



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Programa de inteligencia organizacional y su influencia en la
toma de decisiones de la Empresa PANAFODS S.A.C., 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Administración**

AUTOR:

Pacheco Torres, Julio Enrique (ORCID: 0000-0001-5595-8345)

ASESORA:

Dra. Ponce Yactayo, Dora Lourdes (ORCID: 0000-0001-7823-6839)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos de Herramientas Gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios quien ha sido mi guía, y me ha brindado la fortaleza y amor hasta el día de hoy.

A mis padres por ser un ejemplo para mí, por su apoyo constante, y su inmenso cariño.

A mi apreciada familia, por su apoyo incondicional especialmente a mis hijos Brandon, André y César, por ser mi motivación para ser cada día un mejor profesional.

Julio Enrique

Agradecimiento

El presente trabajo de tesis realizado en la Universidad César Vallejo, es producto del esfuerzo en el que participaron de manera directa e indirecta distintas personas, ya sea haciendo correcciones, opinando, dando ánimo y apoyo sobre todo en momentos de incertidumbre, pero también de felicidad. Es por ello que en este apartado agradezco a estas personas de las que he podido aprovechar sus experiencias y habilidades, que han sido pieza clave y fundamental para el desarrollo y ejecución de la presente.

En primer lugar, a la Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo, por su paciencia, dedicación y valiosa dirección para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi gran amigo, Ing. Jorge Pedro Ramírez Anaya, por haberme apoyado en cuanto al contacto directo con la empresa y facilitarme el acceso con los colaboradores.

A la Dra. Karina Marianela Solano Campos, coordinadora de la Escuela de Contabilidad, a la Dra. Luzmila Zeña Nisama, funcionaria de SIMA Astilleros y docente de Contabilidad, al Dr. Yuri Gagarín Gonzales Rentería, docente de la Universidad Los Ángeles de Chimbote y a los docentes de la Universidad César Vallejo, Dr. Víctor Alejandro Síchez Muñoz y Dr. Ángel Mucha Paitán, por brindarme su apoyo para la validación de instrumentos que han servido para la ejecución y culminación de este trabajo de investigación.

El autor.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de figuras	v
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Sommario	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y Operacionalización	21
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	23
3.5. Procedimiento	25
3.6. Método de análisis de datos	26
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	51
VI. CONCLUSIONES	59
VII. RECOMENDACIONES	62
VIII. PROPUESTA	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	75

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de la población	22
Tabla 2 Juicio de expertos de las variables	25
Tabla 3 Confiabilidad del instrumento: toma de decisiones	25
Tabla 4 Prueba de normalidad	27
Tabla 5 Significancia del pretest y posttest de la toma de decisiones	32
Tabla 6 Significancia del pretest y posttest del ambiente de certidumbre	32
Tabla 7 Significancia del pretest y posttest del ambiente de riesgo	33
Tabla 8 Significancia del pretest y posttest del ambiente de incertidumbre	34
Tabla 9 Significancia del pretest y posttest de la selección de la alternativa	35
Tabla 10 Significancia del pretest y posttest de la implementación y evaluación de resultados	35
Tabla 11 Significancia del pretest y posttest de la implementación y evaluación de resultados	36
Tabla 12 Ratios Financieros (Periodo agosto y noviembre 2020)	49

Índice de figuras

Figura 1. Esquema del diseño Pre experimental	21
Figura 2. Descripción del nivel de toma de decisiones en pretest y postest	28
Figura 3. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de certidumbre en pretest y postest	28
Figura 4. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de riesgo en pretest y postest.	29
Figura 5. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre en pretest y postest.	29
Figura 6. Descripción del nivel de generación inteligente de alternativas en pretest y postest	30
Figura 7. Descripción del nivel de selección de la alternativa en pretest y postest.	30
Figura 8. Descripción del nivel de implementación y evaluación en pretest y postest.	31
Figura 9. Proceso de toma de decisiones basada en la inteligencia organizacional.	64

Resumen

La investigación denominada “Programa de inteligencia organizacional y su influencia en la toma de decisiones de la empresa PANAFOODS S.A.C., 2020”, tuvo como propósito determinar la influencia de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la toma de decisiones en Panafoods SAC. De enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y diseño pre-experimental. Asimismo, se utilizó una muestra censal, compuesta por 20 principales directivos y personal clave de la empresa. Respecto a los instrumentos de investigación aplicados fueron cuestionario conformado por 41 ítems, medidos en una escala de Likert, una ficha de análisis documental y finalmente una entrevista, esta última fue aplicado a sus 5 principales funcionarios. Para procesar los datos, en la estadística descriptiva, se usó el sistema SPSS versión 25 y la prueba de rangos de Wilcoxon para datos no paramétricos, para la estadística inferencial, del que se obtuvo un sig. Bilateral de $0,000 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_i), que la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Palabras claves: Inteligencia organizacional y toma de decisiones.

Abstract

The purpose of the investigation called "Organizational intelligence program and its influence on decision-making of the company PANAFODS S.A.C., 2020", was to determine the influence of the application of the organizational intelligence program on decision-making in Panafoods SAC. Quantit approach, applied type and pre-experimental design. Likewise, a census sample was used, made up of 20 main managers and personal key of the company. Regarding the applied research instruments, a questionnaire made up of 41 items, measured on a Likert scale, a document analysis sheet and finally an interview, the latter was applied to its 5 main officials. To process the data, in the descriptive statistics, the SPSS version 25 system and the Wilconxon rank test for non-parametric data were used, for the inferential statistics, from which a sig. Bilateral of $0.000 < 0.05$, so the null hypothesis (H0) is rejected and the research hypothesis (Hi) is accepted, that the application of the organizational intelligence program influences the decision-making of the company Panafoods SAC, 2020.

Keywords: Organizational intelligence and decision making.

Sommario

Lo scopo dell'indagine denominata "Programma di intelligence organizzativa e sua influenza sul processo decisionale della società PANAFOODS S.A.C., 2020", era quello di determinare l'influenza dell'applicazione del programma di intelligence organizzativa sul processo decisionale in Panafoods SAC. Approccio quantitativo, tipologia applicata e disegno pre-sperimentale. Allo stesso modo è stato utilizzato un campione censuario, composto da 20 dirigenti principali e chiave personale dell'azienda. Per quanto riguarda gli strumenti di ricerca applicata, un questionario composto da 41 item, misurati su scala Likert, un foglio di analisi documentale e infine un colloquio, quest'ultimo è stato applicato ai suoi 5 funzionari principali. Per elaborare i dati, nelle statistiche descrittive, sono stati utilizzati il sistema SPSS versione 25 e il Wilcoxon rank test per dati non parametrici, per le statistiche inferenziali, da cui un sig. Bilaterale di $0.000 < 0,05$, quindi viene respinta l'ipotesi nulla (H_0) e accettata l'ipotesi di ricerca (H_1), che l'applicazione del programma di intelligenza organizzativa influenzi il processo decisionale dell'azienda Panafoods SAC, 2020.

Parole chiave: intelligenza organizzativa e processo decisionale.

I. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es un tema cotidiano en nuestras vidas y por ende consustancial a las organizaciones empresariales, quienes buscan permanecer en el mercado por el mayor tiempo posible; sin embargo, esta actividad se torna cada vez más compleja, debido a los constantes cambios imprevisibles del ambiente externo de las empresas.

Por ello la capacidad de adaptación es una necesidad vital que deben desarrollar para poder sobrevivir a estos nuevos escenarios, la cual se logra con la inteligencia organizacional, que les permite dar una buena lectura de su entorno interno como del externo, gestionando de manera eficiente y eficaz la información obtenida, que resulta ser el insumo básico de una buena decisión.

La inteligencia es una cualidad vital, exclusiva y ligada a los seres humanos, pues esta cualidad les ha permitido conocer el mundo, tomar decisiones para mejorar su capacidad de adaptación a los escenarios de vida que ha tenido que enfrentar en el devenir de su historia; en tal sentido si las organizaciones son asociaciones de personas entonces, es posible construir una inteligencia organizacional, que permita mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial (Torralba, 2010).

El contexto mundial corrobora dicha afirmación, según García, en España, el 80% de las empresas cerraron en los primeros cinco años de apertura. Del mismo modo, indica que las estadísticas muestran que las empresas recientemente creadas tienen una alta tasa de mortalidad, porque según los datos del 2003, más del 70% de las empresas no llegan al cuarto año (citado en Velázquez, 2008, p.75). Por otro lado, según Yáñez, en México, solo el 10% de las empresas han madurado, tenido éxito y crecido después de 10 años de establecimiento.

Según Centro-CRECE," el 75% de las nuevas empresas mexicanas deben cerrar sus negocios lo antes posible, luego de dos años de haber iniciado (citado en Velázquez, 2008, p.75). Samuelson y Nordhaus, creen que, en los países desarrollados, la situación se refleja de la misma manera pues la vida promedio de una empresa es de seis años, y el 30% de las empresas no han alcanzado el tercer año (citado en García, 2016, p.12).

