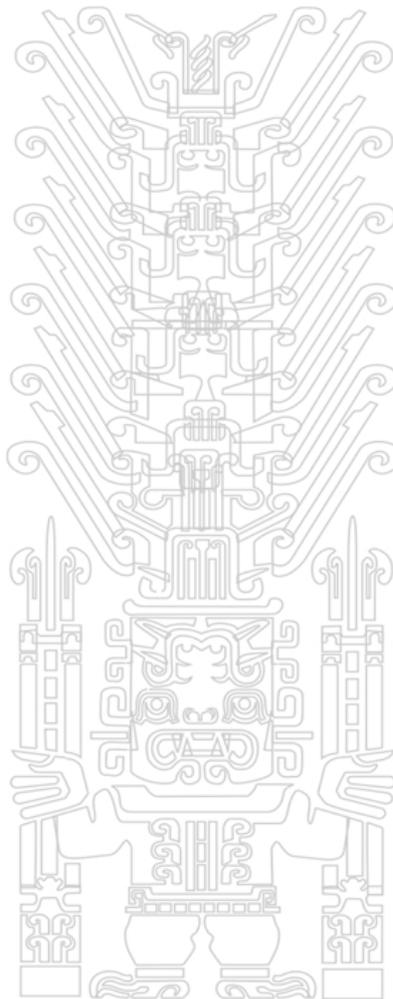


4.1.2.3 Dimensión 3: Decisiones individuales

4.1.2.3.1 Indicador: Criterio independiente

17-¿Usted suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales?

en desacuerdo que se suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.

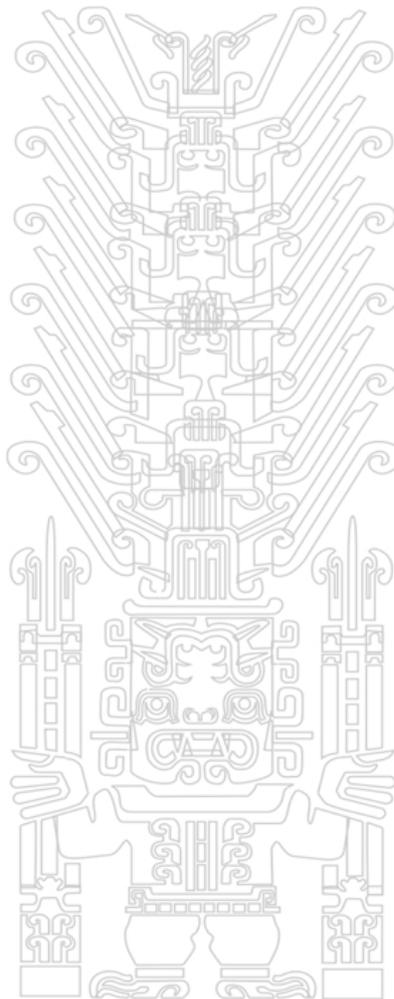


4.1.2.4 Dimensión 4: Decisiones de grupo

4.1.2.4.1 Indicador: Relación eficaz

18-¿Usted analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en su área con su personal?

en desacuerdo que no se analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en su área con su personal.



4.2 Contratación de Hipótesis

4.2.1 Hipótesis General

1. Planteo de Hipótesis

Ho: La inteligencia organizacional no se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

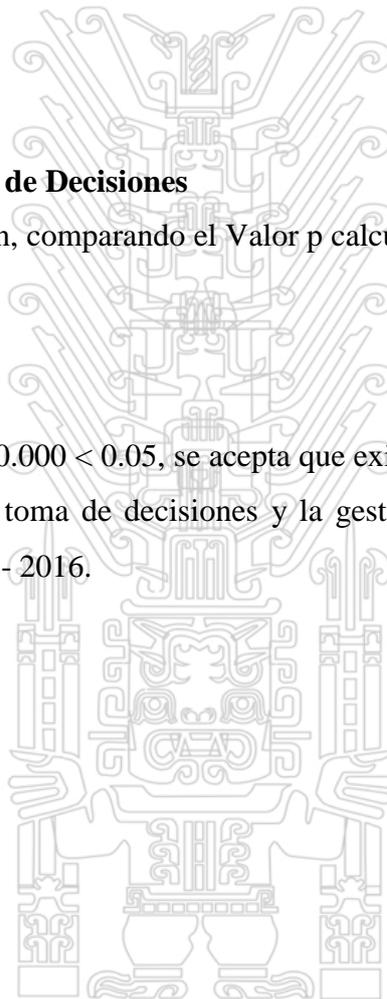
Ha: La inteligencia organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

2. Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data **3. Estadística de Contraste de Hipótesis**

4. Interpretación

Como el Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre las variables inteligencia organizacional y toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.



