

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL Y EL ESTILO DE TOMA DE
DECISIONES DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL DEL
EJÉRCITO DEL PERÚ, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018”**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración de Empresas

AUTOR

Canazas Martínez, Ketty Nelly

ASESORA

Dra. Reyna Dávila, Silvia

JURADOS

Dr. Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Mg. Ponce Veneros, Manuel Santos

Dr. Velásquez Vásquez, Juan Alfredo

LIMA – PERÚ

2019

Índice

Resumen

Abstract

I.	Introducción	1
1.1.	Descripción y formulación del problema	2
	-Problema general.	3
	-Problemas específicos.	3
1.2.	Antecedentes	3
1.3.	Objetivos	7
	-Objetivo general.	7
	-Objetivo específico.	7
1.4.	Justificación	7
1.5.	Hipótesis	8
	-Hipótesis general.	8
	-Hipótesis específicas.	8
II.	Marco teórico	9
2.1.	Bases teóricas	9
III.	Método	22
3.1.	Tipo de investigación	22
3.2.	Ámbito temporal y espacial	22
3.3.	Variables	22
3.4.	Población y muestra	23
3.5.	Instrumentos	23
3.6.	Procedimientos	24
3.7.	Análisis de datos	24
IV.	Resultados	25
V.	Discusión de resultados	56
VI.	Conclusiones	57
VII.	Recomendaciones	59
VIII.	Referencias	61
IX.	Anexos	63

Resumen

Es importante que las organizaciones desarrollen un estilo de toma de decisiones que contribuya en mantener un mejor comportamiento interpersonal en la organización. Con la finalidad de mejorar su desempeño y les permitan alcanzar mejores resultados considerando que el mejor activo de una organización es su personal. Esta investigación tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre el estilo de toma de decisiones y el comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018. La técnica utilizada para la investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Aplicando un tipo de investigación descriptiva, se pudo concluir que el estilo de toma de decisiones autoritario está relacionado con un comportamiento interpersonal de nivel medio eficaz del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018. Predomina un alto estilo autoritario de toma de decisiones según el 70% del personal. Y que se tiene un nivel medio de eficacia del comportamiento interpersonal en un 76.7%.

Palabras Clave:

Comportamiento interpersonal, Estilo de toma de decisiones, Estilo autoritario, Estilo democrático, Estilo participativo

Abstract

It is important that organizations develop a style of decision making that contributes to maintaining a better interpersonal behavior in the organization. In order to improve their performance and allow them to achieve better results considering that the best asset of an organization is its staff. The purpose of this research was to determine the relationship between the style of decision-making and the interpersonal behavior of the Personnel Management of the Army of Peru in the first semester of 2018. The technique used for the investigation was the survey and the instrument the questionnaire. Applying a type of descriptive research, it was concluded that the style of authoritarian decision making is related to an interpersonal behavior of effective middle level personnel of the Personnel Directorate of the Army of Peru in the first semester of the year 2018. It predominates a high Authoritarian decision-making style according to 70% of the staff. And that there is a medium level of interpersonal behavior efficiency in 76.7%.

Keywords:

Interpersonal behavior, Decision making style. Authoritarian style, Democratic style, Participatory style

I. Introducción

En la actualidad las organizaciones en general siempre están tratando de mejorar sus productos o servicios debido a la competitividad que causa la globalización.

Tanto las instituciones públicas o privadas entienden la necesidad de mejorar sus servicios a los clientes no solamente externos sino también internos. Y son las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones las encargadas de la responsabilidad de velar por tener y hacer cumplir las políticas que ayuden a ofrecer un mejor servicio al cliente interno.

El comportamiento interpersonal en una organización es importante para mejorar el trabajo de grupo debido a que influye en mejorar las relaciones con los demás. Y los diferentes estilos de toma de decisiones influyen en la motivación de los empleados. Tanto el comportamiento interpersonal como la toma de decisiones influyen en estudios diferentes a la productividad laboral. Por esta razón esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre comportamiento interpersonal y el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección de Personal del Ejército del Perú, en el primer semestre del año 2018, para poder identificar mejoras de capacitación con la finalidad de poder mejorar el desempeño laboral y se puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Este trabajo de investigación está compuesto por las partes siguientes:

En la primera parte se realizó el planteamiento del problema donde se plantea el problema y se definen los objetivos.

En la segunda parte se hace una revisión de antecedentes, una revisión documental de la teoría relacionada basada en investigaciones y estudios.

En la tercera parte se establece la hipótesis del estudio y las variables.

Y finalmente, se valida la hipótesis, se realiza la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

1.1.Descripción y formulación del problema

Actualmente se necesitan que las organizaciones en general sean eficientes y eficaces, para lo cual deben los líderes poder comprender como se afectan diferentes factores que influyan en una mejora del rendimiento y la productividad.

Las relaciones interpersonales cuando son eficientes producen que las relaciones entre los miembros de la organización sean más comunicativas y estén más satisfechos y por ende son más productivos. Sin embargo, en la actualidad en la Dirección de Personal del Ejército del Perú, en el primer semestre del año 2018, se están generando varios conflictos interpersonales entre el personal, y que están dificultando que el trabajo de los equipos pueda cumplir con sus objetivos, se están atrasando las comunicaciones, no se están cumpliendo con los plazos en la entrega de los trabajos, las decisiones que está tomando la alta dirección no tienen un respaldo de los colaboradores que se sienten poco comprometidos y estos indirectamente también afecta a todo el sistema de Recursos Humanos del Ejército del Perú.

Así mismo, la toma de decisiones en la organización está afectando la motivación y se necesita determinar si el estilo como toman las decisiones los directores tiene relación con el comportamiento interpersonal de los otros funcionarios en la Dirección del Personal del Ejército del Perú. Para tomar decisiones y mejorar la gestión de esta dependencia se necesita tener información adecuada y que nos permita descubrir el principal problema que afecta indirectamente el rendimiento de los equipos y si se tiene que mejorar la forma como se están tomado las decisiones.

-Problema general.

¿Qué relación existe entre el estilo de toma de decisiones y comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?

-Problemas específicos.

¿Cuál es el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?

¿Cuál es el grado de eficacia del comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?

1.2. Antecedentes

En los estudios realizados por (Muñoz, 2016) donde se analiza el comportamiento interpersonal y su relación con el aprendizaje, se valoró la incidencia que produce la variable del comportamiento interpersonal en la percepción de aprendizajes significativos aplicando su estudio a ocho personas, considerando también la emoción para poder tener un mejor aprendizaje. Su planteamiento del problema básicamente se enfocó a conocer la necesidad de poder observar el comportamiento que los individuos objeto de estudio y su nivel de captación de los aprendizajes. Donde se concluyó que “el comportamiento incidió significativamente en la percepción de los aprendizajes significativos” (p.96). Es decir que un mejor comportamiento interpersonal basado en la confianza, la cooperación si ayuda adquirir nuevos aprendizajes en los estudiantes de una maestría.

También, en los estudios realizados por (Arce & Malvas, 2014) sobre “El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari – 2013”, menciona la importancia en el contexto nacional sobre la mejora del clima organizaciones en todas las instituciones. Y se planteó como objetivo conocer la relación que

existe entre el clima laboral en el I.E. Manuel González Prada de Huari y las relaciones interpersonales. Para conseguir su objetivo realizó una investigación descriptiva – correlaciones y su muestra estudio estuvo conformada por 45 trabajadores. Concluyó con una alta correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Por tal motivo se recomendó aplicar estrategias para mejorar la comunicación y la capacidad de relacionarse en los trabajadores.

Así mismo, en su investigación (Bolaños, 2015), sobre “Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos”, en la que busca prevenir problemas de conflictos personales que se dan en la institución, su objetivo fue “Describir la incidencia que existe entre las relaciones interpersonales de los docentes y el manejo de conflictos administrativos educativos”, haciendo una investigación cualitativa de diseño descriptivo para lo cual utilizó la correlación de Pearson. Y concluye en que la incidencia no es evidente. Porque la relación interpersonal de los docentes es buena y esto incide en el buen manejo de los conflictos.

También otra investigación realizada por (García, 2009) sobre: “Los efectos del estrés en las relaciones personales”, menciona que el estrés que se origina cuando hay un exceso de trabajo, cuando nuestra capacidad para solucionar problemas es débil, y cuando se está bajo demasiada presión. Esto influye en el comportamiento interpersonal y este a su vez en el trato entre el personal y en el usuario final en el Departamento de Pediatría del Hospital General San Juan de Dios. Para este estudio se determinó como variable independiente el estrés y como variable dependiente las relaciones interpersonales. Y concluyó afirmando que el estrés si influye significativamente en el deterioro de las relaciones interpersonales.

En la tesis doctoral de (Steizel, 2015) sobre: “La influencia interpersonal hacia arriba en entornos virtuales de trabajo: una comparación entre trabajadores presenciales y virtuales”.

Hace referencia a la influencia interpersonal hacia arriba a la influencia que ejercen los colaboradores de trabajos virtuales sobre sus superiores. Esto debido a que en entornos virtuales es más difícil establecer relaciones en un entorno que no es físico. Concluye manifestando que es importante establecer tácticas para mejorar la influencia, entre ellas la de buscar a terceros que puedan ayudar a tener un mejor acercamiento y lograr la confianza de los superiores. Y que se deben utilizar los medios de comunicación virtuales aprovechando las nuevas tecnologías. El método que utiliza es cuantitativo y utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Y dice que los trabajadores presenciales influyen en mayor medida que los trabajadores virtuales en los superiores.

Marco referencial

El estudio se realizará en la Dirección del Personal del Ejército del Perú. Ubicada en el Pentagonito - Monterrico – Santiago de Surco Lima y tiene como:

Visión

Ser la principal institución pública referente para la sociedad peruana en la promoción de la empleabilidad, el autoempleo y del trabajo decente, que garantice el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos socio laborales y fundamentales en el ámbito laboral; así como, la consolidación del diálogo y la concertación socio laboral, para el desarrollo socio económico descentralizado con inclusión social.

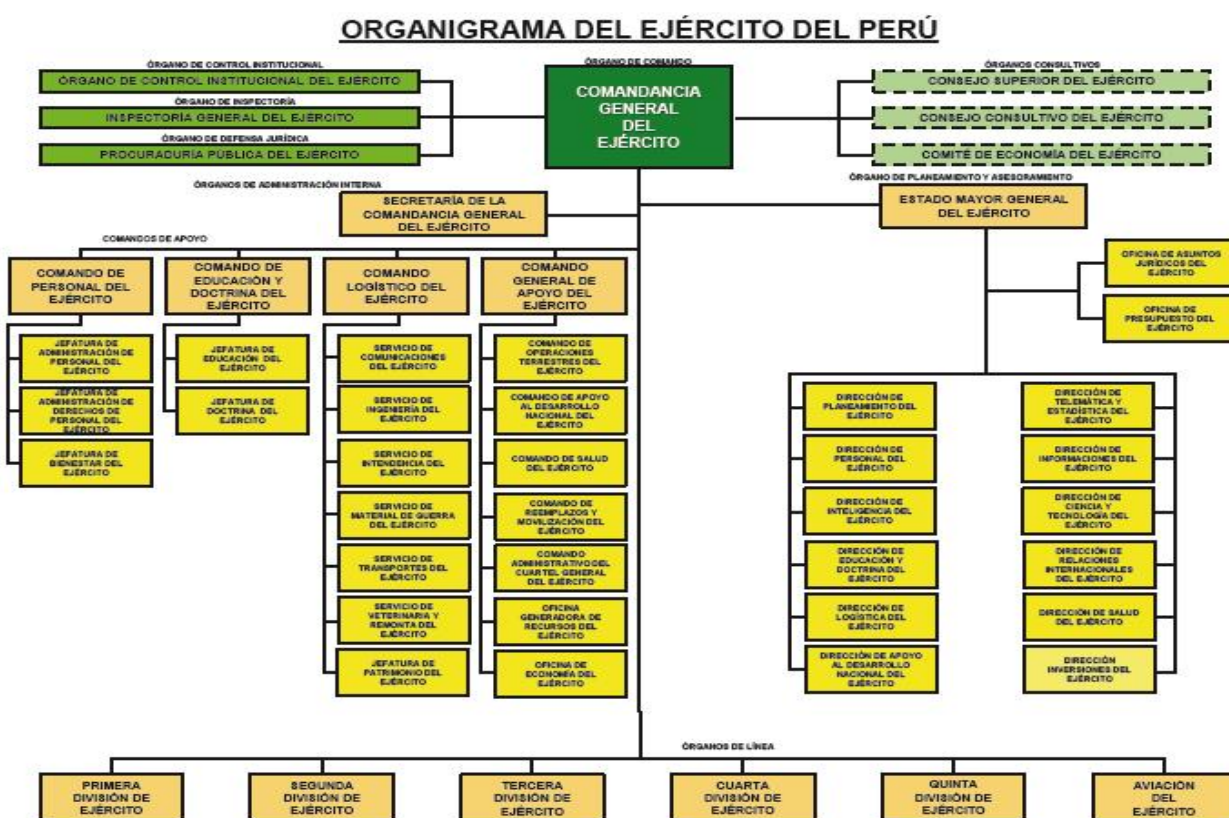
Misión

Somos el ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas socio laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad e inserción laboral, el autoempleo y el trabajo decente a nivel nacional, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador en beneficio del desarrollo socioeconómico del país, en un marco democrático y de diálogo social.

Organigrama

El organigrama de la institución macro donde se realizará en estudio en la Dirección del Personal del Ejército del Perú. Figura 1.

Figura 1: Organigrama del Ejército del Perú



Fuente: Ejército del Perú

1.3. Objetivos

-Objetivo general.

Analizar qué relación existe entre el estilo de toma de decisiones y el comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.

-Objetivo específico.

- Determinar el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018
- Identificar el grado de eficacia del comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018

1.4. Justificación

El campo de las ciencias de la administración es la responsable de buscar y ofrecer soluciones oportunas y optimas, ante los desafíos en la gestión de las organizaciones. Los profesionales de administración deben estar en la capacidad de identificar los problemas y/o oportunidades que se presenten en las organizaciones. Es por eso que en mi formación profesional he detectado problemas relacionados a los Recursos Humanos en el personal destacado en la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018, dependencia en la cual laboro para poder dar una solución profesional basado en la utilización del método científico para poder determinar qué relación existe entre el comportamiento interpersonal eficaz y el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018. Y poder así plantear una solución basada en información objetiva, clara y determinante para poder contribuir a tomar mejores decisiones y dar una solución a los conflictos.

Esta investigación busca determina si existe una relación lineal entre el comportamiento interpersonal y los diferentes estilos de toma de decisiones. Es decir, evidencias que un poco capacidad interpersonal está relacionado con un estilo de toma de decisiones autoritario, si una media capacidad interpersonal está relacionada con un estilo de toma de decisiones “dejar hacer” y finalmente evidenciar si existe una relación de un buen comportamiento interpersonal y el estilo de decisiones democrático. Esto podrá evidenciar si es el estilo de decisiones el que está relacionado con el comportamiento interpersonal. Y poder realizar programas de capacitación al personal para mejorar su desempeño.

Esta investigación servirá para tener una línea base que permita identificar desviaciones a lo largo del tiempo del comportamiento interpersonal de personal, al mismo tiempo de poder identificar si la toma de decisiones que predomina cambio la relación. Otras dependencias de Recursos Humanos podrán utilizar esta investigación como referencia para estudios similares que tengan los mismos o similares problemas.

1.5. Hipótesis

-Hipótesis general.

El estilo de toma de decisiones autoritario está relacionado con un comportamiento interpersonal de nivel “medio” eficaz del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018

-Hipótesis específicas.