Por otro lado, en Perú, las estadísticas no son contrarias a dicha realidad, según la **Encuesta Nacional de Empresas 2015**, "sólo el 51.3% de las empresas

no tienen áreas funcionales dentro de la organización” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017, p.11), siendo estructuras básicas para considerar e implementar los objetivos de la empresa las cuales deben de nutrirse de la información del ambiente donde se va a desenvolver la organización.

También, se evidencia un alto porcentaje de empresas (57,8%) que no capacita a sus trabajadores, por considerarlo innecesario y en menor proporción algunas, porque no cuentan con los recursos para implementar capacitaciones y lo consideran una pérdida de tiempo, que distrae las labores cotidianas de los trabajadores (INEI, 2017, p. 25).

La empresa Panafoods SAC, fue constituida el 06/02/97, situandose en el departamento de Ancash distrito de Santa y cuya actividad principal es la industrialización de recursos hidrobiológicos: elaboración de conservas, harina y aceite de pescado, cuenta con la infraestructura y capacidad para desarrollar cabalmente dichas actividades.

En sus dos últimos años se ha producido un estancamiento en cuanto a crecimiento y desarrollo sostenible en la sociedad, lo que podría deberse a una inadecuada toma de decisiones en virtud de que no hay una interacción comunicativa fluida entre su entorno interno (directivos y trabajadores) y su ambiente externo, lo cual trae como consecuencia, bajos niveles de información que repercute en un inadecuado tratamiento de la misma para generar alternativas de solución. Lo cual se ha visto reflejado en las diferentes contingencias económicas sociales generadas con sus stakeholders.

Esta situación muestra que la toma de decisiones está siendo afectada por elementos objetivos; es decir, como se manifiesta el impacto del inadecuado procesamiento de la información para la toma de decisiones en la organización; y subjetivos, como la percepción y predisposición de los trabajadores para con dicha tarea.

Es así que, la investigación se justificó teóricamente pues las variables estudiadas se fundamentaron en teorías existentes, como la de Rodríguez (2014) quien indicó que la toma de decisiones es ejecutada por personas de manera individual o colectiva, y que para su realización, toman en cuenta diferentes elementos contextuales de la situación en concreto, como la capacidad del

individuo decisor o grupo decisor, la información disponible con que se cuenta y las características propias de la situación en sí.

Además, se fundamentó en un enfoque administrativo (Simon, 2011), pues buscó diagnosticar el desarrollo de la toma de decisiones en la empresa PANAFOODS SAC, con la finalidad de aplicar un programa de inteligencia organizacional que mejore su desarrollo, de tal manera que la toma de decisiones sea más eficiente y eficaz.

También se justificó en lo práctico, pues permitió crear un programa que pueda replicarse en distintas empresas del sector pesquero e incluso en otras actividades diversas, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la región. Asimismo, dada la escasa literatura administrativa relacionada al tema de investigación, este trabajo representó un aporte a esta ciencia, toda vez que el programa de inteligencia organizacional se constituye como una herramienta gerencial de uso frecuente.

Por último, se justificó metodológicamente, pues al realizarse un trabajo bajo el modelo de investigación mixto, se construyeron instrumentos válidos y confiables, que podrían ser usados por otros investigadores.

Por ello, con la finalidad de evaluar el impacto la influencia en la toma de decisiones de un programa de inteligencia organizacional; la investigación se realizó bajo un estudio anidado o incrustado concurrente de modelo dominante; es decir, se recabó simultáneamente datos cualitativos y cuantitativos, siendo predominante y el que guió la investigación, el método cuantitativo. Ello permitió dar una visión completa y holística del problema. (Hernández y Mendoza, 2018).

Por lo que teniendo en cuenta ello, se planteó la pregunta de investigación general: ¿en qué medida la aplicación del programa de Inteligencia Organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020?

Asimismo, como problemas específicos, se plantearon: ¿En qué medida la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de certidumbre?, ¿en qué medida la aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de riesgo?

También, ¿en qué medida la aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de incertidumbre?, ¿en qué medida la

aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en la generación de alternativas para la toma de decisiones?

Por último, se consideró: ¿en qué medida la aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en la selección de la alternativa? y ¿en qué medida la aplicación de un programa de inteligencia organizacional ayuda en la implementación y evaluación de resultados?

Asimismo, se planteó como objetivo general: determinar la influencia de la aplicación del programa de Inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020. Siendo los objetivos específicos: i) determinar la influencia de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en un ambiente de certidumbre, ii) determinar la influencia de la aplicación de un programa de inteligencia organizacional en un ambiente de riesgo.

También se consideraron los siguientes objetivos: iii) determinar la influencia de la aplicación de un programa de inteligencia organizacional en un ambiente de incertidumbre iv) determinar la influencia de la aplicación de un programa de inteligencia organizacional en la generación de alternativas, v) determinar la influencia de la aplicación de un programa de inteligencia organizacional en la selección de la alternativa.

Por último, se estableció el objetivo: vi) determinar la influencia de la aplicación de un programa de inteligencia organizacional en la implementación y evaluación de resultados.

Por otro lado, la hipótesis planteada para este estudio fue: H_0 : La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020. H_1 : La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Por consiguiente, las hipótesis específicas consideradas fueron: i) La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de certidumbre; ii) la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de riesgo; iii) la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de incertidumbre; iv) la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la generación de alternativas; v) la aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en la selección de la

alternativa; y por último, vi) la aplicación de un programa de inteligencia organizacional influye en la implementación y evaluación de resultados.

II. MARCO TEÓRICO

El fundamento epistemológico de la investigación se ubica en la teoría del desarrollo organizacional como parte de las teorías generales de las ciencias administrativas neoclásicas y la corriente filosófica de la variable inteligencia organizacional se basa en el post-positivismo, pues parte de la existencia de una realidad absoluta, que no puede ser completamente aprehendida; es decir, puede entenderse de forma incompleta debido a la imperfección de los mecanismos intelectuales y perceptivos del ser humano, que lo limita a dominar todas las variables que puedan estar presentes en un fenómeno (Flores, citado de Ramos, 2015).

Asimismo, dicha variable se analiza en sus dos términos etimológicos; por un lado, el de "inteligencia", que proviene del latín "intelligentia" y alude a la capacidad de escoger o seleccionar las mejores opciones para solucionar determinado fenómeno, es decir, la capacidad del individuo para resolver problemas que implican su intervención; y por otro, el término "organización", que proviene de la etimología griega "organon", que significa una herramienta u órgano utilizado para trabajar.

En tal sentido, la inteligencia organizacional es la capacidad que permite desarrollar estrategias de adaptación y supervivencia de las organizaciones referida a la toma de decisiones (March, 1998). También se la considera como la capacidad o proceso secuencial en el tiempo que se desarrolla en toda organización (Haber y Más, 2013); en esa misma línea Peter Drucker (2018) la considera como la capacidad de adaptación y lectura de la teoría del negocio, ya que dicha teoría se refiere a la información del entorno interno y externo.

En ese sentido, Uria y Rodríguez (2019) indican que la inteligencia organizacional puede ser aplicada a diversas áreas, entre ellas la de administración de empresas. Por ello, Hamad (2019), señaló que la participación de los recursos compartidos es necesaria, es decir, el conocimiento y talento humano, son aspectos preponderantes e ineludibles que aseguran la funcionalidad de la inteligencia organizacional.

Por otro lado, en cuanto a la variable toma de decisiones se analiza la palabra decisión, la cual etimológicamente nos remite al término en latín "decidire", cuyo

prefijo “de” significa “separación”, y “cidere”, alude a cortar o separar, en otras palabras, la decisión incluye evaluar diferentes opciones y elegir entre las posibles opciones. Es por ello que, Baruch Fischhoff (citado por Herrero, 2006) afirma que “las decisiones son elecciones entre cursos alternativos de acción, incluyendo la inacción” (p.27).

Esta investigación siguió la orientación filosófica y metodológica del positivismo, ya que esta considera que no hay conocimiento que no provenga de hechos reales que han sido verificados por la experiencia, y niega la posibilidad de que la teoría pueda ser una fuente del conocimiento y además que, la filosofía pueda contribuir al conocimiento científico (Díaz, citado de Pérez, 2014).

Asimismo, con la finalidad de tener la base que fundamente este estudio se consideró diferentes trabajos de investigación relacionados con las variables de investigación:

A nivel internacional, tenemos a Vásquez (2020) en su trabajo de tesis denominado *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano*, entre otras, concluyó que la inteligencia organizacional es una herramienta útil para medir alternativas, determinar prioridades y tomar decisiones, porque ayuda a completar las tareas organizacionales a partir de la recolección y análisis de información, de manera que ésta última se pueda obtener información de manera flexible y útil, optimizando los procesos tomando los datos relevantes.

Además, indica que la inteligencia organizacional permite imprimir un estilo de dirección específico a las empresas, para que éstas sean flexibles, pudiendo adaptarse al cambiante entorno del mercado, y permite implementar estrategias de priorización, que promueven la adaptación, innovación, diálogo y la negociación de conocimiento para aprovechar las fortalezas individuales y se fortalezca la sinergia.