4.2.2 Hipótesis Específica 1

1. Planteo de Hipótesis

Ho: La inteligencia organizacional según la innovación organizacional no se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Ha: La inteligencia organizacional según la innovación organizacional se relaciona con toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

2. Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data

3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión innovación organizacional y la variable toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “r”, de 0.615 y un valor $p = 0.000$.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL		TOMA DE DECISIONES
INNOVACION ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,615
	Valor p (bilateral)	,000
	N	35

4. Interpretación

Como el Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión innovación organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

4.2.3 Hipótesis Específica 2

1. Planteo de Hipótesis

Ho: La inteligencia organizacional según el aprendizaje organizacional no se relaciona con la toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Ha: La inteligencia organizacional según el aprendizaje organizacional se relaciona con la toma de decisiones la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

2. Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data

3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión aprendizaje organizacional y la variable toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “r”, de 0.695 y un valor $p = 0.000$.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL		TOMA DE DECISIONES
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,695
	Valor p (bilateral)	,000
	N	35

4. Interpretación

Como el Valor p calculado $= 0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión aprendizaje organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

4.2.4 Hipótesis Específica 3

1. Planteo de Hipótesis

Ho: La inteligencia organizacional según la comunicación organizacional no se relaciona con la toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Ha: La inteligencia organizacional según la comunicación organizacional se relaciona con la toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan -2016.

2. Regla Teórica para Toma de Decisiones

Se utilizó la Regla de Decisión, comparando el Valor p calculado por la data

3. Estadística de Contraste de Hipótesis

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión comunicación organizacional y la variable toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “r”, de 0.820 y un valor $p = 0.000$.

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL		TOMA DE DECISIONES
COMUNICACION ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,820
	Valor p (bilateral)	,000
	N	35

4. Interpretación

Como el Valor p calculado $= 0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión comunicación organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

CAPITULO V

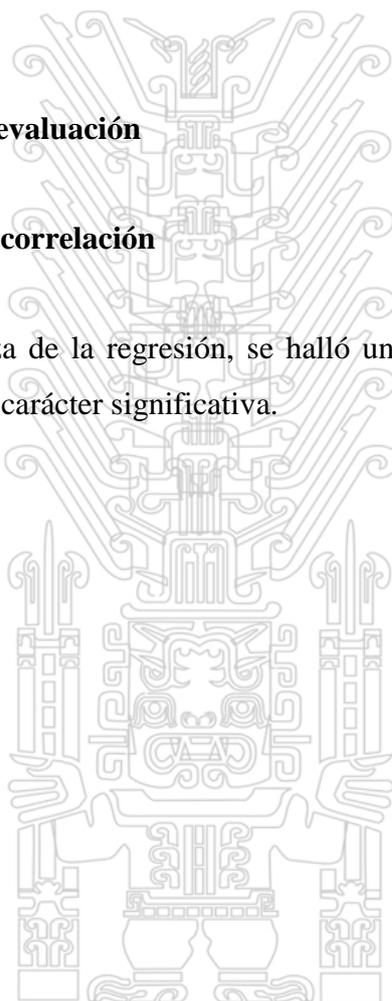
DISCUSION DE RESULTADOS

5.-Discusión

5.1. Procedimientos para la evaluación

5.1.1. Modelo de regresión y correlación

Según el Análisis de Varianza de la regresión, se halló un Valor $p = 0.000 < 0.05$, que significa que el impacto es de carácter significativa.



ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	4,045	3	1,348	32,333	,000 ^b
	Residuo	1,001	24	,042		
	Total	5,046	27			

a. Variable dependiente: Toma_de_decisiones

b. Predictores: (Constante). Innovacion_organizacional, Comunicacion_organizacional, Aprendizaje_organizacional

5.1.2 La distribución Beta - Dimensiones

variables o dimensiones causa, que influyen más o menos a la variable criterio o más influyen son:

1. Comunicación organizacional: (Beta = 755).
2. Aprendizaje organizacional: (Beta = 410).
3. Innovación empresarial: (Beta = 376).

De igual manera, se identifican las variables o dimensiones de la variable dependiente (efecto), que se relacionan con de la toma de decisiones, que presentan efectos por la inteligencia organizacional, son:

1. Decisiones programadas : (Beta = 0.841).
2. Decisiones individuales : (Beta = 0.390).
3. Decisiones grupales : (Beta = 0.382).