1. Predomina en promedio un estilo autoritario de toma de decisiones en el personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.
2. Existe un nivel medio de eficacia en el comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.

II. Marco teórico

2.1. Bases teóricas

Comportamiento interpersonal

La teoría de las relaciones humanas, nace como respuesta a la teoría clásica y científica debido al enfoque excesivo en la organización, sus tiempos y movimientos y en la productividad. Esto debido al poco interés por el estudio de las personas y su influencia en la organización. (Rodríguez, 2015) admite que el 80% de los problemas graves en las organizaciones se deben principalmente a los relacionados con las personas. Y las empresas no invierten lo adecuado en estudios relacionados con las personas, sino en estudios relacionados a las cosas.

También (García-Rincón, 2014) en su investigación sobre las dinámicas de grupo, menciona lo dicho por Furham en 1992 sobre que son las capacidades para relacionarse con los demás de manera interpersonal las que determinan su eficiencia en relacionarse socialmente. Es decir, que la habilidad interpersonal está relacionada con la habilidad social. Y una mejor habilidad social contribuye a que el individuo puede lograr sus objetivos con la ayuda de los demás.

En la organización los líderes se debe tener cuidado al momento que comunican o toman decisiones para no afectar el comportamiento social de los colaboradores, y por ende la productividad. Cuando varios colaboradores son afectados por una baja interpersonalidad estos pueden influir en el clima organizacional, debido a que se sociabilidad la baja interpersonalidad y puede formar parte de la cultura como la falta de comunicación o el aislamiento.

Respecto a la comunicación interpersonal, (Anzorena, 2016) menciona la interacción como un proceso en el cual existe una dinámica relacional entre dos o más personas, entre las diferentes comunicaciones y en la influencia de las mismas. Una persona es el emisor el que emite el mensaje que es un código y el receptor siendo el que recibe el mensaje y descifra el

código para entender el mensaje, a la vez que el también hace de emisor porque emite un mensaje de respuesta que puede ser verbal o no verbal; lo que produce una interacción. Y la efectividad de esta comunicación hace que mejore nuestra capacidad interpersonal, que es poder llevarnos bien o relacionarnos mejor con los demás. En ese mismo sentido, (Rulicki & Cherny, 2012) menciona que la comunicación interpersonal produce cierta ansiedad, y que los individuos deben entender no solamente la comunicación verbal, sino la comunicación no verbal que es la que se expresa con el cuerpo, con los gestos.

Es este aspecto es la Psicología Sistémica de Watzlawick citado por (Anzorena, 2016) la que no solamente se ha enfocado en el estudio del individuo sino también estudia su comportamiento y la forma en como se relaciona con los demás. No solamente estudia la forma como se comunican sino también como reacciones frente a otros.

Sobre el comportamiento del individuo, según menciona (Murphy, 2002) en su libro: “Cómo manejar los conflictos en el trabajo” existen diferentes comportamientos que ocasionan conflictos y que su comprensión ayuda a poder solucionar los diferentes problemas que pueden suceder en el centro de trabajo y eso se debe a que nos ayuda a poder comprender sus causas, siendo estos comportamientos que causan los conflictos los siguientes:

El Comportamiento intelectual

Es el comportamiento en el cual se usan las habilidades intelectuales para poder comprender de una mejor manera un problema, dentro de las habilidades que se necesitan están las habilidades:

Analíticas:

Para comprender la complejidad del problema considerando la descomposición de las partes y analizando cada una por separado y prestando atención a los detalles. Analizar los detalles para comprender sus relaciones con el concepto más general. (Murphy, 2002)

El aprender:

Capacidad para poder adquirir nuevo conocimiento. Está abierto a poder aceptar nuevas teorías probadas por otros y también en base a la experiencia. Haciendo que se tenga una mejor capacidad al momento de tomar decisiones. (Murphy, 2002)

El desarrollo del juicio:

Este debe ser basado en la experiencia y el conocimiento para la toma de mejores decisiones. Las mejores decisiones previenen los conflictos. El buen juicio contribuye a evitar y solucionar de manera más efectiva los conflictos que se puedan dar en la organización por haber tomado una mala decisión. (Murphy, 2002)

El planificar:

Que permite orientar nuestro comportamiento para el logro de los objetivos, tomando en consideración las diferentes actividades que se tiene que realizar, cómo se van a realizar, quienes y cuáles son los recursos asignados. (Murphy, 2002)

La organización:

Que consiste en poder ordenar de manera lógica las diferentes actividades de tal manera que facilite la consecución de los objetivos propuestos. También (Durán, 2017) Menciona que las relaciones interpersonales son importantes en la organización porque contribuyen a formar la cultura de la misma, por lo que los colaboradores deben trabajar

junto a la organización para alcanzar los objetivos generales o estratégicos. Así mismo, menciona la importancia de la diversidad en la organización, debido a que se consigue diferentes percepciones que ayudan a la creatividad, pero a veces la falta de una adecuada interpretación de la forma como se comunican las personas que son diferentes puede generar

conflictos interpersonales. Por lo que es necesarios capacitar al personal en gestionar adecuadamente la diversidad. (Murphy, 2002)

La percepción:

La capacidad para poder tener una mirada global del panorama y que permite tener un concepto más general al momento de tomar decisiones. También (Gonzalez, 1993) menciona que la complejidad de la interacción social en el plano interpersonal se puede estudiar desde el punto de vista de la percepción. En ese mismo sentido, (Rulicki & Cherny, 2012) menciona que la percepción puede ser incrementada con una mejor comunicación no verbal, en la interacción con los demás. (Murphy, 2002)

El concepto:

Tener la capacidad para definir de manera clara el subjetivo del panorama general y tomar mejores decisiones para evitar los conflictos. (Murphy, 2002)

Ser objetivo:

Se deben valorar no el sentimiento sino los hechos, lo que sucede o lo que sucedió. Evaluando la situación de manera objetiva para poder tomar una decisión de manera más eficaz dejando de lado los prejuicios iniciales. (Murphy, 2002)

Ser flexible:

Es la habilidad para poder adaptarse a diferentes situaciones y poder obtener una mejor información desde diferentes perspectivas para la toma de mejores decisiones. Un ejemplo que menciona, es sobre el uso del móvil que permite que la comunicación interpersonal de una persona sea más accesible siendo un estado virtual que se va mantener de manera constante. Facilitando el proceso de interacción con los demás. (Murphy, 2002)

El Comportamiento emocional

El comportamiento emocional es importante para la mejor toma de decisiones al momento de resolver conflictos, debido a que los conflictos tienen siempre una carga de emociones que el gerente debe comprender para poder hallar la mejor solución. (Murphy, 2002)

El Comportamiento interpersonal

Sobre este comportamiento interpersonal importante evaluar la influencia de la persuasión, la capacidad de escuchar, la comunicación eficaz, un mal comportamiento interpersonal puede dar origen a conflictos o a empeorarlos. (Murphy, 2002)

El Comportamiento directivo

Al respecto (Culbert, 2017) menciona que un directivo puede tener buenas intenciones a solucionar los problemas interpersonales pero sino está preparado para hacerlo eficazmente, puede contribuir a empeorar el problema, por eso es necesario que el directivo entienda que necesita mejorar su gestión de conflictos, y su comunicación de manera constante, también el directivo influye en la cultura organizacional porque determina los pilares del desempeño a través de la elaboración de un plan estratégico. Para alcanzar los objetivos estratégicos en la organización debe haber un clima laboral de satisfacción, porque si sucede, al contrario, el desempeño laboral empeora. Y generalmente los problemas en la organización son por motivos personales entre los miembros que, por temas de carácter estrictamente laboral, por lo que es necesario que el directivo tenga en todo momento la capacidad de solucionar los problemas de conflictos interpersonales.

Importancia de la efectividad del comportamiento interpersonal

En la administración siempre la alta dirección se encuentra negociando ya sea con clientes externos o internos, con externos como los proveedores, distribuidores y los cliente; e internos

con los empleados; con la finalidad de mantener un equilibrio que permita el éxito de los resultados, Y como menciona (Hergueta, 2010) se debe desarrollar una negociación de la mejor manera a través de una relación interpersonal adecuada, adaptando nuestro comportamiento a las circunstancias no llegando a los extremos de tener una actitud agresiva o sumisa ante una negociación (Rodríguez, 2015).

Es importante para lograr la eficiencia laboral que la organización mantenga a raya los conflictos interpersonales, a veces son necesarios para realizar mejorar en la comunicación, pero cuando se salen de control pueden ser destructivos e influir negativamente en los resultados de la organización, como menciona (Dean & Shepard, 2017).

También para lograr una mejor eficacia en el comportamiento interpersonal en la organización. (Zoller & Preston, 2015) Menciona que se debe conectar a los colaboradores y se deben construir relaciones, para ello, la organización debe brindar una buena comunicación, ambiente de trabajo agradable, y que los directivos generen confianza. También se debe promover que los colaboradores acepten sus errores y puedan disculparse sin que esto signifique una burla, sino más bien un sinceramiento de que algo estuvo mal y que se está reconociendo el hecho para que no vuelva a suceder.

Así mismo, como menciona (Edinger & Sain, 2015) los líderes son los principales responsables del comportamiento interpersonal en la organización, deben estar atentos a estos problemas que son comunes y frecuentes en cualquier organización, deben tener la capacidad de abordarlos a tiempo, la misión de la organización debe cumplirse y a veces algunos colaboradores no están muy identificados o comprometidos, por lo que su desempeño disminuye y hace que otros compañeros que si están comprometidos tengan una mayor carga laboral y se desencadena en un conflicto, por lo que el líder debe tener en cuenta el desempeño

y que este no sea un generador de conflictos, sino más bien un factor para mejorar la relaciones interpersonales de los colaboradores a través del logro en conjunto de objetivos.

Toma de decisiones

Ante el proceso de globalización en expansión, donde la competitividad y la innovación juegan papeles importantes. Y los líderes de las organizaciones deben comprender la importancia de los efectos que producen sus decisiones y el contexto o circunstancias en que las toman para mejorar sus resultados. En su investigación (Amaya, 2016) resalta la importancia de la toma de decisiones de los gerentes por ser su responsabilidad para la viabilidad de la organización. En donde se debe tener habilidades técnicas, pero también humanas (interpersonales).

En la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006), a través de varios estudios realizados por diferentes profesores nos dicen que la teoría práctica sobre la toma de decisiones se enfoca principalmente en el proceso de cómo se toma la decisión para mejorar el rendimiento personal, del equipo y de la organización. Siendo la toma de decisiones a veces muy difíciles porque implican riesgos y costos elevados que pueden implicar la sobrevivencia de la organización. En donde diferentes investigaciones coinciden en que el proceso de la decisión está conformado por cinco pasos esenciales que son:

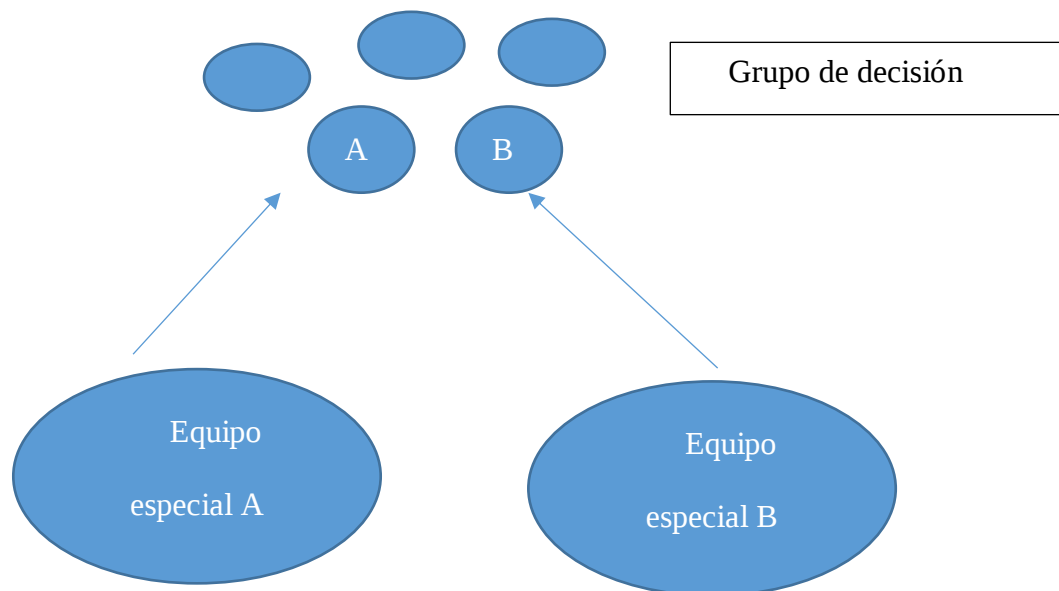
El primer paso:

Poder tener un mejor control del contexto donde se va a tomar la decisión. El contexto no solo es un buen lugar físico donde se va a tomar la decisión sin interrupciones y que permita la generación de ideas; sino también al clima y la cultura de organización, donde el directivo debe entender si las personas tienen un alto nivel de comportamiento interpersonal, es decir si se llevan bien unos con otros, un clima conflictivo no favorece a una mejor toma de decisiones

donde se debe buscar la participación y la cooperación especialmente de las personas más adecuadas para resolver el problema.

Y la cultura también es importante porque si predomina en la organización una cultura autoritaria donde las decisiones son tomadas solamente por la alta dirección, entonces la decisión puede perder apoyo por parte de los colaboradores e incluso puede ser una decisión equivocada por la nula o poca participación de las personas más adecuadas en los niveles inferiores de la organización. Según (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006) se afirma que: “el contexto se refiere al entorno de las relaciones interpersonales y conductuales dentro del cual se pueden tratar las ideas y la información y se toman las decisiones”. En la figura 2. Se observa que en las decisiones pueden participar no solamente la alta dirección sino también miembros especialistas para confirmar un grupo que pueda tomar una mejor decisión.

Figura 2: Los equipos especiales son miembros del grupo de decisión.



Fuente: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006)

Segundo paso:

Se debe entender adecuadamente la causa del problema, y no confundirlo con los efectos. Se debe hacer una adecuada investigación sobre el problema, es decir un levantamiento de datos y adecuado procesamiento de la información que se entienda y describa las principales causas del problema. No se puede tener una adecuada solución si primero no se ha identificado adecuadamente el origen del problema. Aquí (Amaya, 2016) menciona que las decisiones se toman

generalmente bajo certidumbre, bajo riesgo, bajo incertidumbre y bajo conflicto en este último caso es donde se es afectado por un mal comportamiento interpersonal de las personas que participan en el proceso de la toma de decisiones o las que generan el problema.

Tercer paso:

Se deben poder a través de un proceso creativo generar una serie de alternativas de solución. Habiendo definido quienes participan en el proceso de decisión y una identificación adecuada de la naturaleza del problema se podrá generar una serie de alternativas para la solución primeramente sin ninguna restricción, lo importante en este paso es desarrollar alternativas y los miembros del equipo de decisión deben respetar las opiniones de todos. Demostrando un mejor comportamiento interpersonal.