Asimismo, Haber y Más (2015) en su artículo científico denominado *Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana*, concluyeron que la aplicación de la implantación de la inteligencia organizacional incide en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, así como en el fomento de la cultura informacional de la Delegación.

Asimismo, estableció que la identificación adecuada de la misión y visión, la capacitación y formación del capital peruano, el clima organizacional, la

comunicación, la estabilidad del personal calificado y un sistema de información constituyen factores imprescindibles en la implantación de la inteligencia organizacional.

De la misma forma, Pazmiño (2017) en su estudio denominado *Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas*, concluye que la propuesta de un modelo de inteligencia organizacional para apoyar la toma de decisiones estratégicas de la pyme proporciona una herramienta que puede reducir las desventajas del mercado y utilizar la información, su adaptabilidad y flexibilidad para aprovechar diferentes situaciones que se presenten en el entorno externo; de esa manera, el uso de la información e inteligencia resulta beneficioso pues aporta una fuerte ventaja competitiva.

También tenemos a los investigadores Rodríguez y Pinto (2018) en su estudio denominado *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información*, concluyeron que el modelo de uso de información contribuye brindando capacidades organizacionales que permiten el desarrollo de la inteligencia organizacional y la gestión de información del conocimiento orientando los esfuerzos y recursos de la entidad hacia la aplicación de toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, según los autores Cainelli y Janissek-Muniz (2019) en su estudio denominado *Diagnóstico previo a la adopción del proceso de inteligencia en las organizaciones: Un estudio de Delphi con practicantes de inteligencia*, concluyeron que la indagación previa al proceso de inteligencia organizacional es necesario, ya que permite conocer los problemas organizativos e individuales, sirviendo como base para el desarrollo del proceso, aumentando las posibilidades de éxito y mantenimiento de la actividad de inteligencia, por lo que mientras más estructurado tenga el proceso mayor ventaja competitiva se generará.

Asimismo, Castellanos, Ramírez y Rodríguez (2016) en su estudio *Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas*, concluyeron que la gestión documental garantiza la disposición y uso de documentos archivísticos, contribuyendo a la obtención de información fidedigna, genuina, exclusiva e insustituible, que refleja los procedimientos y funciones que se

realizan dentro de una entidad, constituyéndose como una herramienta clave para la realización de un proceso decisorio con mayor efectividad y seguridad.

Otro estudio, realizado por los autores Lozano y Gonzáles (2015), titulado *Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A.*, concluyó que, para el desarrollo de la inteligencia dentro de la organización, la empresa debe capacitar a todo su personal, fortalecer la motivación laboral y trabajar en su sensibilización. Asimismo, consideran que se debe implementar un programa de sugerencias y recomendaciones, que fomente un ambiente participativo y contribuya a desarrollar mayor creatividad, integración y un sentido de pertenencia con la organización.

Según Rodríguez (2013) en su tesis doctoral denominada *Red de Inteligencia Compartida Organizacional como soporte a la toma de decisiones*, concluyó que en la entidad hay una escasez de conocimiento, por lo que consideró relevante tener una base de herramientas que aseguren la implementación de capacidades intelectuales en las entidades y permita el desarrollo del conocimiento organizacional. Por lo que, indicó que la aplicación del modelo de jerarquía de diseño (red de inteligencia compartida), aumenta la posibilidad de tomar decisiones acertadas.

A nivel nacional, tenemos la tesis de Camero (2018) denominada en *La inteligencia organizacional en el desarrollo de los recursos humanos y su incidencia en la toma de decisiones y gestión logística empresarial de la empresa de transportes de carga, San Juan – 2016*, quien concluyó que las variables de inteligencia organizacional y la toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “r”, de 0.895 y un valor $p=0.000$, por lo que aceptan la hipótesis de que sí existe una relación entre las variables inteligencia organizacional, toma de decisiones y gestión logística.

Por otro lado, encontramos la tesis de Ancco (2014) denominada *El sistema de control interno para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno*, quien concluyó que los municipios han estado llevando a cabo sus actividades y operaciones de manera tradicional y carecían de un sistema de control interno confiable, considerando necesario la implementación de un sistema que permita

una mejora en la toma de decisiones y prevenga la corrupción en las entidades públicas municipales del departamento de Puno.

Según Gurmendi (2019) en su tesis *Gestión de los sistemas de información en la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de El Tambo 2018*, concluyó que la toma de decisiones está relacionada directamente y de manera significativa con la gestión de sistemas de información de la entidad, lo cual se pudo corroborar con el resultado de la Rho de Spearman que resultó en 0,748, que indicó el rechazo de la hipótesis nula, demostrando una correlación buena. En otras palabras, señaló que para mejorar el proceso de toma de decisiones es necesario perfeccionar el sistema de gestión de información.

Nauca y Chavarry (2019) en su trabajo de investigación denominado *Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales*, concluyeron que el modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales permite tener los procesos claros para las decisiones, en un sentido prospectivo innovador, de análisis, estrategias y control.

Por otro lado, en relación a las variables de estudio, el término inteligencia debe estar directamente relacionado con la capacidad intelectual de los seres humanos para tomar decisiones o la capacidad de crear productos con posibilidades de tomar algún valor para la sociedad u organización. Según la Real Academia de la lengua española, el término organización se relaciona con la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Real Academia Española [RAE], 2014).

Las organizaciones son producto del aprendizaje humano, una combinación de inteligencia y experiencia. Por ello, el desarrollo está ligado a organizaciones bien construidas y gestionadas, el progreso social depende del buen funcionamiento de dichas organizaciones que conforman la sociedad; es por eso que, cuanto más diversas, complejas y especializadas sean las organizaciones de un país, se podrán llevar a cabo proyectos más grandes y ambiciosos (Cubeiro y Castillo, 2015).

En cuanto a la variable inteligencia organizacional, Matsuda (citado por Pinhero, Hernández y Raposo, 2007) considera que ésta puede verse como un estudio que consta de varios procesos como son percepción, almacenamiento, aprendizaje, comunicación y decisión. Además, tiene dos componentes

interdependientes: la Inteligencia organizacional como proceso (dinámico) y la Inteligencia organizacional como producto (estático).

Asimismo, Halal (1997) añade que la inteligencia organizacional es la capacidad que tiene la organización para poder crear conocimiento y aplicarlo para adaptarse estratégicamente a su ambiente. En este sentido, se puede decir que para Halal las organizaciones tienen su propio coeficiente intelectual que proviene de los recursos humanos que utiliza, y de los sistemas de tecnología inteligente usados para comprender la compleja red de información dentro de la organización.

Por otro lado, Choo (2002) explica la inteligencia organizacional como una de las facultades con las que cuenta una organización para analizar y comprender el verdadero estado de su entorno interno o externo a partir de la construcción de contenidos informacionales que pueden aportar nuevos conocimientos que sean de gran valor para la toma de decisiones.

Otros investigadores, como Müller y Castillo (2012) señalaron que la inteligencia organizacional es una disciplina que puede ayudar a las organizaciones en la integración de sus procesos, colaboradores y tecnologías, aportando la comprensión de una empresa, como un sistema abierto que requiere de una constante observación de sus ambientes. Tal como lo describe Bueno (2008), la inteligencia organizacional se ha vuelto indispensable para el desarrollo económico de las empresas.

Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) también indicaron que la inteligencia organizacional está correlacionada con el desempeño de las empresas, es así que, si una empresa tiene elevados índices de inteligencia organizacional consigue aumentar la eficiencia y la eficacia de sus acciones.

De la misma forma, Kiani y PourjafariJozam (2020) exponen que la inteligencia organizacional trae consigo la innovación, ventajas competitivas, un mejor rendimiento y eficiencia, llegando a la conclusión que esas consecuencias y resultados pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse al ambiente, a sus cambios y finalmente sobrevivir. Entonces, la inteligencia organizacional brinda capacidad fundamental a las entidades para que puedan afirmarse con éxito a través de la gestión permanente de los distintos componentes que la constituyen (Lozano y Gonzales, 2013).

De acuerdo con esto, Texeira y Valentin (2015) señalaron a la Inteligencia organizacional como un proceso estratégico, por lo que aquellos con responsabilidad en la toma de decisiones deben ser los primeros en abogar por tener una organización inteligente y promover programas de imagen corporativa que impulsen una cultura y el clima organizacional adecuado.

De las definiciones anteriores, se desprende que la inteligencia organizacional constituye una capacidad institucional que puede desarrollar adecuados procesos cognitivos e información apropiada. En aplicación de ello, las organizaciones pueden percibir y analizar estratégicamente la información de manera continua para generar conocimiento organizacional, tomar decisiones efectivas, resolver problemas, aprovechar las oportunidades, mejorar el desempeño organizacional y lograr un mejor posicionamiento empresarial de manera más efectiva.