5.2 Discusión de resultados

Sánchez (2011), ubica estas zonas de intervalos en la base de la distribución S, determinado para muestras grandes, de $r = \pm 0.350$. Se utilizó los aspectos teóricos de La Cuarta Vía de Sánchez (2011), para un tipo de investigación básica. La decisión es la siguiente:

- Si las correlaciones, producto de la Variable Independiente, y sus dimensiones (denominada H_a), se acercan cada vez más a la variable Dependiente (H_o), se está logrando la Fortaleza de la entidad; pero si las correlaciones se van alejando, se van convirtiendo, primero, en una oportunidad de cambios, y luego ingresarán a partes débiles y de amenaza, para la pervivencia de la organización.
- Los resultados de la contrastación de hipótesis, se muestran en la figura N° 16 y en la Figura N° 17:

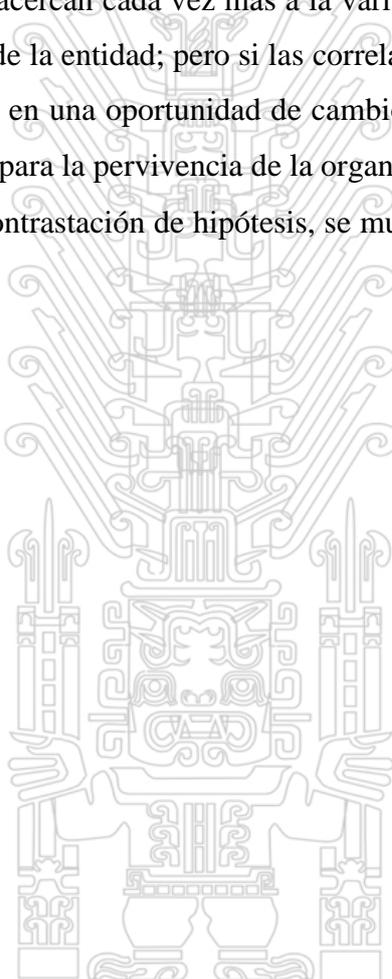


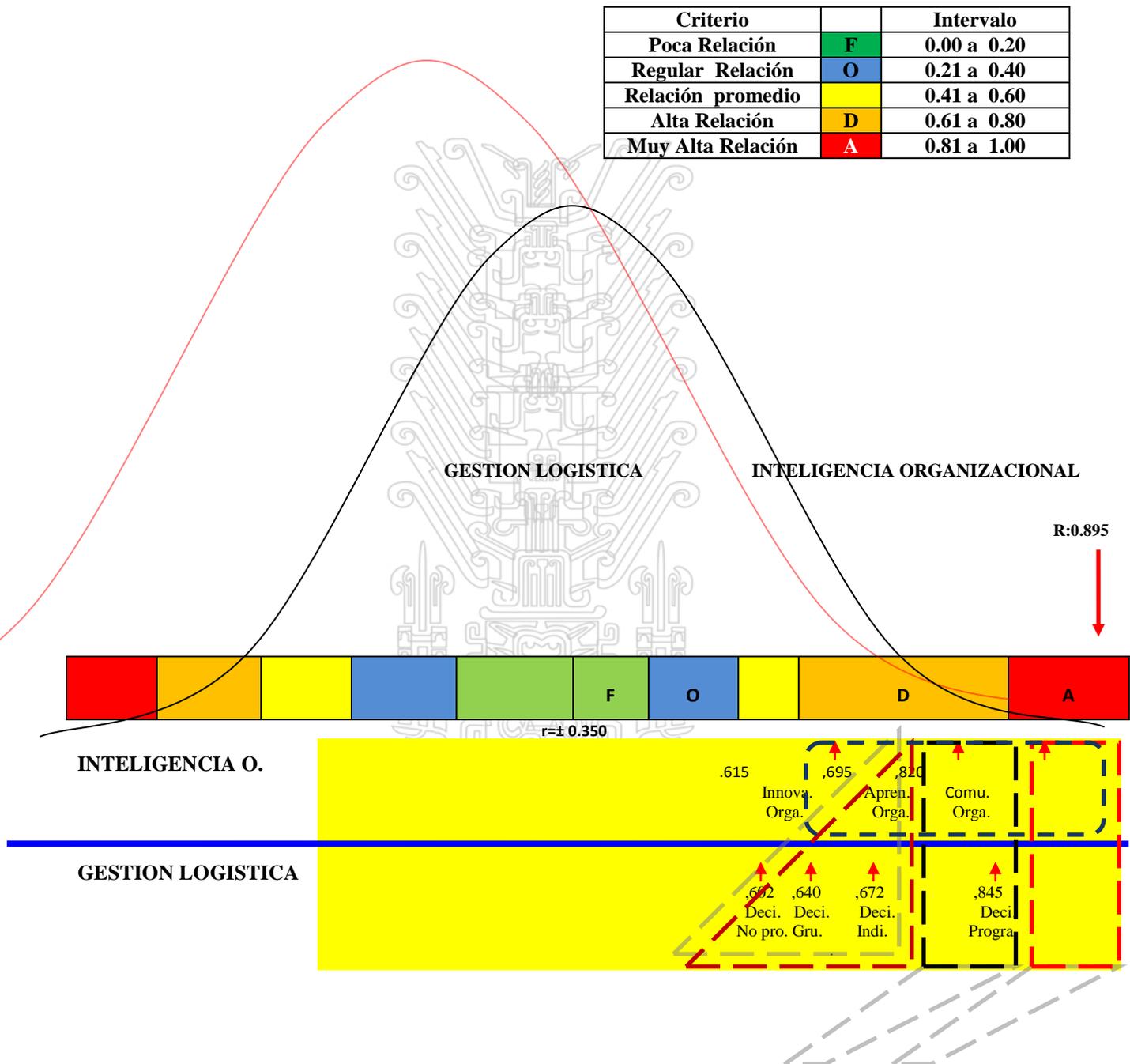
FIGURA N° 16: CUADRO RESUMEN: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