Cuarto paso:

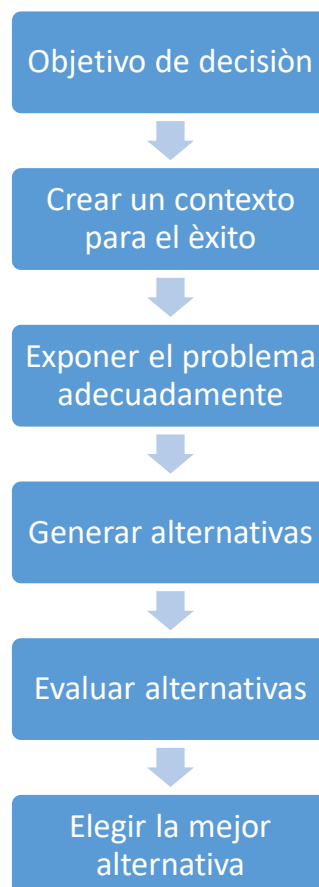
Se deben evaluar cada una de las alternativas. Teniendo una variedad de alternativas de solución al problema, se tiene que proceder a evaluar una por una, y determinar su viabilidad, el riesgo que conlleva su aplicación y el impacto que puede producir. Se deben definir los pros y los contra para cada alternativa, descartando las que no sean viables, de alto riesgo y que no tengan ningún impacto en la solución de preferencia.

Quinto paso:

Se debe seleccionar la mejor alternativa posible. Es importante en este paso que los involucrados tengan un comportamiento interpersonal adecuado para que sean objetivos al momento de evaluar la decisión final y no porque la alternativa fue propuesta por alguien con quien no se llevan muy bien sea descartada por ese motivo. Se deben evitar los prejuicios y las decisiones deben ser tomadas con buen juicio y criterio técnico.

Estos pasos del proceso de la decisión se observa mejor en la Figura 3.

Figura 3: El proceso de la decisión



Fuente: (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006)

Así mismo, las decisiones en la organización son muy complejas cuando se presenta varios aspectos entre ellos son la incertidumbre y cuando es un **problema interpersonal**. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006). La incertidumbre, porque no se tiene toda la información base para tomar la decisión por lo que el directivo debe tratar de estar lo más informado posible. Y problemas interpersonales porque estos problemas no se pueden determinar adecuadamente su impacto porque no se pueden medir sin embargo si pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, por ejemplo, ante un equipo de personas que no se relacionan adecuadamente y se pierde la comunicación efectiva.

Estilos de toma de decisiones

En la toma de decisiones generalmente se dan tres estilos de toma de decisiones, según las investigaciones realizadas por (Robbins & DeCenzo, 2009) en que describen la forma como es que los líderes o la cultura de la organización lleva a cabo los procedimientos para la toma de una decisión.

Estilo autoritario o autocrático.

Es el estilo en que el líder centraliza la toma de decisiones en su autoridad, donde no se permite que los colaboradores de la organización participen en la toma de decisiones.

Estilo democrático

Es el estilo en que el líder busca la participación de los colaboradores de la organización que sean los más adecuados para que contribuyen en la toma de la decisión, el líder aprovecha su estilo para retroalimentarse respecto a los problemas y las soluciones que pueden ser más efectivas que si el solamente las hubiera tomado por que a mayor participación hay más puntos de vista desde diferentes perspectivas.

Estilo dejar hacer

Es el estilo en que el líder deja en sus colaboradores absoluta libertad para que tomen las decisiones.

En los tres casos de toma de decisiones en las investigaciones realizadas respecto al rendimiento laboral los estilos que más han producido resultados son los estilos autoritarios y democráticos, pero considerando que a veces los autoritarios no daban buenos resultados y tenían una baja satisfacción laboral y los democráticos también a veces no daban buenos resultados por falta de un buen comportamiento interpersonal. (Robbins & DeCenzo, 2009).

También (Harvard Business Review, 2001) cita a Drucker sobre su artículo el Ejecutivo eficaz en la que manifiesta que todos en la organización debe tener un proceso sistemático que le permita tomar mejores decisiones que tengan un impacto mayor en la organización.

En la investigación realizada por (Larson, 2016) egresado del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y egresado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard; que estudia el comportamiento y la colaboración en la toma de decisiones; menciona que los gerentes toman aproximadamente 3 mil millones de decisiones al año. Y que es importante no solo para el gerente establecer lo que se propone alcanzar como organización o en su unidad, porque se pueden establecer objetivos muy buenos, pero sin la decisión de tomar acción, los objetivos propuestos solo serán buenas intenciones. Es por eso de que la toma de decisiones es muy importante y esta debe mejorarse en todas las organizaciones. También menciona que sus estudios han determinado que el uso de las mejores prácticas para una buena toma de decisiones produce mejores resultados que el uso de las mejores prácticas en la selección de objetivos.

También (Larson, 2016) menciona que las decisiones que se toman siempre tienen un sesgo emocional, porque no desaparecen solo por el simple hecho de identificarlas, sino que aparte se debe tener en cuenta un sistema que nos permita tener mejores decisiones.

En ese sentido, esta investigación menciona que las relaciones interpersonales son importantes para la toma de decisiones debido a que los superiores si tuvieran conflictos con su personal, las decisiones pueden ser sesgados. Por lo que comprender la relación entre el comportamiento interpersonal y el estilo con que se toman las decisiones puede ayudar a identificar patrones que nos permitan mejorar la toma de decisiones.

Los conceptos principales que se utilizan en esta investigación y que deben ser definidos de acuerdo a la percepción del investigador de acuerdo a su utilización e importancia en el estudio son:

Comportamiento interpersonal

El comportamiento interpersonal, el concepto en esta investigación es definida como la capacidad que desarrollan las personas para poder relacionarse con los demás de manera eficiente. Evitando conflictos personales, donde la inteligencia emocional es parte importante para que las personas se comprendan mejor.

Toma de decisiones:

En esta investigación se define como la capacidad efectiva de poder tomar mejores decisiones basado en un sistema y entendiendo la importancia del proceso de la decisión y del contexto en que se toma.

Estilo de toma de decisiones autoritario

Es cuando las decisiones son tomadas solamente por la autoridad sin la participación de los colaboradores. Se dan de arriba hacia abajo.

Estilo de toma de decisiones democrático

Es cuando las decisiones son tomadas no solamente por la autoridad sino también cuenta con la participación de los colaboradores. Se dan de abajo hacia arriba.

Estilo de toma de decisiones dejar hacer

Es cuando la autoridad delega totalmente la toma de decisiones en sus colaboradores.

III. Método

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación fue de enfoque cuantitativo y cualitativo, de tipo no experimental y de diseño descriptivo correlacional y transversal.

Fue de enfoque cuantitativo porque se midió la frecuencia y porcentajes de las dos variables en términos numéricos utilizando la estadística descriptiva. Así mismo, es cualitativo en la medida que se busca identificar como se llevan las relaciones interpersonales en la organización a profundidad. Es de tipo no experimental porque no se realizó un experimento para hallar los resultados. El diseño es descriptivo porque se realizó una descripción de los resultados mediante las técnicas de la estadística descriptiva. Y es transversal porque el recojo de los datos se realizará en un solo momento en el tiempo.

3.2. Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal de la investigación es el primer semestre del año 2018. Y es ámbito espacial es D.G.P del Ejército del Perú. Ubicado en el Cuartel General del Ejercito - Pentagonito en San Borja

3.3. Variables

La variable independiente: El estilo de toma de decisiones.

Los indicadores son los diferentes estilos de toma de decisiones que son:

- Estilo autoritario o autocrático.
- Estilo democrático.
- Estilo Laissez faire “dejar hacer”.

La variable independiente: El Comportamiento interpersonal:

Se midió a través del grado de eficacia del comportamiento interpersonal medido por el nivel de acuerdo, a través de la escala de Likert siguiente:

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Para finalmente definir si es o no eficaz el comportamiento interpersonal.

En el anexo 1 se muestra la operacionalización de las variables.

3.4. Población y muestra

Estuvo constituida por 30 colaboradores de la D.G.P del Ejército del Perú-

La muestra también estuvo constituida por los 30 colaboradores, por ser la población reducida, incluye personal civil y militar sin distinción de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.5. Instrumentos

La técnica que se utilizó para recoger los datos será la encuesta, y se utilizó como instrumento de medición el cuestionario mediante la técnica de Likert. Se evaluó el grado de efectividad del comportamiento interpersonal y el estilo de toma de decisiones para establecer si existe relación lineal entre estas dos variables independientes. En el anexo 2 se presenta la encuesta realizada.

3.6. Procedimientos

Los procesamientos que se han efectuado para obtener los resultados, son los siguientes: En primer lugar, se estructuro un marco conceptual para comprender los conceptos de estudio y sus principales autores. En segundo lugar, se determinó la muestra de estudio y se aplicó la técnica de la encuesta con el instrumento del cuestionario. En tercer lugar, se procedió analizar los resultados utilizando el software SPSS, para poder determinar el estilo de toma de decisiones y el grado de eficacia del comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército. Finalmente, se estableció la relación existe entre el estilo de toma de decisiones y el comportamiento interpersonal del personal y se realizaron las conclusiones, la discusión y las recomendaciones de acuerdo a la teoría especializada y en base a los resultados obtenidos.

3.7. Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos y convertirlos en información de utilidad para la investigación se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva, mediante la utilización del software SPSS, en cual permitió obtener una información más precisa para establecer las relaciones y realizar la visualización grafica de los datos a través de las tablas, barras y gráficos circulares en términos porcentuales.

IV. Resultados

El análisis de los resultados se ha desarrollado utilizando el SPSS. Que ha permitido una mejor visualización y presentación de los datos obtenidos donde se procese a sintetizar la información mediante porcentajes de acuerdo a las frecuencias acumuladas. En la Tabla 1 se muestran las frecuencias de respuestas de acuerdo al cuestionario. En total 30 personas han contestado el 100% de las preguntas. Por lo tanto, no hay respuestas inválidas.

Tabla 1

Frecuencias de respuestas de acuerdo al cuestionario.

		1 ¿La relación con mis compañeros es de cooperación?	2 ¿Trabajamos en equipo cuando se asignan tareas?	3 ¿La relación que llevo con mis compañeros es cordial?	4 ¿Hay pocos conflictos personales en la organización?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0
		5 ¿La relación con los jefes es cordial y de apoyo?	6 ¿La relación con los directores es cordial y de apoyo?	7 ¿La relación con los especialistas es cordial y de apoyo?	8 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente centralizada
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0
		9 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente controlada	10 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es la obediencia absoluta a la decisión tomada en el alto mando?	11 ¿El estilo de toma de decisiones de la institución es participativa?	12 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es frecuentemente delegada?

N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0
	13 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución estimula la responsabilidad compartida?	14 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente delegada	15 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución carece del apoyo del alto mando?	16 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución no hace responsable a al alto mando?	
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

En la Tabla 2 se muestran en detalle todas las respuestas ordenadas por los indicadores:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Las respuestas a las 16 preguntas, se presentan en frecuencia y en porcentajes para una mejor comprensión y análisis. En la figura se realiza en análisis de las mismas.

Tabla 2

Tabla de frecuencia**1 ¿La relación con mis compañeros es de cooperación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	10	33,3	33,3	60,0
	Indeciso	10	33,3	33,3	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2 ¿Trabajamos en equipo cuando se asignan tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	56,7
	Indeciso	11	36,7	36,7	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

3 ¿La relación que llevo con mis compañeros es cordial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	En desacuerdo	1	3,3	3,3	46,7
	Indeciso	14	46,7	46,7	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4 ¿Hay pocos conflictos personales en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	En desacuerdo	2	6,7	6,7	53,3
	Indeciso	11	36,7	36,7	90,0
	De acuerdo	1	3,3	3,3	93,3
	Muy de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

5 ¿La relación con los jefes es cordial y de apoyo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy en desacuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	56,7
	Indeciso	10	33,3	33,3	90,0
	De acuerdo	1	3,3	3,3	93,3
	Muy de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6 ¿La relación con los directores es cordial y de apoyo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Muy en desacuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	Indeciso	10	33,3	33,3	90,0
	De acuerdo	1	3,3	3,3	93,3
	Muy de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

7 ¿La relación con los especialistas es cordial y de apoyo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	5	16,7	16,7	43,3
	Indeciso	15	50,0	50,0	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente centralizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Muy de acuerdo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

.

9 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente controlada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	De acuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Muy de acuerdo	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

10 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es la obediencia absoluta a la decisión tomada en el alto mando?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	En desacuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	De acuerdo	9	30,0	30,0	43,3
	Muy de acuerdo	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

11 ¿El estilo de toma de decisiones de la institución es participativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	66,7
	Indeciso	9	30,0	30,0	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es frecuentemente delegada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	10	33,3	33,3	60,0
	Indeciso	11	36,7	36,7	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

13 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución estimula la responsabilidad compartida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	56,7
	Indeciso	12	40,0	40,0	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

14 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente delegada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	10	33,3	33,3	70,0
	Indeciso	8	26,7	26,7	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La tabla 2 continua en la siguiente hoja.

15 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución carece del apoyo del alto mando?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	53,3
	Indeciso	13	43,3	43,3	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

16 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución no hace responsable a al alto mando?

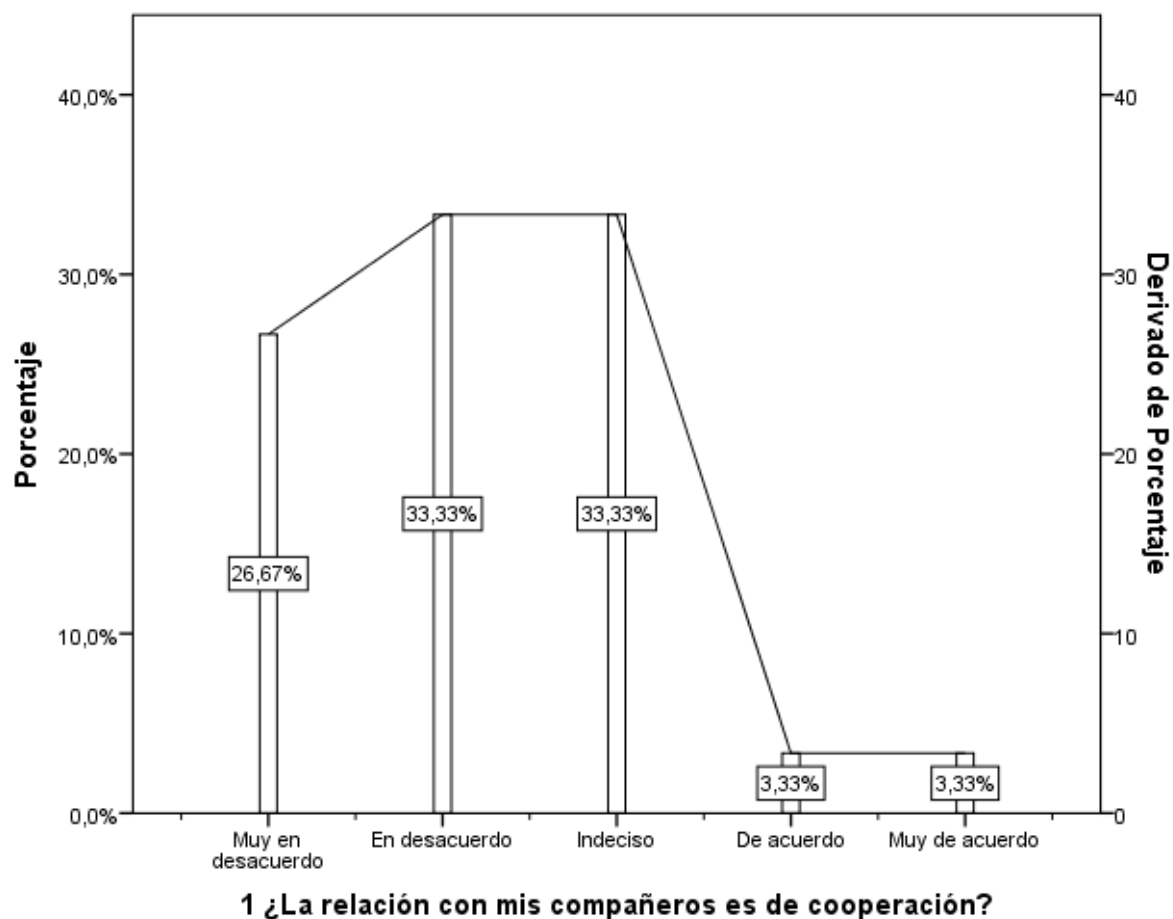
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	9	30,0	30,0	56,7
	Indeciso	12	40,0	40,0	96,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico de barras

El sistema SPSS, arroja los siguientes gráficos de acuerdo al modelo APA.