El alcance de la inteligencia organizacional es el siguiente: en primer lugar, está la inteligencia orientada al campo externo de la compañía, llamada inteligencia competitiva; en segundo lugar, la inteligencia orientada al campo interno de la compañía, aquí se desarrollan varios tipos de inteligencia, a saber: inteligencia emocional, inteligencia artificial e inteligencia interna.

Con respecto a la inteligencia competitiva, la Asociación de Profesionales de Inteligencia Competitiva (2002, citado en Faust y Gadotti dos Anjos, 2011, p. 482), la define como un plan ético y sistemático que permite la recopilación e investigación de los siguientes aspectos: los datos relacionados con la competencia y las tendencias del mercado de la categoría de negocios; con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

Según Bernhardt (1994), la inteligencia competitiva convierte la información (capacidades, intenciones, desempeño, posición en el mercado, entre otros) relacionada a la competencia, industrias y el mercado en conocimiento, para que luego ésta se aplique de manera estratégica, permitiendo establecer la información del entorno más relevante promoviendo el uso eficiente del tiempo para el proceso de toma de decisiones en la empresa (p.15). En tal sentido, la inteligencia competitiva, es una capacidad para la innovación, donde los recursos dependen en gran medida del conocimiento individual y organizacional (Da Silva, 2015, p. 251).

En lo referido a inteligencia emocional, ésta se defina como la capacidad de comprender nuestras emociones y la de los demás. En relación a ello, Goleman

(2018) presentó cinco pilares básicos de esta inteligencia: autoconciencia y la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales; los primeros 3 están relacionados con el trabajo interno de las personas, y los últimos 2, están relacionados con la interacción entre las personas y el medio ambiente (p. 74).

Por otro lado, por Halal (1997), consideró que la inteligencia emocional, permite aumentar el flujo de conocimiento, pues se centra en las relaciones de los grupos de interés de una empresa, los cuales son: clientes, empleados, proveedores, entre otros. Por ello, afirman que mientras una empresa mantenga las relaciones internas de manera armoniosa, la cooperación aumentará y con ello el flujo de conocimiento, que es una pieza clave para la toma de decisiones.

Con respecto al desarrollo de la inteligencia interna, las personas creen que, si una organización inteligente tiene una buena gestión de la información (Tahir et al., 2019) y ha insertado una cultura de aprendizaje en todos los socios, pueden simplificar el proceso de toma de decisiones, y ello contribuirá a que la organización gane estabilidad y pueda continuar existiendo en el mercado.

La inteligencia interna, por otro lado, propone organizar un comité dedicado a recopilar toda la información a través de medios técnicos y conocimiento estratégico, que servirá de apoyo y garantizará la correcta toma de decisiones. Al final, este proceso se convertirá en el estándar para el conocimiento y el aprendizaje empresarial, por lo que las decisiones que se tomarán no solo se basarán en la experiencia de la alta gerencia de la compañía, sino que también estarán en línea con los objetivos que la organización desea alcanzar.

Por otro lado, tenemos la inteligencia artificial, la misma que debe ser entendida como la sistematización de la información recopilada a través de las demás inteligencias señaladas anteriormente, es decir, que a través del uso de cálculos, es posible imitar el razonamiento humano, claro está todo alcance está relacionado a la información con que esta sea alimentada, de tal manera que se obtiene una herramienta poderosa para analizar, resolver problemas y actuar pero siempre bajo ciertos principios, facilitando el proceso de toma de decisiones a los individuos a cargo.

En el aspecto organizacional, la inteligencia artificial predomina con el uso de herramientas tecnológicas que intensifican la productividad y promueven la organización. Esto debido a que ayuda a mejorar los aspectos importantes dentro

de una entidad, tales como: adquisición, integración, distribución y filtrado de información a través del uso de sistemas de tecnología de información.

La inteligencia está conformada por tres aspectos claves, que en conjunto son la red de inteligencia humana: los expertos de la misma, los responsables de la toma de decisiones y los integrantes de la organización (Más, 2007; Virtanen y Vakkuri, J., 2015 y Mohammad et al., 2016).

La inteligencia organizacional es un instrumento que da sustento para tomar decisiones que resulten eficaces, lo cual hace que una organización sea más competente. Es por ello, que la transformación de la información en conocimiento es la base para tener un proceso de toma de decisiones exitoso. Por ello, es indispensable determinar qué información es importante para la entidad, con la finalidad de adquirirla, y en caso no se tuviera, para que sea analizada y comprendida con tiempo, puesto de que podría resultar insuficiente si dicho conocimiento es adquirido con atraso (Faust y Gadotti dos Anjos, 2011).

El entorno de una organización es un escenario bastante amplio en el que diferentes públicos, contextos y tendencias están interrelacionados. Es por ello, que las organizaciones necesitan conocerlos a fin de ajustar sus estrategias a corto, medio y largo plazo.

En cuanto a la variable de toma de decisiones, ésta se define como un proceso a través del cual las personas pueden elegir entre dos o más opciones para lograr el objetivo planificado de la mejor manera considerando todos los recursos disponibles.

La toma de decisiones no solo está relacionada con la elección de alternativas, sino que es mucho más amplia, pues que se trata de un proceso que nos alerta sobre situaciones que deben enfatizarse y a la que debe darse mayor atención (Varela et al., 2019).

Para Bonome (2009) quien toma decisiones, debe tratar de alcanzar sus objetivos, seleccionando los medios que le permitan llegar a las metas establecidas (p. 16). Por ello, el proceso de toma de decisiones inicia con la toma de conciencia de un problema, luego, el reconocimiento del problema y finalmente, la determinación del mismo.

Para los tomadores de decisiones, el análisis de toda la información correspondiente a las variables de decisión les resulta indispensable, y es que

contar con la mayor cantidad posible de información – que cumpla con las características de ser objetiva, verdadera y relevante – hace más fácil el proceso decisorio, de lo contrario, no se puede determinar con certeza lo que va a suceder, el escenario de decisión se vuelve más complicado y la confiabilidad del resultado se reduce. Siendo el nivel de información, el que determina el tipo de ambiente de la toma de decisiones.

Entonces, los escenarios para la toma de decisiones deben utilizarse para evaluar opciones para tomar decisiones específicas sopesando los resultados potenciales y prediciendo eventos inesperados frente a las implicancias sobre qué opción elegir. Según Rodríguez y Hernández (2019); Koontz et al. (2016); Peñaloza (2010) y Madrigal (2009), los procesos de toma de decisión se contextualizan y modelan en tres escenarios o ambientes básicamente, los cuales serán las dimensiones por analizar:

El primero es el ambiente de certidumbre, en éste, las decisiones se toman con absoluta certeza en función del estado, la naturaleza de las alternativas disponibles y el análisis y el conocimiento predictivos. Estas opciones se pueden seleccionar cuando se dispone de datos e información claros, precisos y completos sobre los asuntos relacionados con la toma de decisiones, lo que hace que la elección sea una opción segura con poco o ningún riesgo.

Por tanto, en situaciones donde se incluye la certeza, las personas pueden determinar razonablemente qué sucederá cuando se toma una decisión, debido a que la información está disponible, se considera confiable y se conoce la causalidad.

El segundo, es el ambiente de riesgo, que se configura cuando las decisiones se toman con información parcial, subjetiva o poco fiable sobre el asunto a decidir, esto se debe al hecho que la información disponible es incompleta o inexacta, por lo que existe un alto riesgo de selección.

En situaciones de riesgo, puede existir información real, pero puede estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones, podemos usar modelos matemáticos para estimar la probabilidad objetiva de resultados. Pero, además, se pueden usar probabilidades subjetivas basadas en el juicio y la experiencia.

El tercero, es el ambiente de incertidumbre, que consiste en tomar decisiones cuando el resultado de la naturaleza de la situación es desconocido, es decir,

resulta costoso o difícil obtener la información necesaria para construir o evaluar posibles soluciones. Aquí, el proceso y los resultados depende principalmente de la experiencia, personalidad, agilidad e inteligencia que tenga quien toma la decisión, lo que convierte este escenario en altamente riesgoso y poco confiable.

En una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos escasa, no saben si los datos son confiables, no están seguros de que la situación cambie. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables.

Asimismo, Peñaloza (2010) propone dos niveles para este ambiente: la incertidumbre estructurada, que es un entorno donde se conoce los estados naturales, pero se desconoce la probabilidad que se asigna a cada estado, y, por otro lado, un entorno con incertidumbre no estructurada: que se trata de un escenario en el que no se encuentra ni estado natural ni probabilidad. Por lo que, al no haber mayor y mejor información, la decisión será un resultado intuitivo.

Se puede observar, que en el ambiente de toma de decisiones hay dos factores importantes, a saber, la información y la habilidad del decisor para tomar decisiones correctas y oportunas: en la primera, la información es clara y confiable lo que nos ayuda a tomar la decisión acertada rápidamente; en la segunda, no se tiene información concisa o no se sabe si es la suficiente, por lo que la decisión se basa principalmente en la intuición.