INTERVALOS FODA		CUADRO RESUMEN DE LAS DIMENSIONES	
		VI: INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	VD: GESTION LOGISTICA
De 0.01 a 0.200	Poca Relación		
De 0.21 a 0.40	Regular Relación		
De 0.41 a 0.60	Relación Promedio		
De 0.61 a 0.80	Alta Relación	-Innovación organizacional=0.615 -Aprendizaje organizacional=0.695	-Decisiones no programadas=0.602 -Decisiones grupales=0.640 -Decisiones individuales=0.672
De 0.81 a 1.0	Muy Alta Relación	-Comunicación organizacional=0.820	-Decisiones programadas=0.845
Modelo Regresión y Correlación		Correlación Conjunta = 0.895	

Fuente: Análisis: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).



FIGURA N° 17: “INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON TOMA DE DECISIONES Y LA GESTION LOGISTICA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA SAN JUAN – 2016”

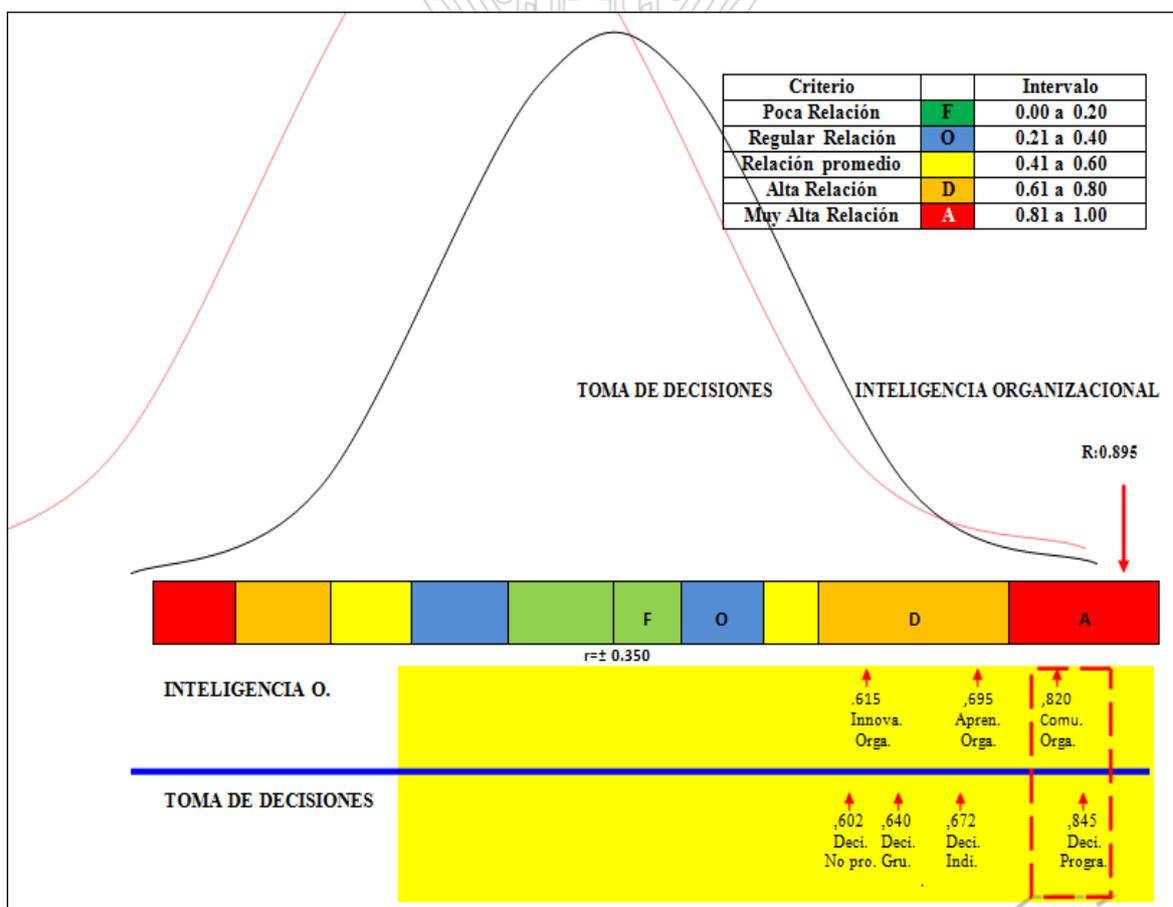


Fuente: Análisis: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).