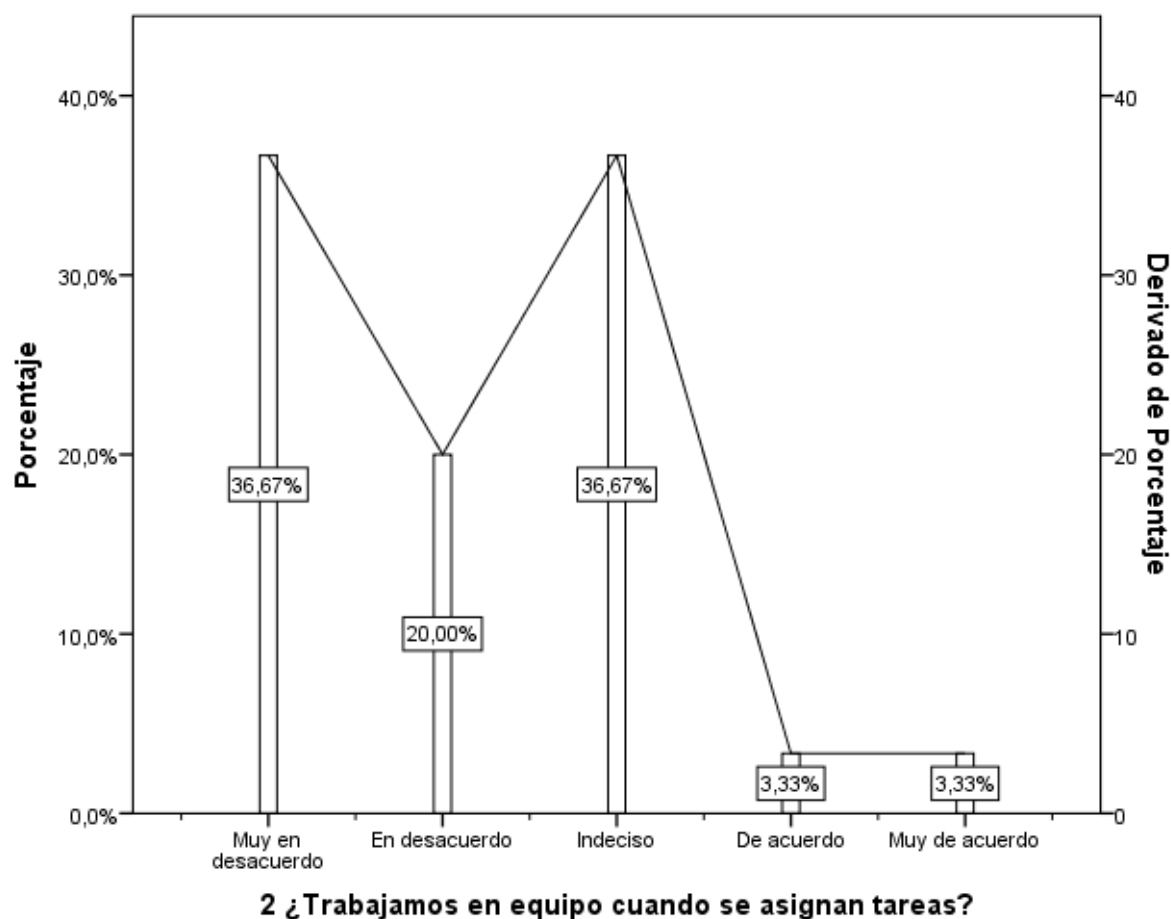
Figura 4: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una media eficacia (en desacuerdo e indeciso) respecto al comportamiento interpersonal, en los que respecto a cooperación.

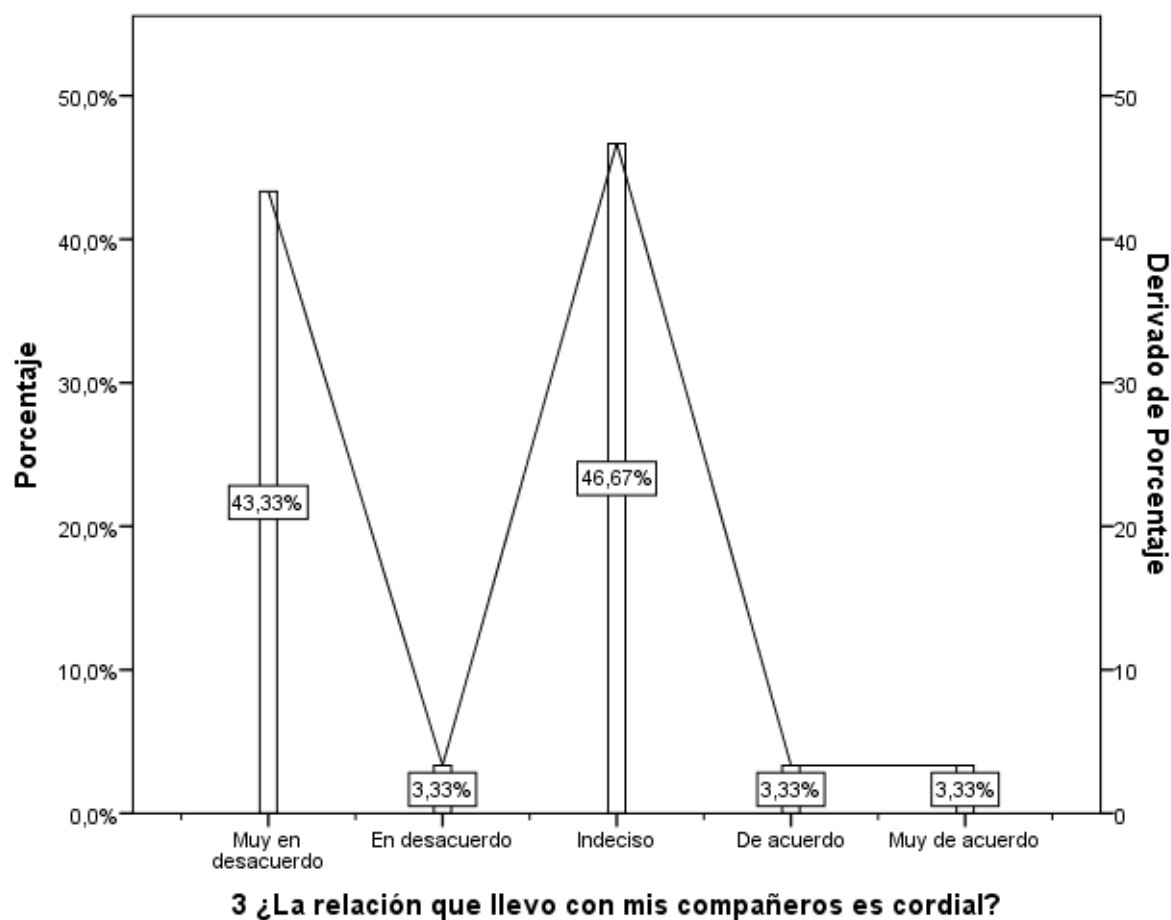
Figura 5: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una baja (Muy en desacuerdo) y media eficacia (en desacuerdo e indeciso) **respecto al comportamiento interpersonal**, en los que respecto al trabajo en equipo cuando asignan tareas.

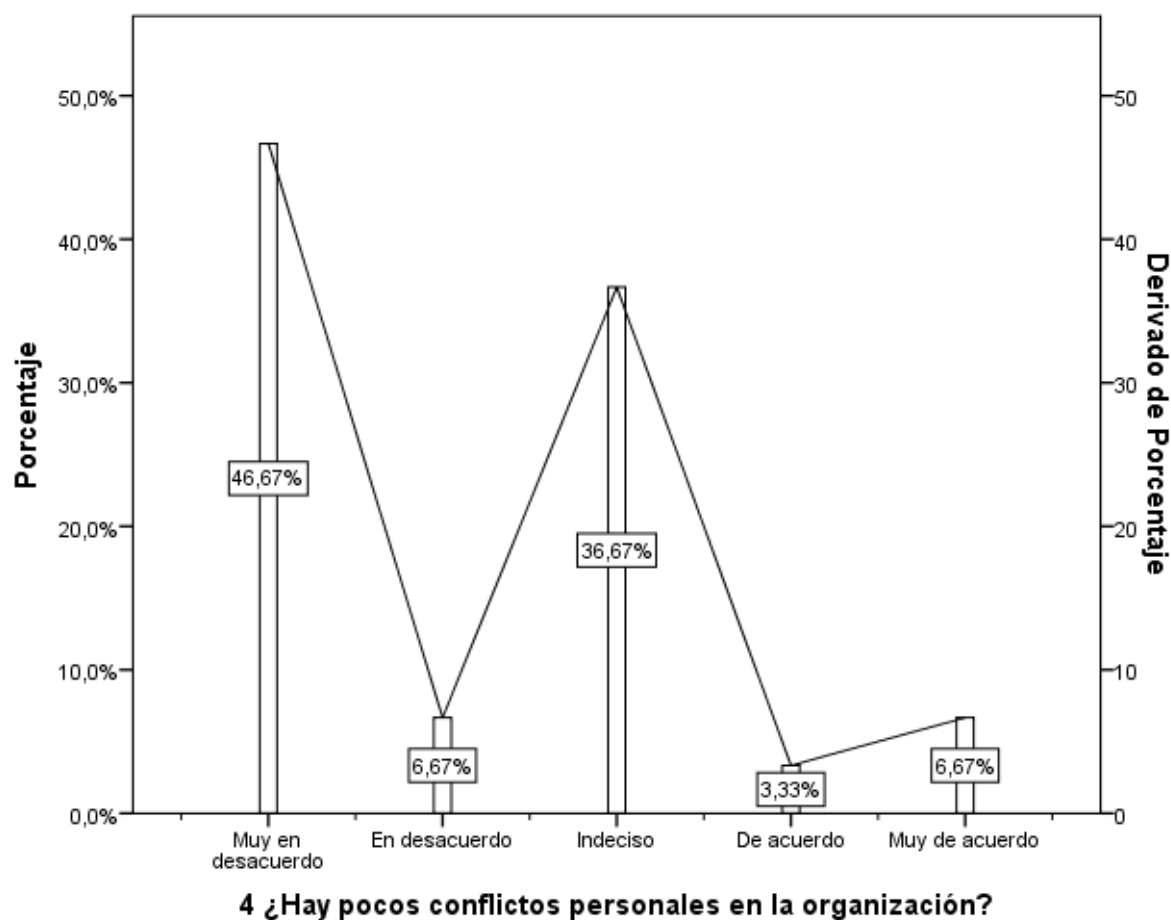
Figura 6: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una media eficacia (en desacuerdo e indeciso) **respecto al comportamiento interpersonal**, en los que respecto a la relación cordial que debe primar entre compañeros.

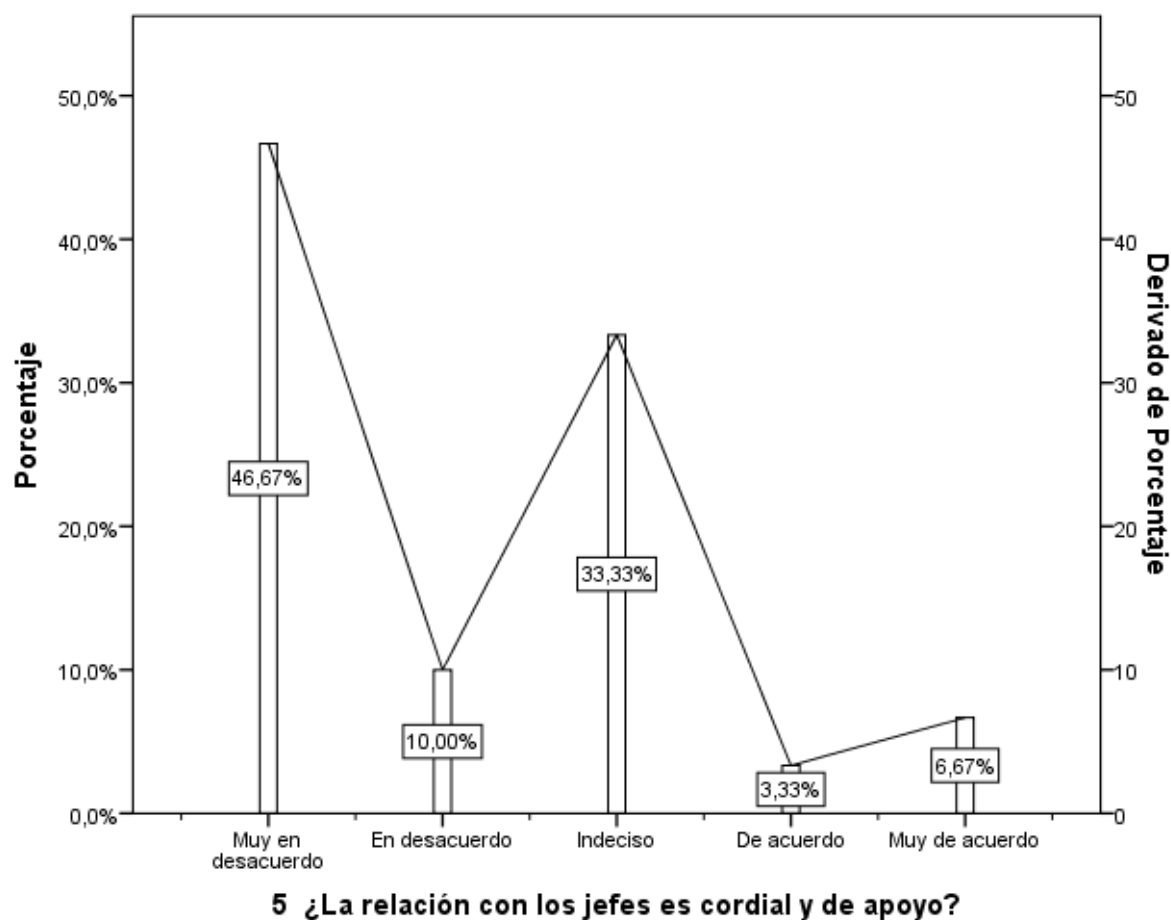
Figura 7: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una baja (Muy en desacuerdo) y media eficacia (en desacuerdo e indeciso) respecto **al comportamiento interpersonal**, en los que respecta a muchos conflictos personales en la organización.