Decidir es una acción importante en cualquier contexto, más aún en el ámbito empresarial, especialmente en el entorno actual, que es constantemente cambiante y complejo, ante ello es necesario simplificar la realidad y elegir aspectos relevantes que faciliten el análisis de elementos, factores, variables y dinámicas que intervienen en un asunto determinado para realizar una modelación de realidades que pueda anticipar resultados y elegir la más conveniente.

Según Solano (2003), existen cinco causantes principales que caracterizan la decisión:

Efectos a futuro: se considera el grado de compromiso futuro que se debe hacer al tomar una decisión. Las decisiones a largo plazo que se consideran importantes deben tomarse en un nivel superior, y las decisiones de corto plazo, deben tomarse en un nivel inferior.

Reversibilidad: esta característica se refiere a la velocidad a la que se pueden revertir las decisiones y las dificultades causadas por los cambios.

Impacto: se refiere al impacto en otras áreas o actividades.

Calidad: se refiere a relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, códigos de conducta básicos, imagen de la empresa, etc. Es decir, todos los aspectos cualitativos que existen en la toma de decisiones y en la periodicidad, siendo este último, el factor que se refiere a la frecuencia con la que se toma este tipo de decisión, es decir, si ocurre con frecuencia o de manera anormal.

Según Robbins y Coulter (2010), la toma de decisiones es algo más que un simple acto de elegir entre alternativas; es un proceso que se divide en siete etapas, pero para fines de este estudio se han integrado en tres etapas, que son las siguientes:

La primera, es la generación inteligente de alternativas, esta etapa engloba los tres primeros pasos, que consiste en: identificar un problema, identificar los criterios de decisión, ponderar los criterios y desarrollo de alternativas. Entonces, como primer paso para la toma de decisiones, la persona a cargo deberá reconocer cuál es el problema existente, es decir, la discrepancia entre una condición existente y una deseada.

Sin embargo, debido a que la identificación de un problema es algo subjetivo, y muchas veces no se puede detectar a tiempo, sino cuando ya se muestran los síntomas del problema (muchas veces de índole económico), se debería realizar acciones periódicas de supervisión en cada área para descartar problemas tomando como base las metas establecidas por cada área. Por lo que es necesario, que el gerente o quien haga sus veces cuenta con información oportuna.

Una vez, identificado el problema, el siguiente paso es identificar los criterios de decisión, esto son los elementos relevantes que se considerarán para la decisión. Seguido de ello, se ponderará dichos criterios para identificar el peso asignado a cada elemento, para luego comparar con la alternativa que más valor tenga en relación a los criterios considerados.

Por ello, es que se incluye dentro de esta etapa, el diseño, que consiste en realizar una exposición, análisis, evaluación y valoración de factibilidad de la situación, que permita formular las posibles alternativas, lo que requiere un esfuerzo creativo.

Entonces, en esta etapa se proponen dos o más alternativas como posibles soluciones a un problema (Camero, 2018), se listan las alternativas (Robbins y Coulter, 2010).

La segunda etapa consiste en la selección de alternativas, en la que se agrupa los siguientes pasos propuestas por Robbins y Coulter (2010), consistente en el análisis y selección de alternativas, previamente listadas. Esto se da a través de la planificación de los requisitos necesarios para la decisión, esto es preponderar las alternativas propuestas, y en base a ello, seleccionar una de ellas. Tal como lo indica Darft y Marcic (2006), la elección final de la decisión se realizará a través de la opción más prometedora entre varias acciones alternativas, será la solución que mejor se adapte a los objetivos y el valor general de la organización y, a su vez, utilice la menor cantidad de recursos para obtener resultados.

Al respecto, Guédez (2007) también enfatizó que las alternativas listadas representan distintas estrategias que buscan un objetivo. Es por ello, que no se puede hablar de una decisión perfecta, pero sí de una decisión apropiada, es decir, aquella que está más relacionada con la situación actual y que cumple en mayor proporción los objetivos que se buscan, ya que cuando se elige una alternativa, se está tratando de reducir riesgos y obtener mayores beneficios.

Finalmente, la última etapa, consiste en la implementación y evaluación de resultados, compuesta en primer lugar, por la implementación de la alternativa, que consiste en comunicar a todos los involucrados sobre la decisión y comprometerlos con la misma. Para conseguir dicho objetivo, Robbins y Coulter (2010), señalan que es importante que se involucre también a las personas en el proceso así les será más fácil brindar su apoyo sobre algo en el que han tenido que ver que sólo escuchar que deben hacer.

Asimismo, debido al entorno cambiante, según Robbins y Coulter (2010), es necesario que los gerentes reevalúen el ambiente de decisión por si existe algún cambio, sobre todo si se trata de decisiones con repercusión en el largo plazo. Así también, Aranguren (2009) señaló que el desarrollo de alternativas está relacionado con el uso de capacidades administrativas y de gestión persuasiva, por lo que el éxito final de la alternativa elegida depende de la aplicación de dichas actividades.

En segundo lugar, se compone de la evaluación de la efectividad de la decisión, que consiste en evaluar el resultado de la decisión, es decir, si se resolvió

el problema. Por lo que, si producto de la evaluación se concluye que el problema aún persiste, el encargado deberá evaluar la causa que produjo dicho resultado, pudiéndose deber a una definición incorrecta del problema, evaluación incorrecta de las alternativas, una implementación deficiente de la alternativa seleccionada; dependiendo de la causa deberá tomar decisión sobre reiniciar el proceso decisorio o repetir alguna de las etapas que considere conveniente.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que, además de identificar el ambiente de decisión y emplear el proceso en sus distintas fases, existen tipos de decisiones, entre las cuales tenemos:

Las decisiones estratégicas, se trata de decisiones con consecuencias de largo alcance, debido a que se invierten muchos recursos, son globales, afectan a todas o a la mayoría de las áreas de la organización y abarcan un amplio marco de tiempo. Son decisiones que determinan el estado futuro de la organización en el entorno competitivo; por lo que corresponde a la alta dirección tomarlas.

Por lo general, las decisiones estratégicas no son reversibles, o lo son a un coste muy alto y, por sus características únicas, son singulares, en el sentido de que no se repiten o lo hacen en condiciones nuevas para las que la experiencia pasada no ayuda (Leiblein et al., 2018).

Por otro lado, tenemos las decisiones tácticas, son decisiones que aparecen con relativa frecuencia, es decir, que se repiten con variaciones que les otorgan cierta singularidad, son de mediano alcance en cuanto al tiempo y recursos comprometidos, afectan a áreas específicas del negocio, como son la productiva, comercial o financiera y se enfocan a determinar cómo seleccionar, desplegar y usar los recursos de la empresa.

Por último, están las decisiones operativas, que son decisiones rutinarias, frecuentes y cotidianas, referentes a las actividades operativas básicas que representan el trabajo normal de la organización, su alcance en tiempo y recursos es muy corto, se refiere a asuntos concretos y problemas específicos.

A partir de los datos recolectados se puede ver que existe una relación muy estrecha entre la inteligencia empresarial y la toma de decisiones, pues la primera apoya a la segunda, en el sentido de que permite que la organización alcance el nivel proporcionado por el escenario competitivo, claro está, previo a una selección

adecuada de alternativas, para lo cual será necesario contar con la información adecuada y oportuna, tanto del entorno interno como externo de la organización.

En dicho sentido, la inteligencia organizacional se combina con la toma de decisiones en un entorno de nivel gerencial. Por lo tanto, quién puede determinar los factores sociopsicológicos y cognitivos necesarios para formar un equipo que pueda enfrentar los desafíos de alcanzar los objetivos organizacionales, que pueda convocar a los clientes internos para que armonicen con los objetivos de la organización. Asimismo, la disposición y la iniciativa para actuar simultáneamente no sólo serán beneficiosas para la organización, sino también para el beneficio personal a través de la estimulación.

El valor de la inteligencia organizacional aplicada al entorno empresarial tiene un valor que se puede medir principalmente a través de la valoración de opciones o alternativas para aumentar la certeza y minimizar la incertidumbre y el riesgo.

III. METODOLOGÍA

La metodología estuvo enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, ya que este tipo de investigación, busca mediante la recolección de datos mediante el uso de instrumentos estandarizados probar la hipótesis de investigación con base en la medición numérica y análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: El tipo de investigación fue aplicada, pues se buscó resolver el problema de investigación (Hernández y Mendoza, 2018), y este tipo de investigación ayudó a dicho fin.

Diseño de investigación: El diseño utilizado fue pre - experimental, pues se trabajó con un único grupo y se tuvo un pequeño grado de control (Hernández y Mendoza, 2018), además, se siguió el diseño de preprueba y posprueba, pues se evaluaron los resultados en base a las mediciones anteriores para verificar el efecto del tratamiento (Hernández y Mendoza, 2018). Por lo que, el diagrama esquemático quedó establecido de la siguiente manera:

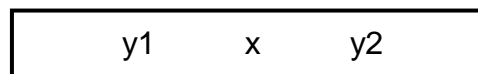


Figura 1. Esquema del diseño Preexperimental.

La asignación fue la siguiente:

x: Programa de inteligencia organizacional.

y₁: Toma de decisiones antes del programa de inteligencia organizacional.

y₂: Toma de decisiones después del programa de inteligencia organizacional.