5.3 Efecto dimensión comunicación organizacional sobre Decisiones programadas

Según los hallazgos se encontraron que la dimensión comunicación organizacional tiene una correlación (0.820, amenaza) y tiene una relación causa-efecto con la dimensión decisiones programadas (0.845, amenaza), es decir que dentro de la empresa de transportes San Juan, el personal no poseen una comunicación eficaz, entre las areas generando que los empleados no se sientan importantes y no se identifiquen con la empresa, generalmente sienten que su opinión no es valorada y esto aumenta el bajo rendimiento de ellos dentro de la empresa y por consecuencia se obtiene decisiones no programadas es decir se toman decisiones de carácter único y no siempre se elige una decisión a medida de un hecho fortuito.

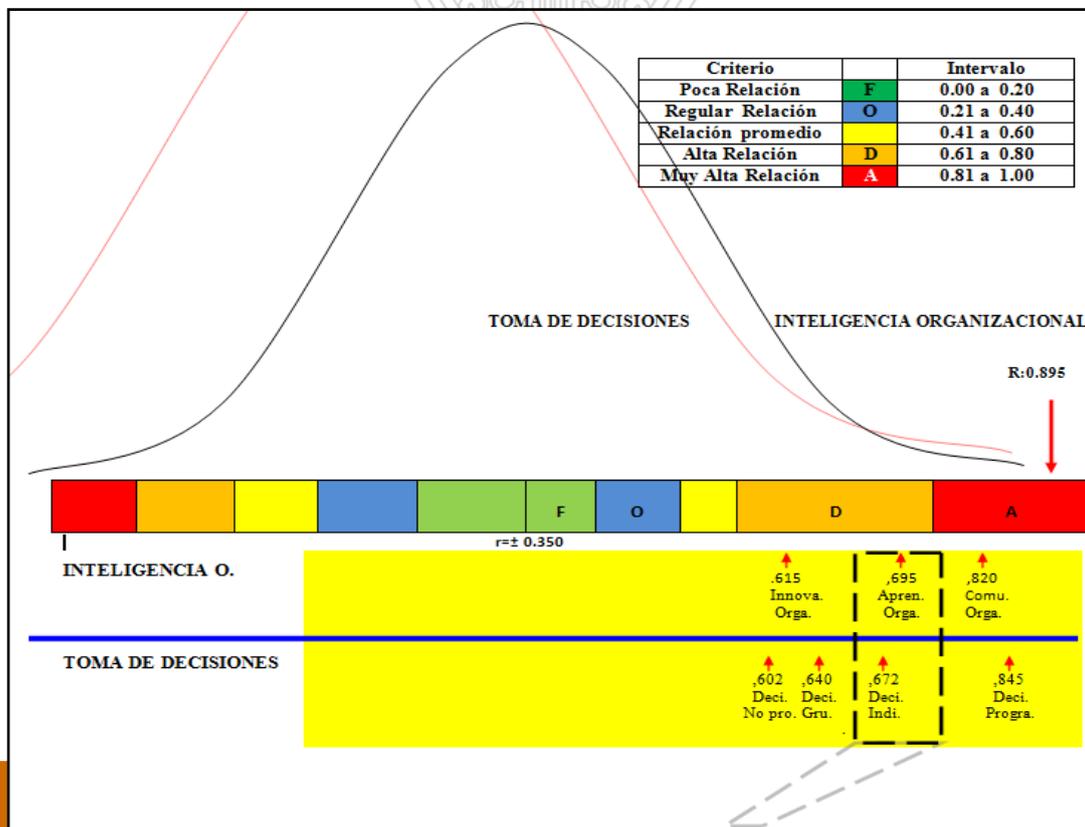
Figura N° 18: Efecto dimensión comunicación organizacional sobre Decisiones programadas