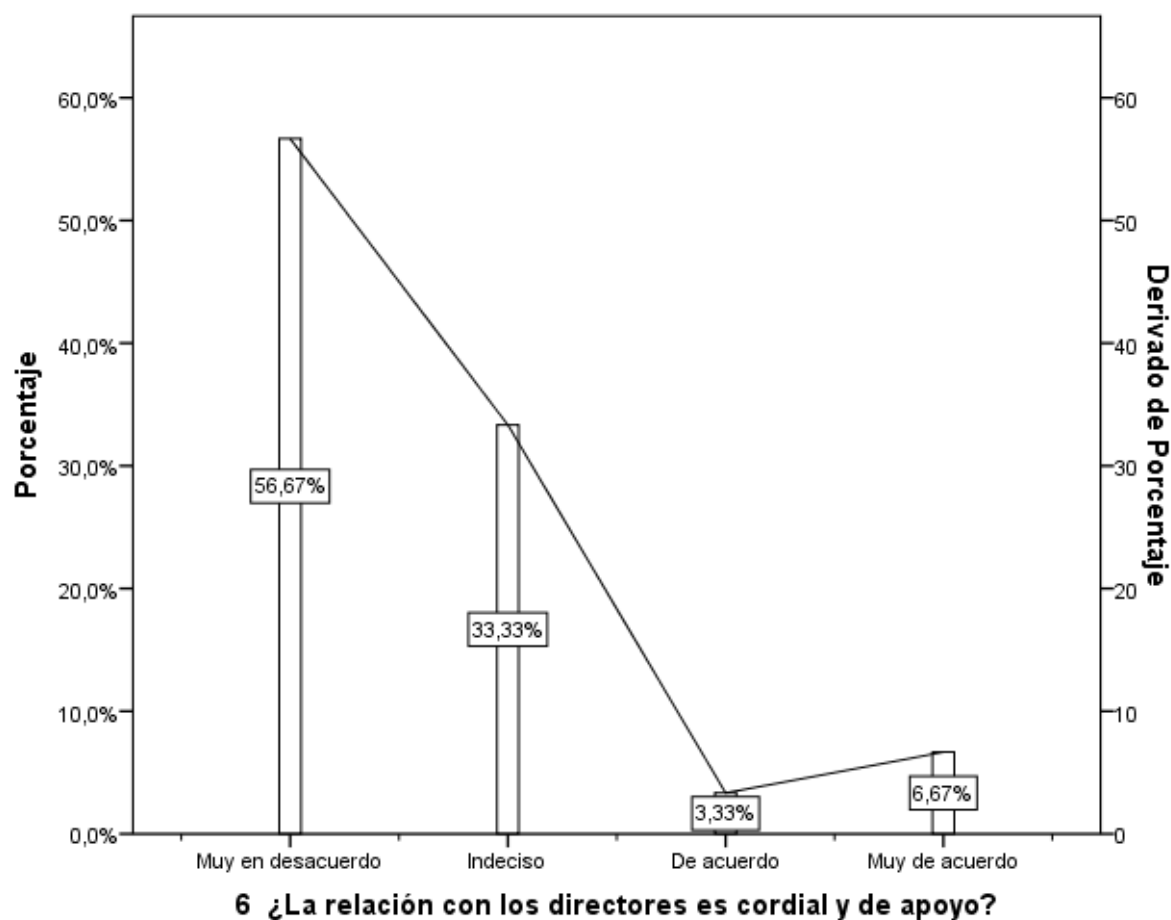
Figura 8: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una baja (Muy en desacuerdo) y media eficacia (en desacuerdo e indeciso) respecto **al comportamiento interpersonal**, en los que respecto a la relación cordial y de apoyo por parte de los jefes.

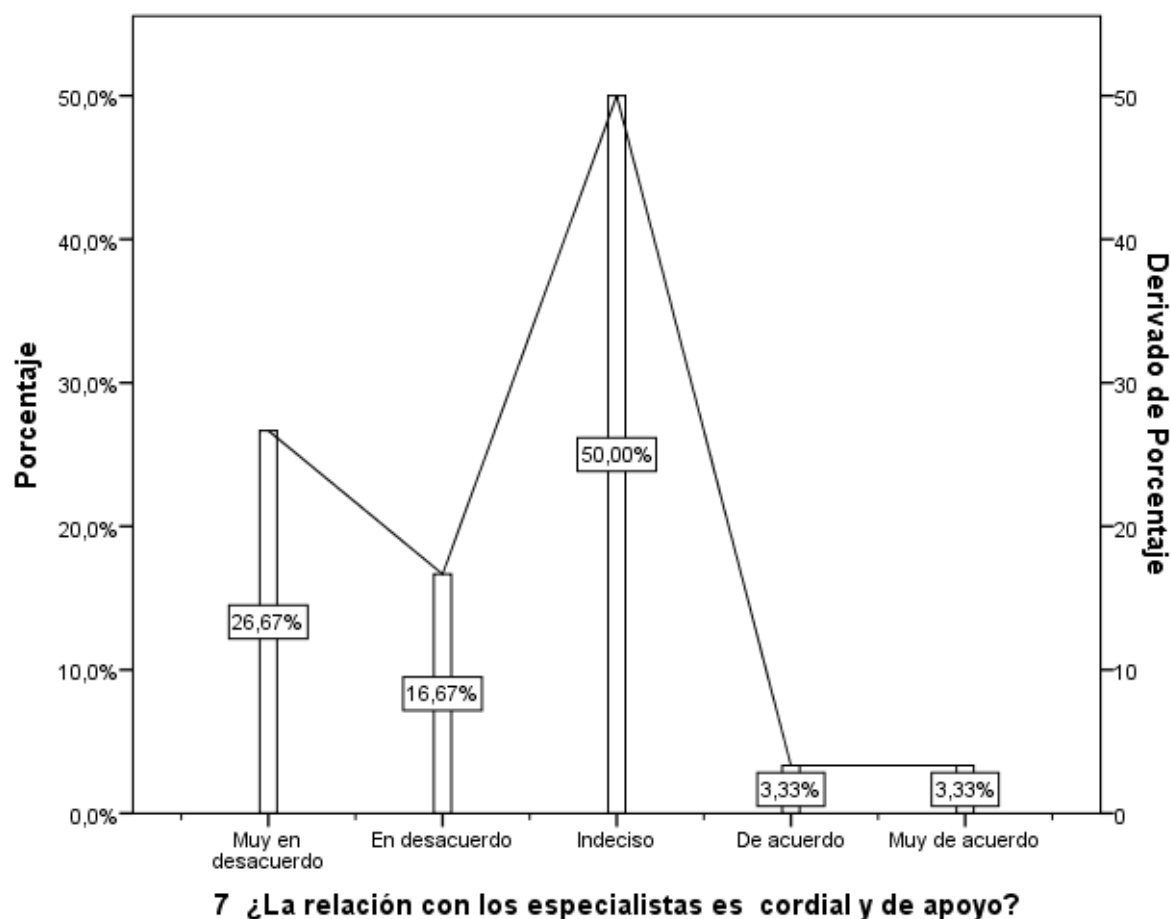
Figura 9: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una baja (Muy en desacuerdo) y media eficacia (en desacuerdo e indeciso) **respecto al comportamiento interpersonal**, en los que respecto a la relación cordial y de apoyo por parte del alto mando.

Figura 10: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.

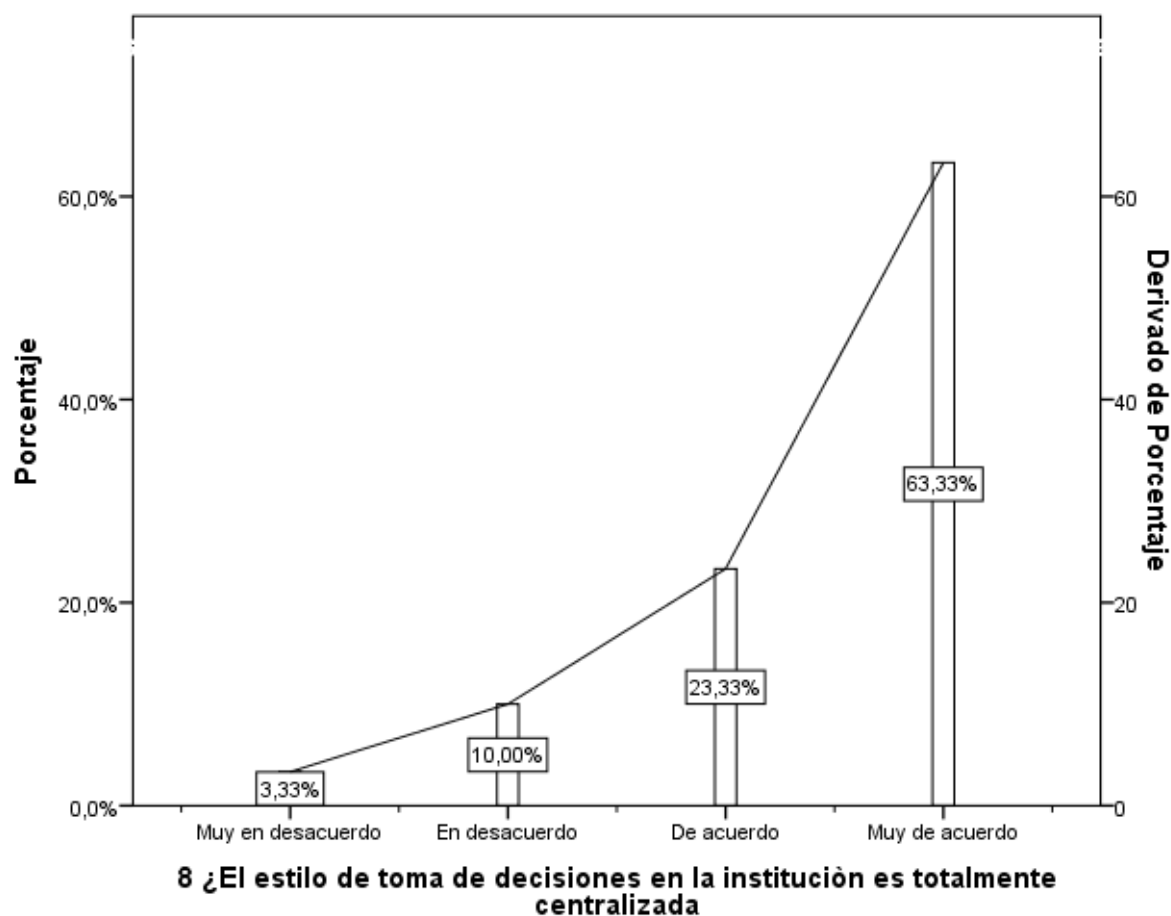


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una media eficacia (en desacuerdo e indeciso) a **eficacia respecto al comportamiento interpersonal**, en los que respecto a los especialistas o nivel técnico.

Respecto al nivel de comportamiento interpersonal se observa en mayor medida una media eficacia respecto al comportamiento interpersonal.

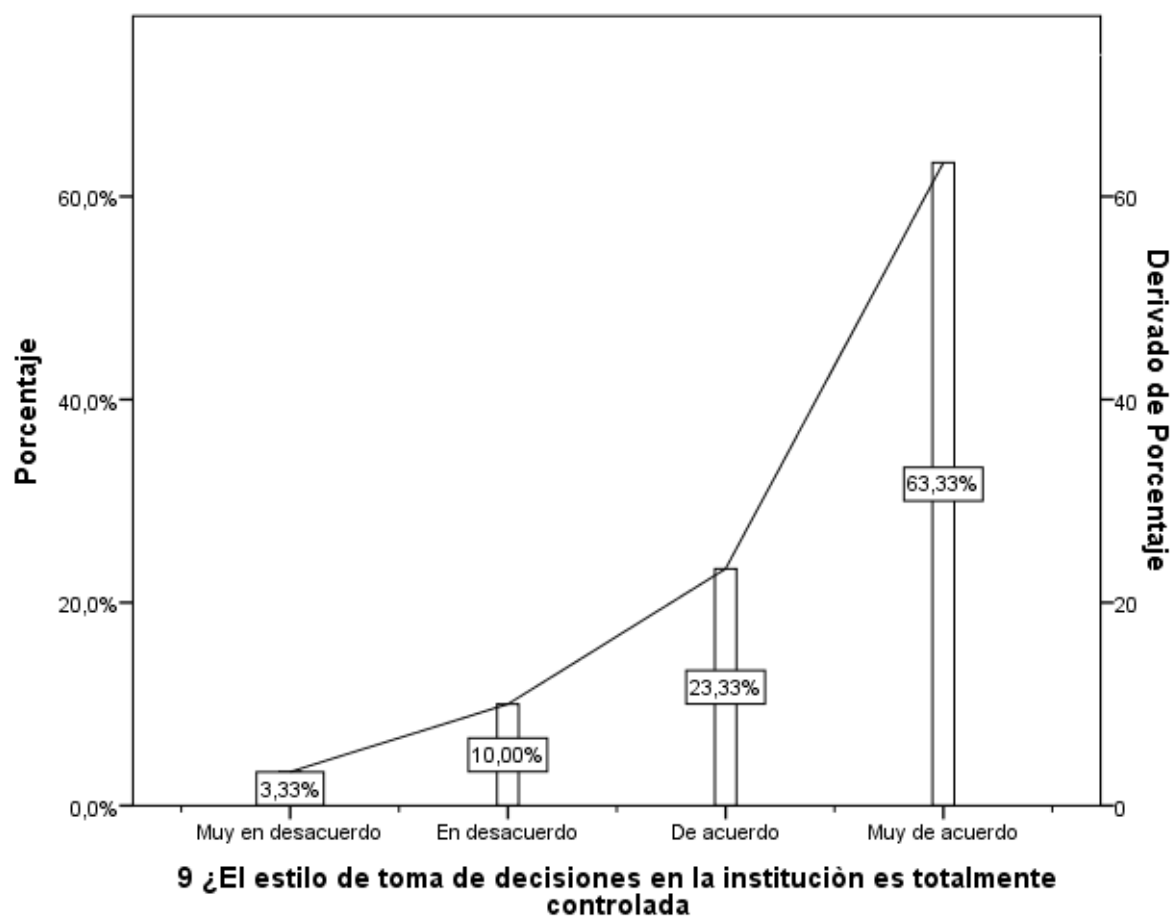
Figura 11: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una **alta aceptación del predominio del estilo autoritario** de toma de decisiones, respecto a la centralización de la toma de decisiones.

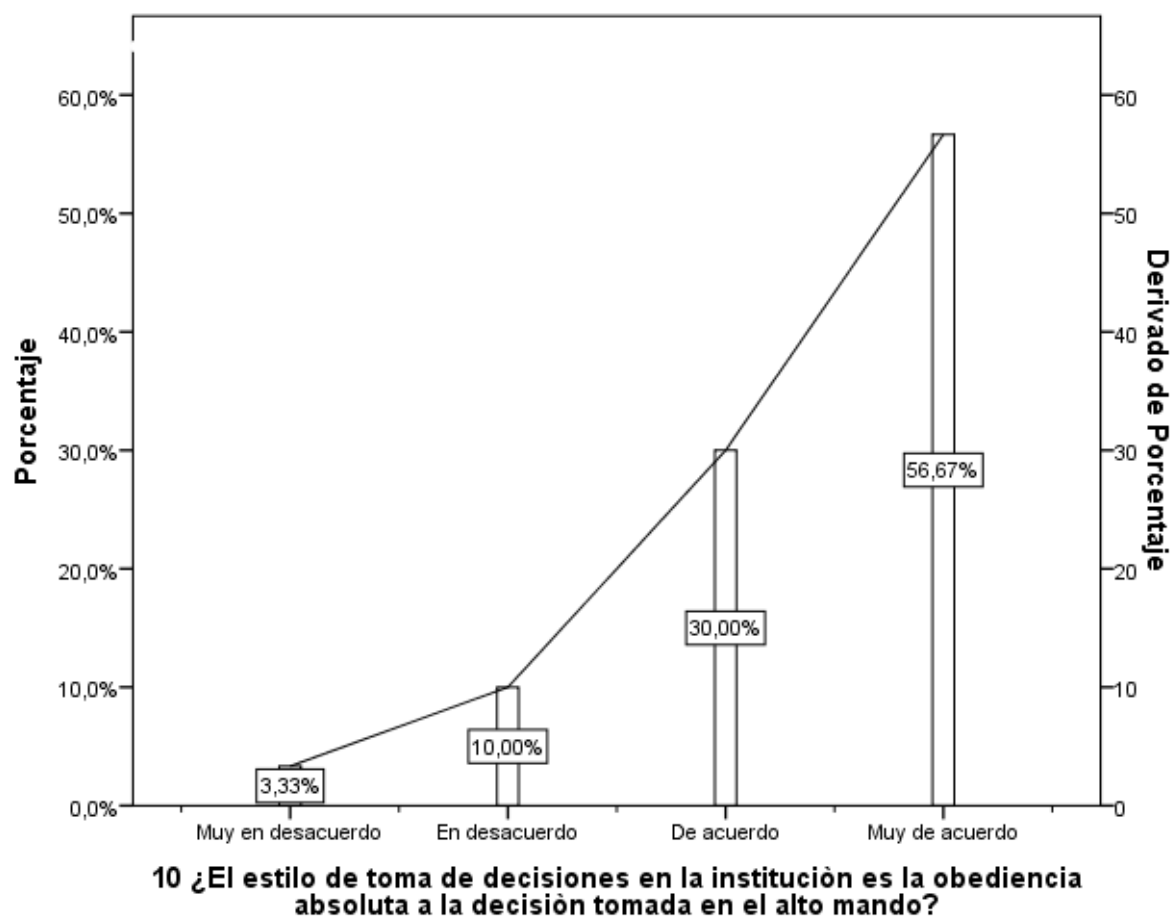
Figura 12: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una **alta aceptación del predominio del estilo autoritario** de toma de decisiones. Respecto a un excesivo con control en la toma de decisiones.