3.2. Variables y Operacionalización

Variable independiente: Programa de inteligencia organizacional

Definición conceptual:

La inteligencia organizacional es la capacidad que tiene una organización para poder crear conocimiento y aplicarlo para adaptarse estratégicamente a su ambiente (Halal, 1997). En este sentido, se puede decir que para Halal las organizaciones tienen su propio coeficiente intelectual que proviene de los recursos

humanos que utiliza, y de los sistemas de tecnología inteligente usados para comprender la compleja red de información dentro de la organización.

Variable dependiente: Toma de decisiones

Definición conceptual: Según Díaz (2019), el proceso de toma de decisiones “es como un circuito cerrado, que comienza con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento de este y su definición. Se debe determinar la existencia de un problema o la diferencia entre cierto estado deseado y la condición real.

Definición operacional:

La toma de decisiones está constituido por los ambientes de decisión (ambiente de certidumbre, ambiente de riesgo y ambiente de incertidumbre) y por su proceso (generación inteligente de alternativas, selección de la alternativa e implementación y evaluación de resultados). Esta se medirá a través del análisis de un cuestionario con la escala de Likert.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población consiste en el número total de unidades de análisis que integran el objeto de estudio y que van a ser observados en un mismo lugar, tiempo y comparten características similares (Hernández y Mendoza, 2018).

La población estuvo representada por 20 profesionales de las principales áreas de la Empresa, según se muestra en el siguiente detalle:

Tabla 1
Distribución de la población

Detalle	Cantidad
Junta de Directores	6
Gerencia General	1
Gerencias	4
Sub Gerencias	2
Jefaturas	4
Supervisores	3

Nota: Principales directivos y personal clave de la Empresa Panafoods SAC

Para aplicar la encuesta, se utilizó al 100% de toda la población debido a que esta era controlable. Por lo que, se constituyó una población o muestra censal. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que este tipo de población es aquella en la que todas las unidades de investigación se consideran muestras ($N = n$).

Asimismo, en relación con el instrumento de investigación de la entrevista, se consideró como población a los principales directivos, según el detalle siguiente: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Producción.

Por otro lado, con relación a la ficha de análisis documental se consideró como población: manual de organizaciones y funciones, libro de actas de la junta general de accionistas, libro de actas de sesiones de directorio, estados financieros de la empresa (estado de situación financiera y estado de resultado) y protocolos correspondientes, que sustentan la toma de decisiones empresariales, tal como se explica en los siguientes apartados.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Las técnicas de recopilación de datos que se utilizaron en la investigación fueron la encuesta, el análisis documental y la entrevista. Según López y Fachelli (2015), la encuesta tiene como finalidad medir sistemáticamente los conceptos derivados de las preguntas de investigación previamente construidas, a través de la interrogación.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica que la técnica de análisis es "un trabajo en el que extraemos algunos conceptos de un documento a través de un proceso intelectual para representar el documento y facilitar el acceso al documento original. Finalmente, respecto a la entrevista como indica Hernández y Mendoza (2018), este se destaca porque las preguntas son

directamente realizadas por el entrevistador; siendo esta técnica necesaria para la investigación.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, la guía de análisis documental y la guía de entrevista. Con respecto al primero, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que el cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas con una o más variables a medir. Para la investigación, se consideró un cuestionario compuesto por 41 ítems, diseñados con preguntas cerradas bajo escala de Likert, el cual se describe en su respectiva ficha técnica (Anexo N° 6) y busca determinar nivel de la toma de decisiones en el entorno o ambiente de toma de decisiones y en el proceso mismo.

En cuanto al segundo instrumento, la guía de análisis documental, se elaboró en base a evidencias de la revisión de los documentos de la empresa en donde se plasma y se procesa las decisiones más importantes de la empresa, esto fue: Manual de Organizaciones y Funciones, libro de actas de la Junta General de Accionistas, libro de actas de sesiones de Directorio, los Estados Financieros comparados a AGOSTO y NOVIEMBRE del periodo 2020 e información sobre el cumplimiento de protocolos relacionados a la actividad.

Respecto al tercer instrumento, guía de entrevista, estuvo compuesto por 13 ítems que tenía como objetivo describir la percepción de los directivos de la empresa Panafoods SAC en relación con las variables de estudio.

Cabe destacar, que estos últimos instrumentos, surgieron debido a la cantidad de la muestra de estudio; siendo necesario y obligatorio el uso de dichos instrumentos, para dar mayor realce y significancia a la investigación.

Validez

En cuanto a la validez del instrumento (encuesta), su contenido fue revisado y validado a través del juicio de expertos, que buscó confirmar el consenso entre investigadores y expertos de que cada proyecto pertenece a la respectiva sinergia de eventos, y de esta manera apoya la definición en la que se basa el proyecto (Hernández y Mendoza, 2018).

Tabla 2

Juicio de expertos de las variables

N°	Grado académico	Nombres y Apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Karina Solano Campos	Suficiencia
2	Doctor	Luzmila Seña Nizama	Suficiencia
3	Doctor	Víctor Sichez Muñoz	Suficiencia
4	Doctor	Ángel Mucha Paitan	Suficiencia
5	Doctor	Yuri Rentería Gonzales	Suficiencia

Nota: Certificado de Validez (Anexo N° 07)

Con respecto a la entrevista y la ficha de análisis documental estos fueron validados por el investigador, es decir, mi persona, debido a que fueron surgiendo de acuerdo con la necesidad y avance del estudio, siendo ello posible debido a que cuento con la experiencia temática y dominio de lenguaje técnico y científico de la Administración.

Confiabilidad

Además, con respecto a la confiabilidad, según Hernández, Fernández y Baptista (2011) se refiere al grado en que el uso repetido de la misma materia o cosa del mismo objeto de medición produce resultados iguales. Para esta investigación, la confiabilidad se determinó mediante la prueba piloto de 15 principales directivos y personal clave de una entidad con las mismas características a la del estudio. Para la obtener el coeficiente de confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach ya que la variable dependiente fue medida en escala ordinal.

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento: toma de decisiones

Variable	N° de ítems	Coeficiente de confiabilidad
Toma de decisiones	41	0.917

Nota: Prueba Piloto (Anexo N° 07)

3.5. Procedimiento

Se realizaron los siguientes procedimientos:

- a. Se solicitó autorización para la aplicación de un Programa de Inteligencia Organizacional en la empresa PANAFOODS S.A.C.
- b. Una vez obtenida la autorización, se solicitó el consentimiento informado de las personas que formaron parte del grupo experimental.
- c. Se aplicó el cuestionario al grupo experimental, así como la entrevista y el análisis documental previo.
- d. Se ejecutó el programa con una duración de 3 meses aprox. (el mismo que consistió en la aplicación de cinco capacitaciones ejecutados desde la cuarta semana del mes de septiembre hasta la tercera semana del mes de octubre).
- e. Luego de finalizado con las capacitaciones se aplicó el postest al grupo experimental (cuestionario) y análisis documental.
- f. Se tabuló la información utilizando la hoja de cálculo Excel y el programa estadístico SPSS 25. Asimismo, se interpretó y analizó los resultados obtenidos del análisis documental (estados financieros: situación financiera y de resultados, libro de actas de Junta General de Accionistas y libro de actas de Sesión de Directorio, entre otros) y de la guía de entrevista.
- g. Finalmente, teniendo los resultados se realizó las respectivas interpretaciones, conclusiones y recomendaciones.

3.6. Método de análisis de datos

Con respecto al método de análisis de datos, se analizaron los datos obtenidos de la aplicación del instrumento en dos etapas (es decir, antes y después de la implementación del programa de inteligencia organizacional), mediante el uso de un formulario de Google Drive, luego se codificó en una hoja de cálculo de Excel, y finalmente, a través del sistema SPSS 25, se interpretó y analizó los resultados, presentando tablas y figuras, respectivamente.

Asimismo, para la estadística inferencial se aplicó la prueba de normalidad con los datos del pretest, en el cual el resultado de la prueba Shapiro Wilks determinó seguir un análisis no paramétrico, debido a que fue un valor menor que el p -valor teórico ($p=0.003 < 0.05$), y de acuerdo con este coeficiente, se determinó realizar la contrastación de la hipótesis con el estadístico de Prueba de rangos de Wilconxon.