5.4 Efecto dimensión aprendizaje organizacional sobre Decisiones individuales

Según los hallazgos se encontraron que la dimensión aprendizaje organizacional tiene una correlación (0.695, debilidad) tienen una relación causa-efecto con la dimensión decisiones individuales (0.672, debilidad), es decir el aprendizaje organizacional no se esta llevando a cabo por los miembros de la empresa en todos sus niveles, no se esta recopilando información en los entornos internos y externos de la empresa; y no se promueve acciones que produzcan cambios en el comportamiento y teorías en usos organizacionales, teniendo como consecuencia que muchas veces el personal a diario toman decisiones individuales relacionadas con los objetivos, incertidumbre, riesgos o cursos de acción que han de decidir en determinados momentos, las programaciones de rutina diaria, inherentes a la institución, ya que no tienen autonomía suficiente para hacerlo, porque en aprendizaje organizacional es deficiente y no le permite decidir con un criterio que se ajuste a dar soluciones optimas en el ámbito empresarial.

Figura N° 19: Efecto dimensión aprendizaje organizacional sobre Decisiones individuales



CONCLUSIONES

A. SEGÚN LA HIPOTESIS GENERAL

Se halló un Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre las variables inteligencia organizacional, toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que las variables inteligencia organizacional, toma de decisiones, y la gestión logística tienen una correlación conjunta “R”, de 0.895 y un valor $p = 0.000$.

B. SEGÚN LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Se halló un Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión innovación organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión innovación organizacional y la variable toma de decisiones, y la gestión logística tienen una correlación conjunta “r”, de 0.480 y un valor $p = 0.000$.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

Se halló un Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión aprendizaje organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión aprendizaje organizacional y la variable toma de decisiones, y la gestión logística tienen una correlación conjunta “r”, de 0.791 y un valor $p = 0.000$.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

Se halló un Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que existe relación entre la dimensión comunicación organizacional y la variable toma de decisiones y la gestión logística en la empresa de transportes de carga San Juan - 2016.

Se halló, mediante el Modelo de Regresión y Correlación que la dimensión comunicación organizacional y la variable toma de decisiones, y la gestión logística tienen una correlación conjunta “r”, de 0.698 y un valor $p = 0.000$.

RECOMENDACIONES

1. Para la eficiencia de un proceso de Inteligencia Empresarial es necesario considerar la existencia de tres componentes fundamentales: la innovación, comunicación, aprendizaje organizacional y la implementación de las acciones identificadas para el mejoramiento competitivo como consecuencia de la ejecución de la inteligencia empresarial.
2. La innovación organizacional debe ser una política de la gerencia general. Por lo tanto, el gerente no sólo debe creer en la innovación sino que debe sentirla y desplegarla en todos los niveles. El proceso de innovación se debe dar desde la alta gerencia hacia abajo en el organigrama de la organización. La innovación no debe mantenerse sólo en la creatividad para la creación de nuevos servicios. La innovación organizacional debe estar claramente identificada en la Misión y Visión de la empresa. La innovación organizacional debe ser el objetivo estratégico número uno de la empresa.
3. El proceso de la innovación organizacional al interior de la empresa debe estar basado en la interrelación de las ideas de los empleados y la expresión de sus ideas. Se debe permitir la participación de los empleados en la empresa para la generación de ideas que se conviertan en proyectos innovadores. Las personas como agentes del cambio y de la capacidad de crear, innovar y hacer realidad lo nuevo.
4. Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje primordial de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

5. El aprendizaje organizacional en el ámbito laboral se ha convertido en un medio eficaz donde se aplica el conocimiento adquirido y, al mismo tiempo, se adelantan actividades que permiten que las personas sigan aprendiendo. El análisis de las experiencias de cambio en las organizaciones demuestra que el factor humano es uno de los elementos clave y, por tanto, exige esfuerzos para definir formas de trabajo que le faciliten a los empleados adquirir conocimientos, habilidades y aprender para asumir procesos modernizadores. Se debe, por ello, promover iniciativas de cambio que estimulen el compromiso participativo de los empleados.
6. Se recomienda una comunicación integral del personal de Transportes San Juan, ya que en un mundo de tecnologías interactivas y de nuevas actitudes hacia el trabajo, las empresas necesitan un modelo de gestión que se caracterice por la participación y la interacción de sus empleados. Para conseguir esto se necesita que Gerencia general establezca contactos, informen y hagan que la gente participe de diferentes maneras y trabaje juntos a ellos, La gestión eficaz del gerente debe orientarse a facilitar la interacción de las personas que forman el entorno de comunicación y aprendizaje, de modo sean favorecidos.
7. Desarrollar en la empresa de Transportes San Juan, el trabajo en equipo y el dialogo en el personal en forma integral, que posibilite el trabajo conjunto y la creación de una política que favorezca una condición organizativa como recurso para impulsar actitudes positivas que faciliten compartir información, experiencia y eliminar las barreras, mediante las herramientas de trabajo en equipo y el diálogo.
8. El establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones no es tradicional y donde los gerentes delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de la empresa y del entorno que rodea a la misma. Han de saber qué factores influyen en la realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