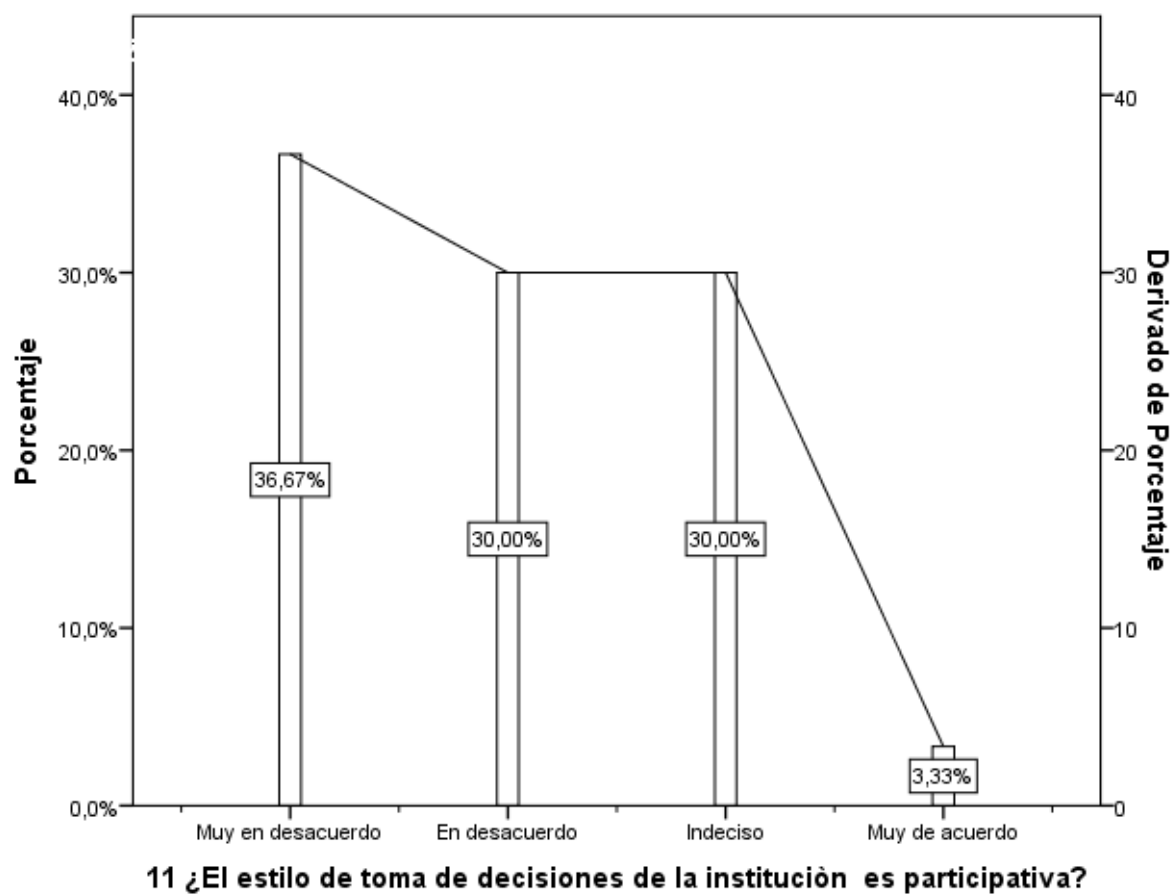
Figura 13: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida corresponden a una **alta aceptación del predominio del estilo autoritario** de toma de decisiones. Respecto a la obediencia absoluta que se espera de los colaboradores.

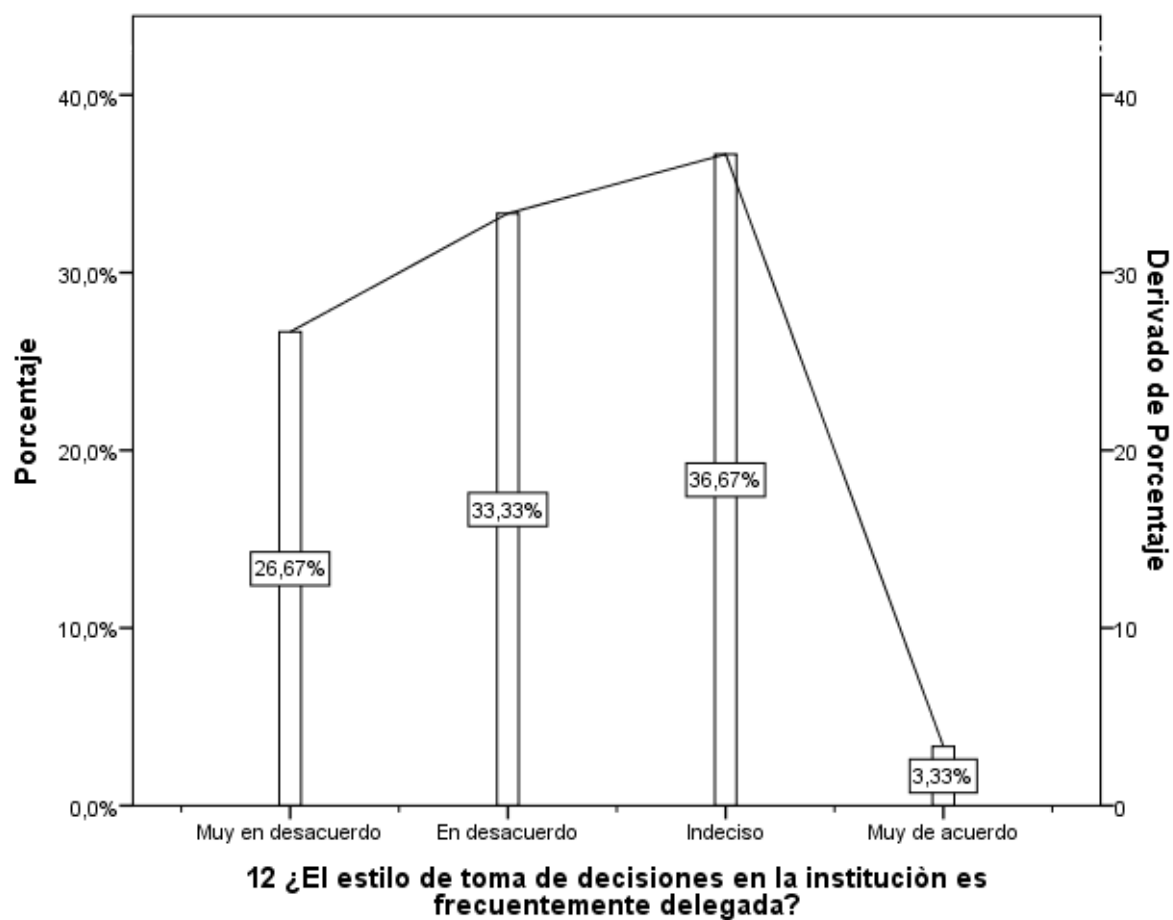
Figura 14: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo colaborador de toma de decisiones. Respecto a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

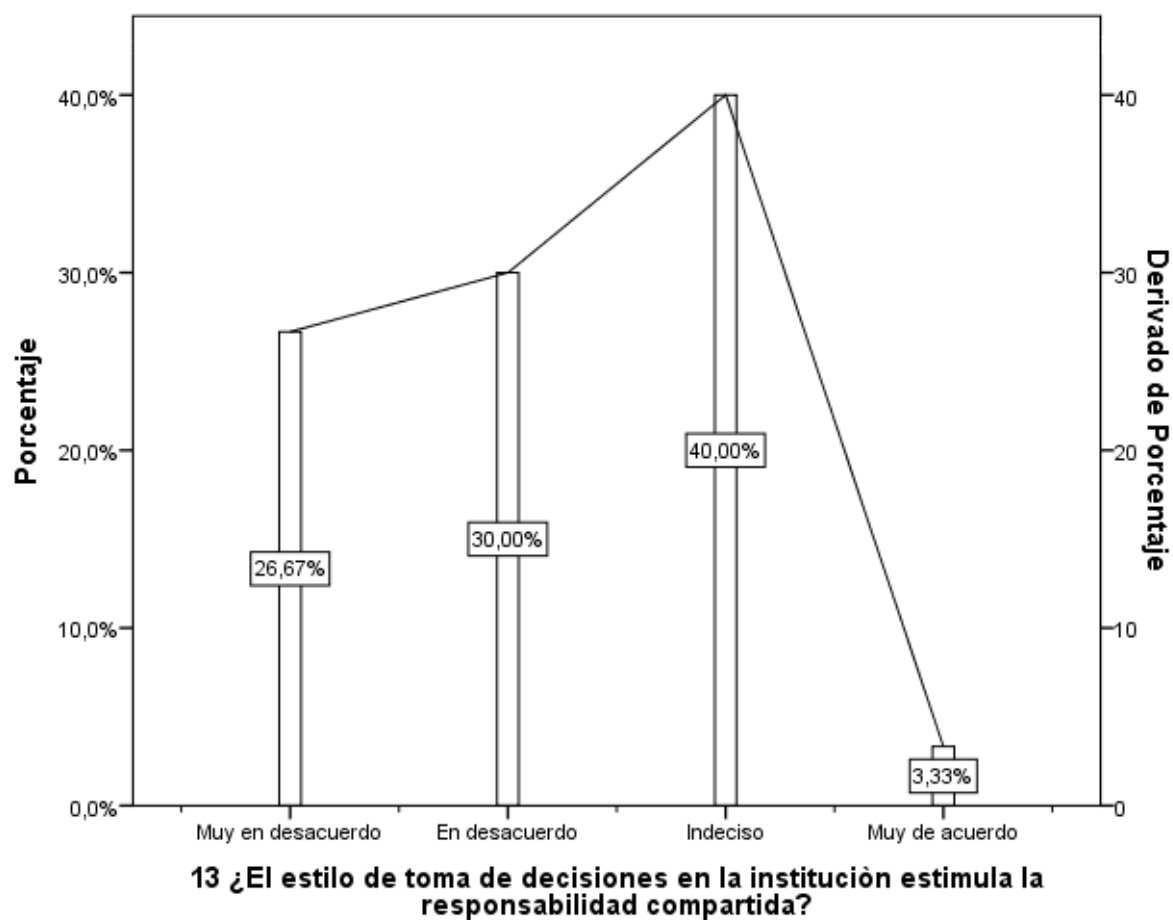
Figura 15: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo colaborador de toma de decisiones. Respecto a la delegación de la toma de decisiones en los colaboradores.

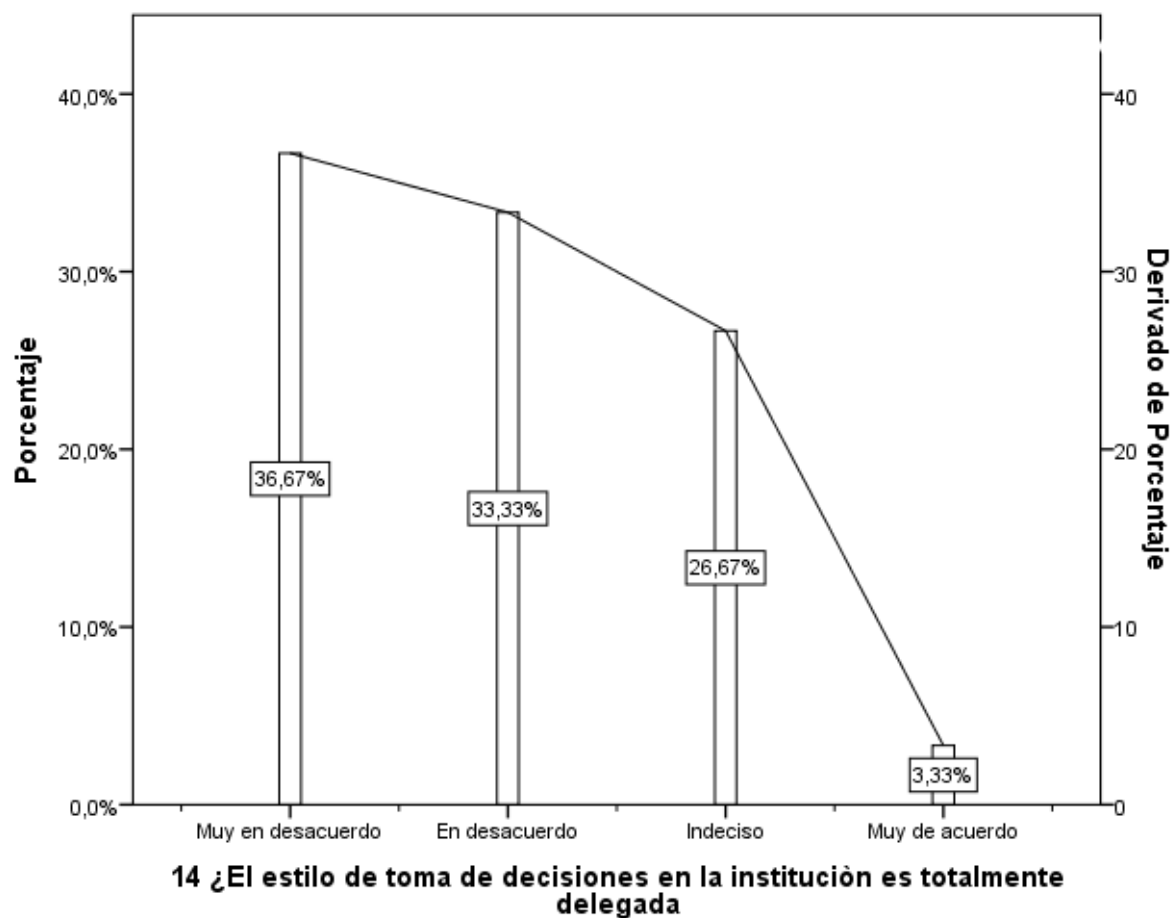
Figura 16: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo colaborador de toma de decisiones. Respecto a la responsabilidad compartida con los colaboradores en la toma de decisiones.