Tabla 4
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,232	20	,006	,836	20	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

3.7. Aspectos éticos

A efectos del desarrollo de la investigación se solicitó el consentimiento de la empresa materia de estudio, por lo que la presente fue de carácter confidencial y anónimo. Asimismo, se tuvo en cuenta la Normas Apa respetando las referencias y derechos del autor; además se respetaron los resultados obtenidos del pretest y postest.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la variable toma de decisiones

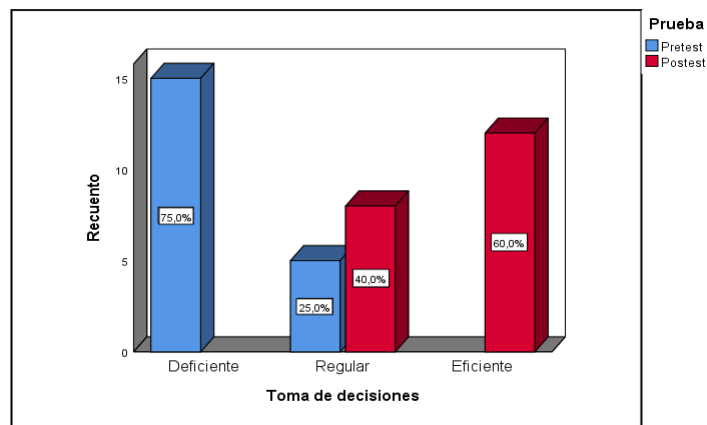


Figura 2. Descripción del nivel de toma de decisiones en pretest y posttest

En la figura 2, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; donde antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 75,0% indicaron que el nivel de toma de decisiones es deficiente y el 25,0% indicaron un nivel regular, y luego de la aplicación del programa, el 60,0% indicaron un nivel eficiente y el 40,0% restante indicó un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha variable.

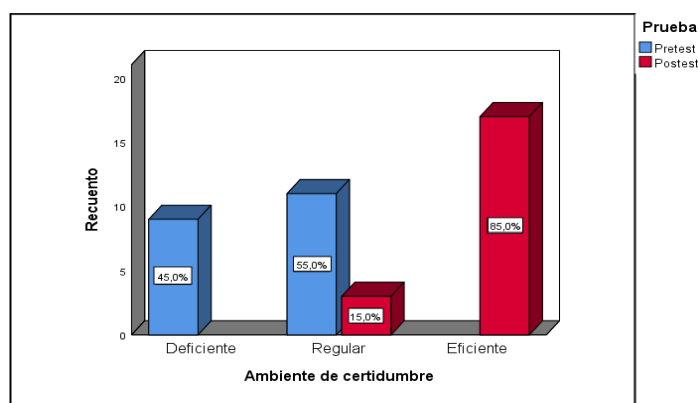


Figura 3. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de certidumbre en pretest y posttest

En la figura 3, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 45,0% indicaron que el nivel de toma de decisiones en un ambiente de certidumbre es deficiente y el 55,0% indicaron un nivel regular y luego de la aplicación del programa, el 85,0% indicaron un nivel eficiente y el

15,0% restante indicaron un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha dimensión.

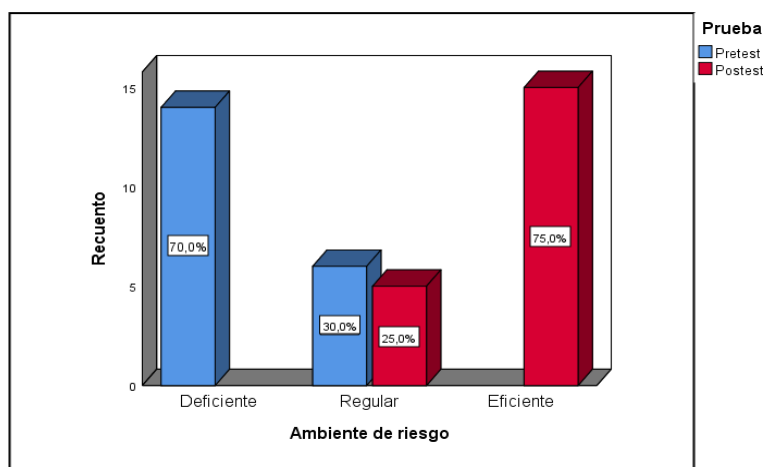


Figura 4. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de riesgo en pretest y postest.

En la figura 4, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 70,0% indicaron que el nivel de toma de decisiones en un ambiente de riesgo es deficiente y el 30,0% indicaron un nivel regular y luego de la aplicación del programa, el 75,0% indicaron un nivel eficiente y el 25,0% indicaron un nivel regular, lo cual demostraría la influencia del programa en dicha dimensión.

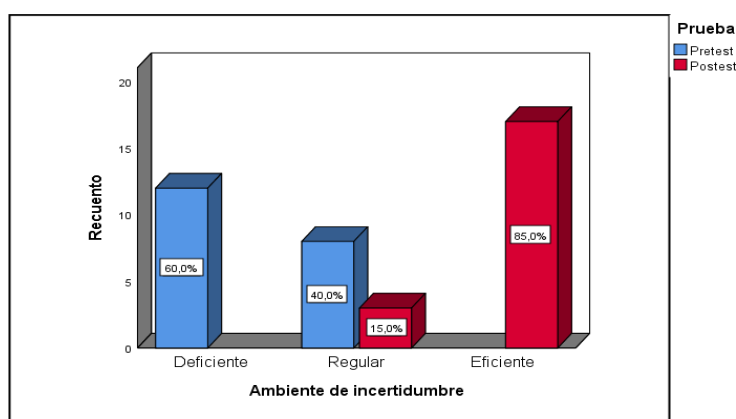


Figura 5. Descripción del nivel de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre en pretest y postest.

En la figura 5, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 60,0% indicaron que el nivel de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre es deficiente y el 40,0% indicaron un nivel regular

y luego de la aplicación del programa, el 85,0% indicaron un nivel eficiente y el 15,0% indicaron un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha dimensión.

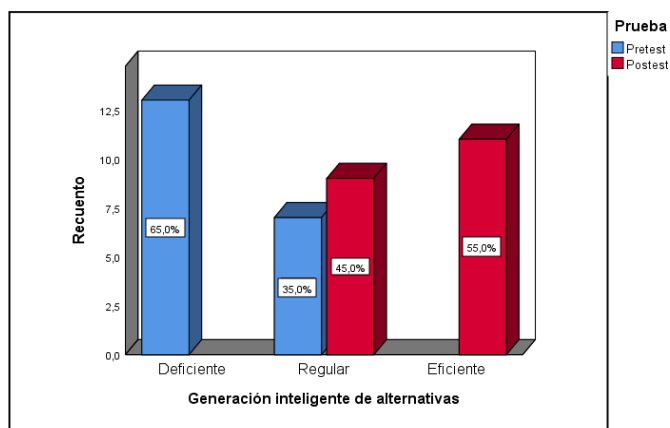


Figura 6. Descripción del nivel de generación inteligente de alternativas en pretest y posttest.

En la figura 6, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 65,0% indicaron que el nivel generación inteligente de alternativas es deficiente y el 35,0% indicaron un nivel regular, y luego de la aplicación del programa, el 55,0% indicaron un nivel eficiente y el 45,0% restante indicó un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha dimensión.

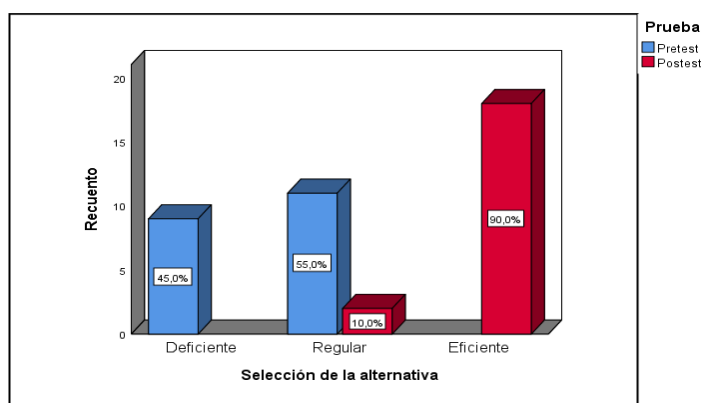


Figura 7. Descripción del nivel de selección de la alternativa en pretest y posttest.

En la figura 7, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 55,0% indicaron que el nivel de la selección de la

alternativa es regular y el 45,0% indicaron un nivel deficiente y luego de la aplicación del programa, el 90,0% indicaron un nivel eficiente y el 10,0% restante indicó un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha dimensión.

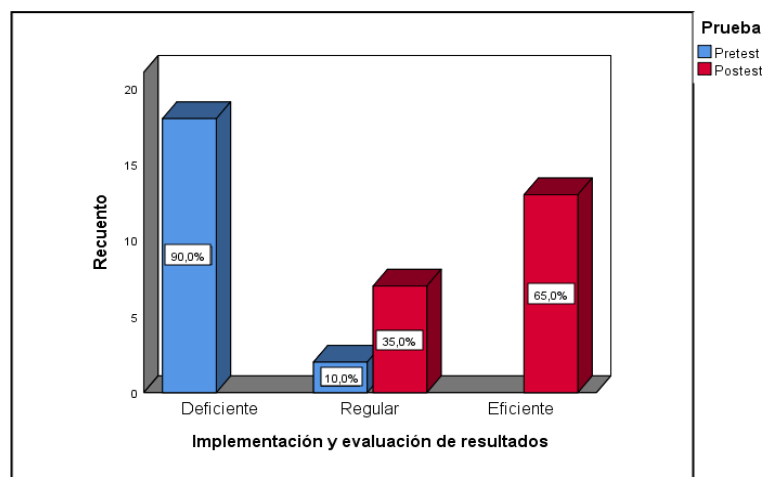


Figura 8. Descripción del nivel de implementación y evaluación en pretest y postest.