1. Gómez, Jhean y Pin, Newman (2007). Gerencia Estratégica. Planeación y gestión – Teoría y Metodología. (Quinta Edición). Caracas. Gráficas Levi S.R.L.
2. Guerra, Dulce (2012). Supervisión y Funciones Administrativas. El Líder Transformacional que se necesita en las Organizaciones Educativas Inteligentes. Alemania. Editorial Académica Española.
3. Gento, Samuel (2005). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid.España. Editorial Muralla.
4. Freud, Davis (2008). Cambio y Desarrollo Organizacional de los Centros Educativos. Santa Fe de Bogota- Colombia. Mc Graw Gill.
5. Robbins, Steven (2005). Las Organizaciones. México Mc Graw Hill.
6. Weisinger, Victor (2009). Fundamentos de la Administración de la Educación. México. Fondo de Cultura Económica.
7. Bussiness, Carls (2007). Competencias y Competitividad Diseño y Organización Latinoamericana. Colombia. Mc Graw Hill.
8. Habermas, Carlos (2005). Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Colombia. Ediciones Díaz de Santos.
9. Robbins, Steven. y Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. México. Ediciones Pearson Prentice Hall.
10. Gilad, B. (2003) Early Warning. Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risks and Create Powerful Strategies. Amacom.
11. Guédez, Víctor (2007). La Ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas. Tercera edición. Caracas Venezuela Editorial Planeta.
12. Serna, Humberto (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación, Mapas Estratégicos, índice de Gestión. Décima Edición.. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Editorial 3R Editores.

13. Under, M. (2010). Métodos y Estrategias gerenciales para el cambio en las organizaciones. Barcelona. Editorial Amat.
14. Steven, Robert (2007). Desempeño por Competencias. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granicas.
15. Soca, Valeria (2005). Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid. España Editores Gráficas.
16. Aranguren, Carlos (2006). Desarrollo Organizacional y Competencias gerenciales. Buenos Aires. Argentina. Granica, S. A.
17. Chiavenato, Idalberto (2008). Introducción General a la Administración . Séptima Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
18. Alles, Martha (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. 2da reimpresión de la 1era edición). Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.
19. Robbins, Steven (2008). Comportamiento Organizacional. 3ª edición. México. Editorial Pearson. Educación Prentice Hall.
20. Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2013) Comportamiento organizacional. Decimoquinta edición. Editorial Pearson. Educación Perntice Hall.
21. Hamel, Gary (2001). Liderando la revolución. Bogotá. Ediciones Norma.
22. Hölzl, Werner; Reinstaller, Andreas y Windrum, Paul (2005). Organizational innovation, information technology and outsourcing to business services. Merit-Infonomic Memorandum Series, Maastricht, The Netherlands.
23. OECD (2005). Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation, 3a ed., París. OECD Publications.
24. Lam, Alice (2004). Organizational innovation. Brunel Business School, Brunel University, BSBM Working Papers, Uxbridge.
25. Levy Claude (2007). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
26. Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. (11a ed.). México.

27. Van de Ven, Andrew (2004). Organizational change. London. Blackwell Publishers.
28. Robbins, Stephen y Mary Coutler (2005). Administración. Octava Edición. México. Editorial Pearson Educación de México, S.A.
29. Rodríguez, Y. (2008). “Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales”. Departamento Bibliotecología y Ciencia de la Información. Universidad de La Habana, Cuba.
30. Chiavenato, Idalberto (2012) Gestión del talento humano. México. McGraw Hill.
31. Stoner James A., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. (2009) Administracion. Novena edicion. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
32. Penteado, R (2007). Organizações Inteligentes: Guia para a competitividade e sustentabilidade nos negocios. Brasil: Embrapa.