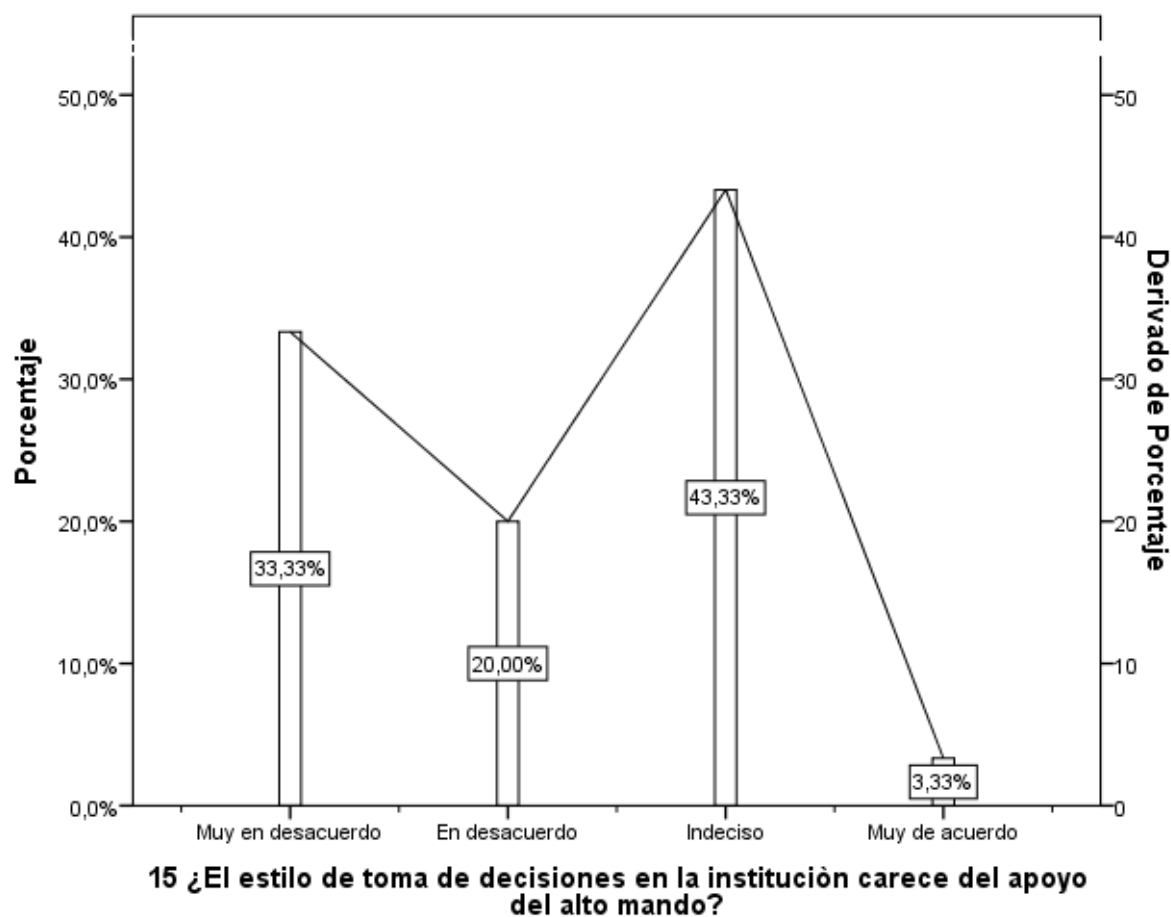
Figura 17: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo “Dejar hacer” de toma de decisiones. Respecto a la total delegación en los colaboradores de la toma de decisiones.

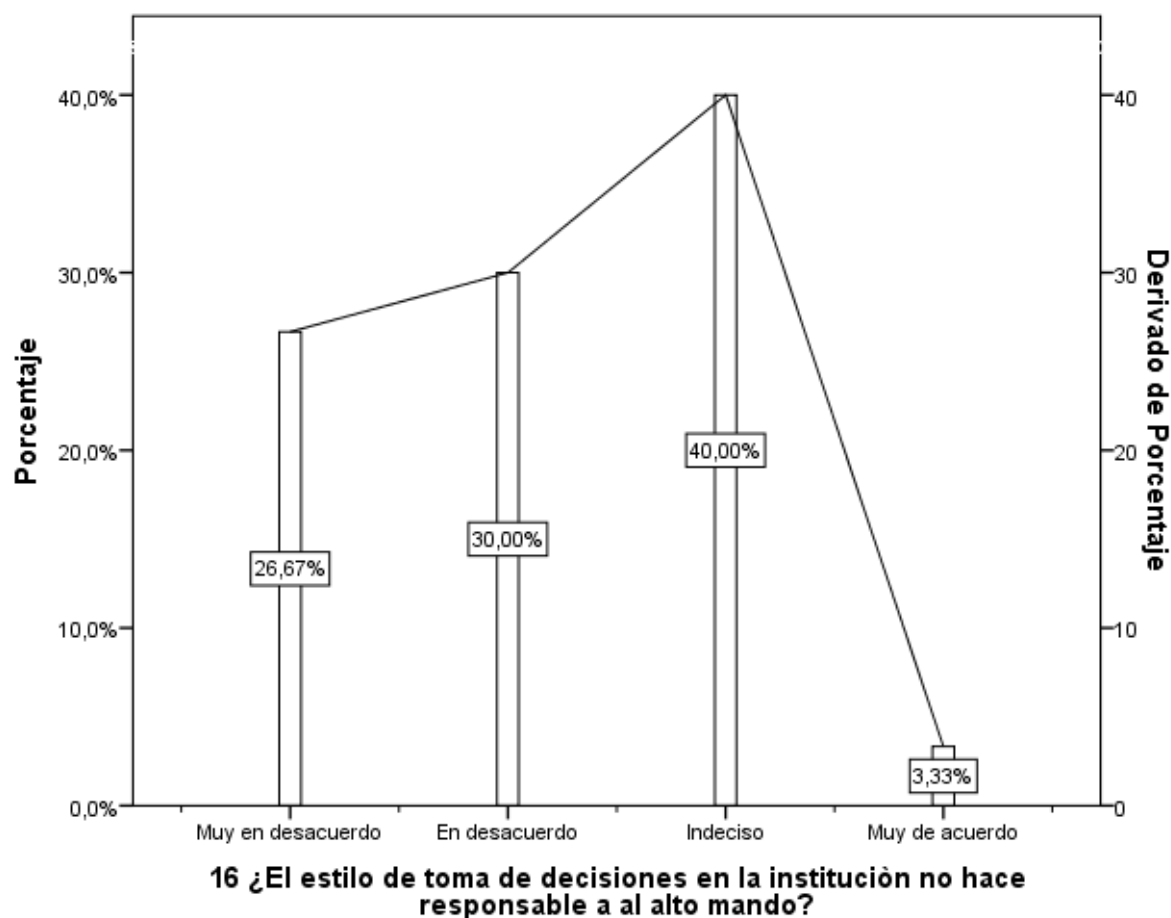
Figura 18: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo “Dejar hacer” de toma de decisiones. Respecto a una carencia de apoyo a los colaboradores en la toma de decisiones.

Figura 19: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que los indicadores de mayor medida no corresponden a una alta aceptación del predominio del estilo “Dejar hacer” de toma de decisiones. Respecto a que el alto mando no es nada responsable en la toma de decisiones, donde el único responsable es el colaborador responsable absoluto de la toma de decisión.

En la siguiente Tabla 3 se muestran los resultados agrupados por cada uno de los factores o dimensiones relacionados con un alta, bajo o media eficacia respecto al Comportamiento Interpersonal y también se muestra el detalle agrupado de los tres estilos de toma de decisiones que son el Autoritario, democrático y el dejar hacer. En los gráficos se realiza el análisis respectivo.

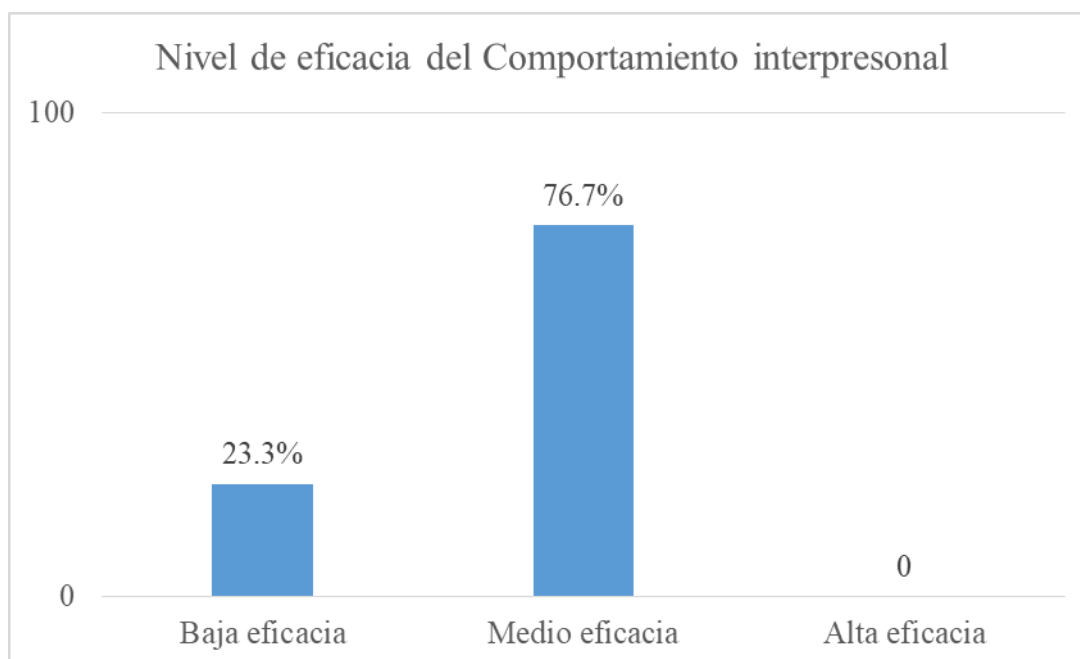
Tabla 3:

Tabla de frecuencia agrupada por dimensiones o factores

Comportamiento Interpersonal (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Baja eficacia	7	23,3	23,3
	Medio eficacia	23	76,7	76,7
	Alta eficacia	0	0	0
Total		30	100,0	100,0

En la tabla 3 se puede establecer que en la muestra del estudio predomina un comportamiento interpersonal de nivel de “media eficacia” en un 76.7% y un nivel de “baja eficacia” en un 23.3%. Y además que se tiene una “alta” predominación a un estilo de toma de decisiones autoritario en un 70%. Así mismo, se observa que en mayor medida existe un nivel “bajo” estilo de toma de decisiones democráticas, en un 26.7%.

Figura 20: Gráfico de barras para visualización en frecuencia de las respuestas.



Fuente: Elaboración propia

Respecto al nivel de comportamiento interpersonal, se observa en la figura 20 que en promedio existe una mayor medida en el nivel de “media eficacia” en un 76.7% respecto al comportamiento interpersonal. Así mismo, se observa que el nivel de alta eficacia es 0.

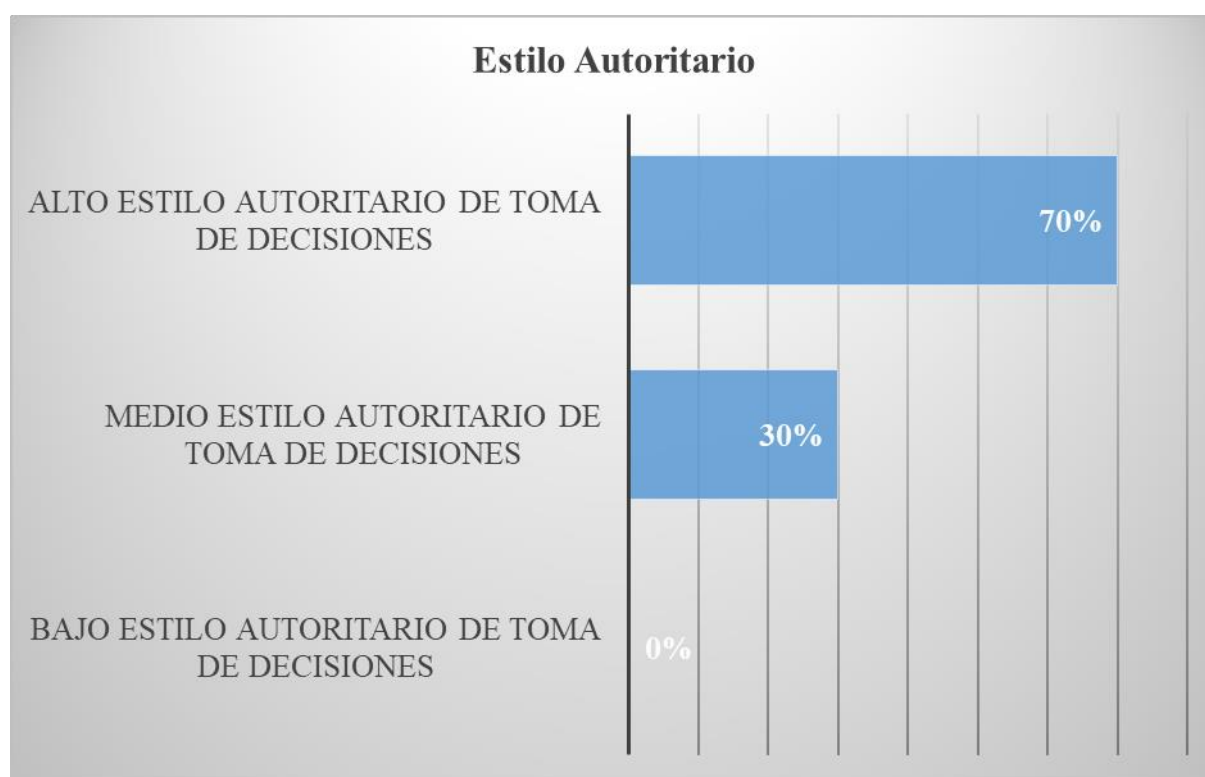
De las tablas 4, 5 y 6 y de sus respectivas gráficas 21, 22 y 23 se observa que un 70% de la muestra de estudio tiene una tendencia de toma de decisiones autoritaria. Y tiene como promedio más bajo, un estilo democrático en un 27%.

Tabla 4

Estilo Autoritario (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo Estilo autoritario de toma de decisiones	0	0	0
	Medio Estilo autoritario de toma de decisiones	9	30,0	30,0
	Alto Estilo autoritario de toma de decisiones	21	70,0	70,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Grafico de resumen de Estilo Autoritario



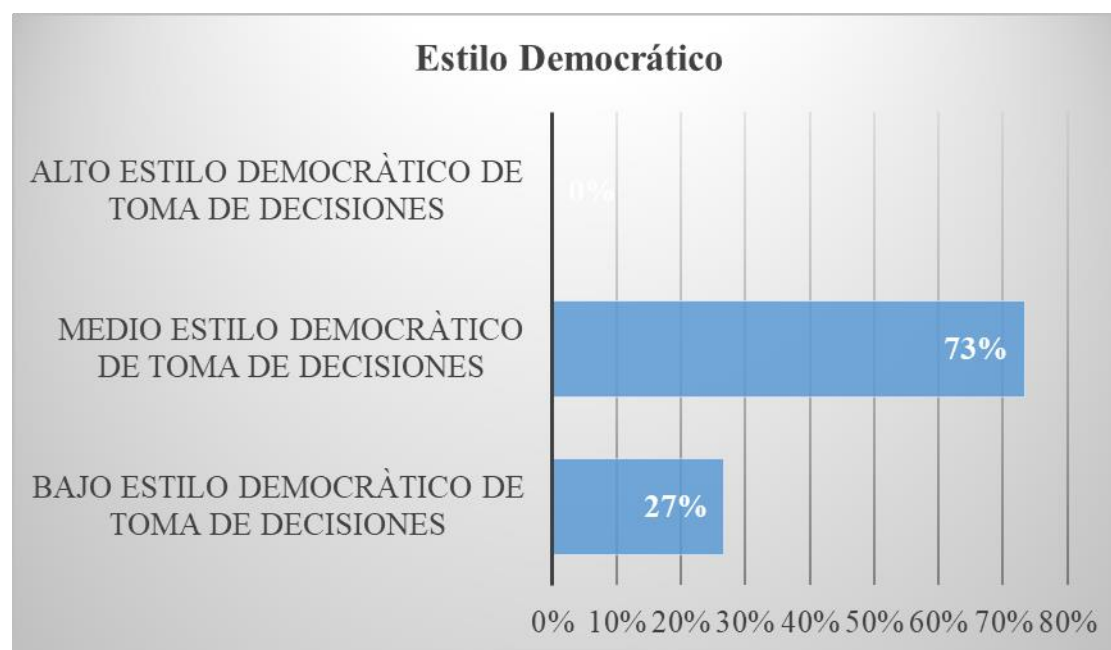
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Estilo Democrático (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo Estilo democrático de toma de decisiones	8	26,7	26,7
	Medio Estilo democrático de toma de decisiones	22	73,3	73,3
	Alto Estilo democrático de toma de decisiones	0	0	0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Grafico de resumen de Estilo Democrático



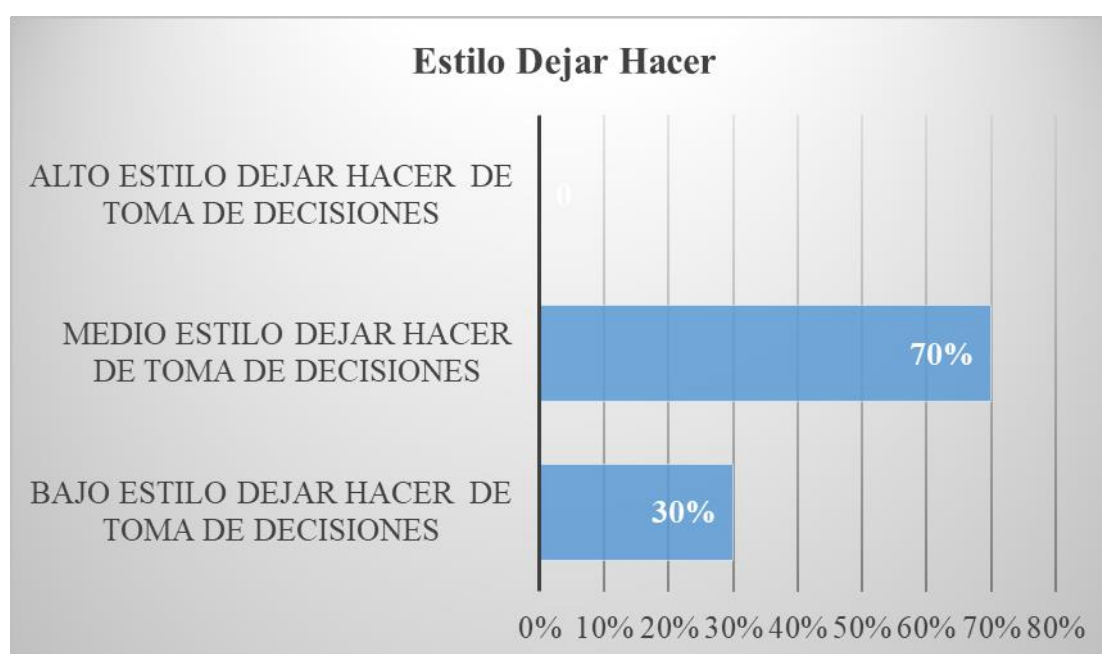
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Estilo Dejar Hacer (agrupado)				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo Estilo Dejar hacer de toma de decisiones	9	30,0	30,0
	Medio Estilo Dejar hacer de toma de decisiones	21	70,0	70,0
	Alto Estilo Dejar hacer de toma de decisiones	0	0	0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Grafico de resumen de Estilo Dejar hacer



Fuente: Elaboración propia

V. Discusión de resultados

Efectivamente, (Muñoz, 2016) resalta la importancia del comportamiento interpersonal en la organización, porque permite mejorar el aprendizaje a través de una mejor cooperación, un clima de confianza y clima organizacional como menciona (Arce & Malvas, 2014) donde determina la relación entre un clima organizacional y las relaciones interpersonales. Factores como la confianza y la cooperación son justamente opuestos a un estilo autoritario de toma de decisiones, debido a que la autoridad no delega la decisión porque no confía en su personal o colaboradores, y no coopera brindando el apoyo que se necesita porque el autoritarismo lo hace todo solo, centraliza. Y los resultados han demostrado de un alto autoritarismo está en mayor medida relacionado con una baja eficiencia en el comportamiento interpersonal.

También de la investigación de (Bolaños, 2015), se puede deducir que un liderazgo que fomente un buen comportamiento interpersonal en la organización puede contribuir en la solución efectiva de conflictos. Una toma de decisiones autoritario no tiene mucho interés en brindar apoyo, sino en resolver el problema basado en la jerarquía, por lo que se pueden generar más conflictos, elevar los niveles de estrés como lo menciona (García, 2009) y afectar el comportamiento interpersonal en la organización. También como lo menciona (Steizel, 2015) para fomentar un mejor comportamiento interpersonal se puede utilizar la tecnología, y la toma de decisiones no necesariamente debe ser tomada por la autoridad o delegada completamente, sino que existen medios que permiten controlar virtualmente y que pueden ser utilizadas para que los líderes deleguen, fomenten la participación y empoderen a sus colaboradores en la toma de decisiones.

VI. Conclusiones

El comportamiento interpersonal debe lograr altos estándares de eficacia para que la organización se mantenga enfocada en sus funciones principales y no se distraiga en resolver problemas de índole personal o social que dificultan y obstaculizan un adecuado clima organizacional. las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo , los modos de comunicación en el interior de la dirección de personal los que los constituyen, en particular, los componentes del clima organizacional Como conclusión general, y basado en los resultados obtenidos se puede finalmente afirmar que la hipótesis general de la investigación es verdadera. Debido a que se ha demostrado que el estilo de toma de decisiones autoritario es el que predomina en mayor medida y está relacionado con un comportamiento interpersonal con un nivel "medio" de eficacia del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.

En relación a la hipótesis específica uno, puede concluir por los resultados obtenidos en la investigación, que existe un alto predominio del estilo de toma de decisiones autoritario en más del 70% del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú. Debido a que en mayor medida predomina en la organización una toma de decisiones centralizada, controlada y que demanda obediencia absoluta.

También, en relación a la hipótesis específica dos, se puede concluir por los resultados obtenidos en la investigación, que el nivel de eficacia del comportamiento interpersonal es de un nivel “medio” en un promedio del 76.7% de la Dirección del Personal del Ejército del Perú. Esto debido a que en mayor medida las relaciones entre los compañeros, el trabajo en equipo, la cordialidad, la gestión de conflictos interpersonales, las relaciones entre los niveles de la jerarquía no se están llevando de la mejor manera.

Finalmente, también los resultados han demostrado que el estilo de toma de decisiones democrático es el que menos predomina y está relacionado con la ausencia de "alta eficacia" en el comportamiento organizacional porque que es la también menos predomina. Estos resultados demuestran que los jefes o alto mando o directores deben de entender que el autoritarismo no es un buen impulsor de la eficacia en el comportamiento interpersonal.

VII. Recomendaciones

En general, por teoría se sabe que un exceso de autoritarismo no es un buen factor de motivación, por el contrario sus derivados como el exceso de control, la poca participación del personal, la centralización de las decisiones, son factores que dañan la motivación y está relacionada con el desempeño. Por otro lado una baja eficacia en el comportamiento interpersonal hace que en la organización se generen conflictos, malos entendidos, problemas personales, estrés laboral y finalmente termina en dañar el desempeño.

En relación con la conclusión general, se recomienda solucionar la “media” efectividad del comportamiento interpersonal a través de un liderazgo que desarrolle un estilo de toma de decisiones participativo, que busque que el personal o los colaboradores participen en la toma de decisiones, que se delegue y empodere a los colaboradores para que asuman mayores responsabilidades y se fortalezca su compromiso. Y el personal debe entender claramente que la ausencia de toma de decisiones más democráticas también produce una ausencia de alta eficacia en el comportamiento interpersonal.

En relación a la conclusión específica 1, se debe capacitar a todo el personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú para que desarrollen un liderazgo participativo, donde el líder apoya a su personal, busque la cooperación, genere el trabajo en equipo, busque solucionar los conflictos de manera más efectiva y cordial. Y no se busque solamente la obediencia absoluta. Sin embargo el estilo autoritario no es negativo, porque puede ser muy positivo para determinadas circunstancias, pero se debe fomentar un estilo democrático o participativo porque ha demostrado tener una mayor eficacia.

En relación a la conclusión específica 2, se recomienda que la institución desarrolle un programa de capacitación respecto a la mejora del “Comportamiento interpersonal” y comprendan los beneficios que produce una reducción de conflictos laborales y las buenas

relaciones sociales entre colaboradores, teniendo en cuenta que un alto grado de eficacia en el comportamiento interpersonal mejora la productividad de los colaboradores porque contribuye a generar un clima que cooperación, trabajo en equipo y con una adecuada gestión de los conflictos. La implementación de la capacitación respecto a la toma de decisiones es factible desde la perspectiva de la mejora continua y la búsqueda de la calidad en los servicios que se brinda, y se puede programar dentro del horario de trabajo de los colaboradores.

VIII. Referencias

- Amaya, J. (2016). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Anzorena, O. (2016). *El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Buenos Aires: Ediciones LEA.
- Arce, G., & Malvas, Y. (2014). El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari - 2013 (Maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae). Recuperado de <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/134>
- Bolaños, J. D. (2015). Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos (Licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Culbert, S. (2017). *Good People, Bad Managers: How Work Culture Corrupts Good Intentions*. Oxford: Oxford UP.
- Dean, P., & Shepard, M. (2017). *The Bully-Proof Workplace: Essential Strategies, Tips, and Scripts for Dealing with the Office Sociopath*. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Durán, S. (2017). *Organizaciones exitosas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Edinger, S., & Sain, L. (2015). *The Hidden Leader*. New York: AMACOM.
- García, S. E. (2009). Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos (Licenciatura, San Carlos de Guatemala). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2597.pdf
- García-Rincón, C. (2014). *Dinámicas de Grupo para Construir la Solidaridad*. Madrid: César García-Rincón.
- Harvard Business Review. (2001). *La toma de decisiones*. Barcelona: Deusto.

- Harvard Business School Publishing Corporation. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. Barcelona: Deusto.
- Hergueta, S. (2010). *El arte de la negociación*. Madrid: Simón Hergueta.
- Larson, E. (2016). Por qué y cómo mejorar la toma de decisiones. *Harvard Business Review*.
- Muñoz, Á. (2016). Análisis Transaccional, el comportamiento interpersonal y la percepción de aprendizajes significativos en la sexta cohorte de la Maestría en Pedagogía con Mención en docencia Universitaria del Departamento de Pedagogía de la UNAN-Managua (Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1368/1/58705.pdf>
- Murphy, J. (2002). *Cómo manejar los conflictos en el trabajo: Cómo proceder ante los conflictos a diario*. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Londres: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2015). *Relaciones humanas*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Rulicki, S., & Cherny, M. (2012). *CNV comunicación no-verbal: cómo la inteligencia emocional se expresa a través de los gestos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Steizel, S. (2015). La influencia interpersonal hacia arriba en entornos virtuales de trabajo: una comparación entre trabajadores presenciales y virtuales (Doctorado, Universitat Oberta de Catalunya).
- Zoller, K., & Preston, K. (2015). *You Did What? The Biggest Mistakes Professionals Make*. New York: Career Press.

IX. Anexos

Anexo 1

Comportamiento interpersonal	1 ¿La relación con mis compañeros es de cooperación?
	2 ¿Trabajamos en equipo cuando se asignan tareas?
	3 ¿La relación que llevo con mis compañeros es cordial?
	4 ¿Hay pocos conflictos personales en la institución?
	5 ¿La relación con los jefes es cordial y de apoyo?
	6 ¿La relación con los directores es cordial y de apoyo?
	7 ¿La relación con los especialistas es cordial y de apoyo?
Estilo de toma de decisiones Autoritario	8 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente centralizada
	9 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente controlada
	10 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es la obediencia absoluta a la decisión tomada en el alto mando?

Estilo de toma de decisiones Democrática	11 ¿El estilo de toma de decisiones de la institución es participativa?
	12 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es frecuentemente delegada?
	13 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución estimula la responsabilidad compartida?
Estilo de toma de decisiones Dejar hacer	14 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente delegada
	15 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución carece del apoyo del alto mando?
	16 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución no hace responsable a al alto mando?

Fuente: Adaptado de (Robbins & DeCenzo, 2009) y (Zoller & Preston, 2015)

Anexo 2

CUESTIONARIO

Marcar la respuesta con una (X)

1 ¿La relación con mis compañeros es de cooperación?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
2 ¿Trabajamos en equipo cuando se asignan tareas?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
3 ¿La relación que llevo con mis compañeros es cordial?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
4 ¿Hay pocos conflictos personales en la institución?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
5 ¿La relación con los jefes es cordial y de apoyo?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
6 ¿La relación con los directores es cordial y de apoyo?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
7 ¿La relación con los especialistas es cordial y de apoyo?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
8 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente centralizada	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
9 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente controlada	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
10 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es la obediencia absoluta a la decisión tomada en el alto mando?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
11 ¿El estilo de toma de decisiones de la institución es participativa?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
12 ¿El estilo de toma de decisiones en la	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

institución es frecuentemente delegada?					
13 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución estimula la responsabilidad compartida?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
14 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución es totalmente delegada	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
15 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución carece del apoyo del alto mando?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
16 ¿El estilo de toma de decisiones en la institución no hace responsable a al alto mando?	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Fuente: Adaptado de (Robbins & DeCenzo, 2009) y (Zoller & Preston, 2015)

Anexo 3

Matriz de consistencia			
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología
¿Qué relación existe entre el estilo de toma de decisiones y comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?	Analizar qué relación existe entre el estilo de toma de decisiones y el comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.	El estilo de toma de decisiones autoritario está relacionado con un comportamiento interpersonal de nivel “medio” eficaz del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018	Enfoque Mixto (Cualitativo - Cuantitativo) La variable independiente: El estilo de toma de decisiones. La variable dependiente: El Comportamiento interpersonal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	
¿Cuál es el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?	Determinar el estilo de toma de decisiones del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018	1. Predomina en promedio un estilo autoritario de toma de decisiones en el personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.	Población: 30 colaboradores de la D.G.P del Ejército del Perú. Tipo: Descriptiva simple - Básica
¿Cuál es el grado de eficacia del comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018?	Identificar el grado de eficacia del comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018	2. Existe un nivel medio de eficacia en el comportamiento interpersonal del personal de la Dirección del Personal del Ejército del Perú en el primer semestre del año 2018.	

Fuente: Elaboración propia