Tesis bibliográficas

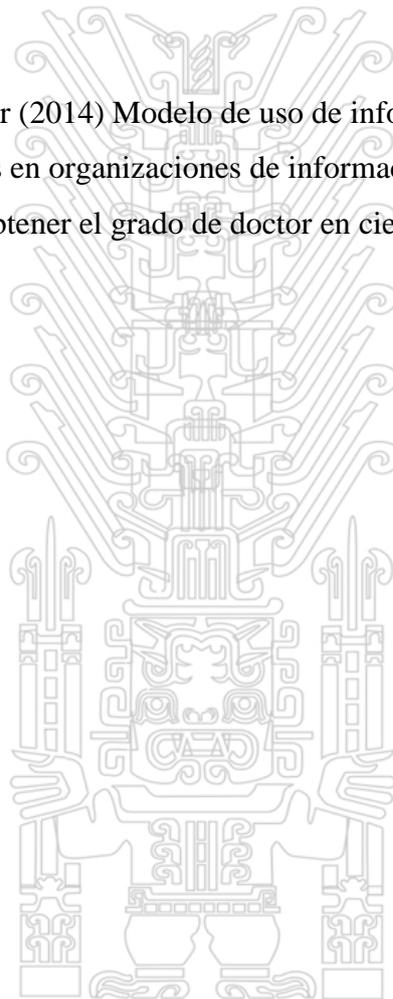
Tesis Nacionales

1. Chacin Socorro Miguel Andrés (2009) “Clima organizacional y su relación con el desempeño de los comisarios en las comisarias tipo “a” de la vii dirección territorial de la policía nacional del Perú lima metropolitana, oct. 2007-oct 2008. Tesis para optar el grado académico de magíster en administración y ciencias policiales de la Escuela superior de Policía.
2. Rocca Surco Johnny Luis (2015). Tesis “Competencias organizacionales y su relación con el desempeño de los trabajadores del área de ti de una institución financiera pública, año 2014”. Tesis Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Tesis Internacionales

1. Gómez Aguilar Marisol (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

2. Pereira Ana (2014). Tesis “Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas”. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia.
3. Chitiva Sánchez Diego Armando (2011). “Consideraciones conceptuales para la interpretación de la inteligencia como un proceso integrador de distintos enfoques de inteligencia aplicados en organizaciones”. Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración .Universidad Nacional de Colombia.
4. Rodríguez Cruz Yunier (2014) Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. Universidad de Granada. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias de la información.



ANEXO N° 03

**CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO DESARROLLO DE
LOS RECURSOS HUMANOS Y LA GESTION LOGISTICA**

	INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
	DIMENSION 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
	INDICADOR :COMUNICACIÓN CERRADA					
01	¿Existe una comunicación idónea entre el personal de su área?					
02	Hay una comunicación idónea entre su dirección y sus asistentes en el logro de lograr los objetivos organizacionales?					
	INDICADOR : COMUNICACIÓN ABIERTA					
03	Usted como gerente o jefe de su area tiene buenas relaciones con los proveedores?					
04	¿Usted proyecta una imagen favorable para promover su servicio?					
	DIMENSION 2: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
	INDICADOR: DIALOGO					
05	¿Usted alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias con la finalidad de lograr los objetivos en su area?					
06	¿El dialogo permite descubrir a profundidad el aprendizaje grupal para favorecer la articulacion permitiendo una visión compartida del aprendizaje en el area?					
	INDICADOR : TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.					
07	¿El software que maneja su area le permite generar mejor informacion en su area?					
08	¿Cree usted que las tecnologías de la información son herramientas que constituyen un gran aporte al proceso de aprendizaje en la organización?					
	DIMENSION 3: INNOVACION ORGANIZACIONAL					
	INDICADOR : CAMBIO ORGANIZACIONAL.					
09	¿Se aplica la administración estratégica en su área?					
10	¿Se desarrollan, analizan y seleccionan estrategias para lograr la eficacia en su área?					
	INDICADOR : EFICIENCIA					
11	¿Están definidos los objetivos en el área que trabaja?					
12	¿Se aplica la administración por objetivos en el área que dirige?					
	VARIABLE DEPENDIENTE : GESTION LOGISTICA					
	DIMENSION 1 : DECISIONES PROGRAMADAS					
	INDICADOR: PROCEDIMIENTOS.					
13	¿Toma las decisiones de acuerdo con los procedimientos que tiene la empresa?					
14	¿Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes?					
	DIMENSION 2 : DECISIONES NO PROGRAMADAS					
	INDICADOR: CONTINGENCIAS.					
15	¿Usted sigue un modelo de toma de decisión para generar una					



	solución específica de un problema en concreto?					
16	¿Usted toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan?					
DIMENSION 3: DECISIONES INDIVIDUALES.						
INDICADOR : CRITERIO INDEPENDIENTE.						
17	¿Usted suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos institucionales?					
DIMENSION 4: DECISIONES DE GRUPO.						
INDICADOR: RELACION EFICAZ.						
18	¿Usted analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en su área con su personal?					