En la figura 8, se observa de una muestra de 20 profesionales clave, que representan el 100% de la población; antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 90,0% indicaron que el nivel de la implementación y evaluación de resultados es deficiente y el 10,0% indicaron un nivel regular y luego de la aplicación del programa, el 65,0% indicaron un nivel eficiente y el 35,0% restante indicó un nivel regular, lo cual representaría la influencia del programa en dicha dimensión.

4.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H₁: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 5

Significancia del pretest y postest de la toma de decisiones

Estadísticos de prueba ^a	
Toma de decisiones postest – Toma de decisiones pretest	
Z	-3,987 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 5, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en la toma de decisiones de la Empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 1:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H₁: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 6

Significancia del pretest y postest del ambiente de certidumbre

Estadísticos de prueba ^a	
Ambiente de certidumbre postest – Ambiente de certidumbre pretest	
Z	-3,963 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 6, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 2:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en un ambiente de riesgo para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H₁: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de riesgo para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 7

Significancia del pretest y posttest del ambiente de riesgo

Estadísticos de prueba ^a	
Ambiente de riesgo posttest – Ambiente de riesgo pretest	
Z	-3,787 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 7, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de riesgo para la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 3:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en un ambiente de incertidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H₁: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en un ambiente de incertidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 8

Significancia del pretest y postest del ambiente de incertidumbre

Estadísticos de prueba ^a	
Ambiente de incertidumbre postest – Ambiente de incertidumbre pretest	
Z	-4,041 ^b
Sig. <u>asintótica(bilateral)</u>	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 8, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de incertidumbre para la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 4:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en la generación inteligente de alternativas para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H₁: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la generación inteligente de alternativas para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 9

Significancia del pretest y postest de la generación inteligente de alternativas

Estadísticos de prueba ^a	
Generación inteligente de alternativas postest – Generación inteligente de alternativas pretest	
Z	-3,619 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 9, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.001 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en la generación inteligente de alternativas para la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 5:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en la selección de la alternativa para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H_i: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la selección de la alternativa para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 10

Significancia del pretest y postest de la selección de la alternativa

Estadísticos de prueba ^a	
Selección de la alternativa postest - Selección de la alternativa pretest	
Z	-3,946 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 10, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en la selección de la alternativa para la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

Hipótesis específica 6:

H₀: La aplicación del programa de inteligencia organizacional no influye en la implementación y evaluación de resultados de la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

H_i: La aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la implementación y evaluación de resultados de la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

Tabla 11

Significancia del pretest y postest de la implementación y evaluación de resultados

Estadísticos de prueba ^a	
	Implementación y evaluación de resultados postest - Implementación y evaluación de resultados pretest
Z	-3,963 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 11, se muestra la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional en la cual el p_valor es 0.000, siendo menor que el p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en la implementación y evaluación de resultados de la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, 2020.

4.3. Resumen de las entrevistas realizadas a los principales directivos de la empresa Panafoods SAC - (Nivel Pretest)

Las entrevistas buscan describir la percepción de los factores que inciden en la inteligencia organizacional y en el proceso de toma de decisiones, por lo que se planteó, la siguiente indagación: ¿Cuál es la percepción de la inteligencia organizacional en el proceso de toma de decisiones?

Entrevista al Gerente General

Según la entrevista realizada, el gerente conoce la misión y visión de la empresa, y que considera que gran parte de estos principios y valores, están impregnados en la compañía; precisa que sus funciones tienen que ver con la dirección de la empresa, tomando decisiones de distinta índole, tanto administrativa, comerciales, laborales, etc.

Comentó que tiene autonomía y facultades para decidir por sí solo ante situaciones de distinta índole, no requiriendo autorización previa de ningún órgano. De esta respuesta se infiere la falta de implementación y adecuación de procedimientos que permitan someter a discusión la información y participar a más personas en el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, consideró que cuenta con la información y documentos necesarios para tomar decisiones, considerándola oportuna y suficiente. Considera que el someter a discusión algunas decisiones estratégicas podría generar ciertas demoras en la ejecución del negocio, por lo que se apuesta por una decisión más ejecutiva. Con esto se denota, una falta de predisposición a someter a discusión la información con que cuenta; con lo cual limita y afecta las fases del proceso de toma de decisiones y por ende la ejecución de un programa de inteligencia organizacional.

Con respecto a la gestión de la información, afirmó que en lo personal y en cuanto a su cargo es adecuada en la medida que él cuenta con suficiente información que proviene del mercado nacional e internacional como consecuencia del contacto que realiza con algunos clientes, proveedores lo que le ha permitido a la fecha poder tomar decisiones importantes dentro de la empresa.

Con respecto a las decisiones estratégicas, generalmente, la toma de manera individual y luego las comenta al directorio y demás funcionarios de la compañía, a

efectos de que apoyen en la actividad que él ya decidió. El procedimiento actual afecta la fase de generación de alternativas para la toma de decisiones.

En cuanto al liderazgo, consideró que si cuenta con ello y que eso va acompañado con la autoridad que ejerce por ser gerente y accionista. Se infiere falta de liderazgo natural a efectos de desarrollar un programa de inteligencia organizacional.

En lo referido, al procedimiento establecido para la toma de decisiones, contestó que se está planificando diseñar dichos procedimientos.

En lo relacionado a la inteligencia organizacional, manifiesta que es necesario contratar personal que cuente con mayores estudios, a efectos de generar mayor inteligencia en la empresa para que lo apoyen en la toma de decisiones. Reconoce que es necesario implementar procedimientos que permitan ingresar información y conocimiento en el proceso de toma de decisiones.

En relación con los aspectos que se deben corregir en la organización, manifiesta que la empresa no cuenta con personal competente ni con el rango académico indispensables, por lo que se debe mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal. Por lo tanto, se evidencia que es importante mejorar el aspecto del capital intelectual en la empresa.

Por otro lado, considera que se deben generar grupos de decisión para la toma de decisiones, así como mejorar los canales de comunicación en la compañía. Por lo que se infiere la falta de infraestructura y procedimientos para poder correr un programa de inteligencia organizacional.

En cuanto a mantener una data inteligente, manifestó que, dada las múltiples actividades y el poco tiempo disponible con que cuenta, no se ha detenido a evaluar este componente. Sin embargo, ve necesario contar con un área que le ayude en procesar la información interna, ya que muchas veces necesita datos históricos de la empresa las cuales le llegan a destiempo. Concluye que es necesario contar con un área de informática de negocios, reafirmando la necesidad de crear la infraestructura e implementar procedimientos adecuados para el tratamiento de la información como parte importante en el proceso de toma de decisiones.

Por último, en cuanto a los programas de capacitación consideran que son importantes y están próximos a implementarlos con la finalidad de mejorar la gestión de los distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa. Denota una

reciente preocupación por la inteligencia organizacional como parte esencial de las empresas competitivas.

Entrevista al Gerente Administrativo

Considera conocer la misión y visión de la empresa; pero que no se traduce todos los procesos que desarrolla la empresa. En relaciones de las funciones que realiza, señala que se encarga de velar por la operatividad general de la empresa.

Sobre la autonomía para tomar decisiones, considera que cuenta con ello, pero para temas y decisiones rutinarias, de requerir decidir temas inusuales debe contar con autorización previa del gerente.

Asimismo, considera que cuenta con la información y documentos mínima y necesaria para llevar a cabo sus funciones; sin embargo, se hace necesario contar con mayor conexión con otras áreas ya que existe demoras en la ejecución de algunas actividades por falta de comunicación más fluida.

También considera que hay un ambiente adecuado dentro de su departamento de administración, más no hay una discusión a nivel grupal que involucre las otras áreas de la compañía.

Con respecto a la gestión de la información, consideró que es mínimo, ya que se trabaja con la información que suministra la gerencia, quien es la que finalmente decide. Asimismo, indicó que no se monitorean de manera constante las necesidades de distintas las áreas, por lo que consideró que es necesario que se establezcan reuniones de trabajo con cierta frecuencia para una retroalimentación respectiva.

Con respecto a las decisiones estratégicas, comenta que no se toman ese tipo de decisiones en su área.

En cuanto al liderazgo, considera que, si cuenta con ello dentro de su área, con relación a las demás manifiesta que existe poca comunicación e interacción, quizás debido a la falta de un sistema informático que conecte a todas las áreas y que actualmente la comunicación se realiza por correo electrónico.

En lo referido, al procedimiento establecido para la toma de decisiones, contestó que no existe.

En lo relacionado a la inteligencia organizacional, consideró que, si es necesario para la empresa, pues ayudará a generar y ordenar la información interna

y externa de la compañía generando mayores alternativas para la solución de un problema.

En relación con los aspectos que se deben corregir en la organización, indicó que debería haber una mayor coordinación con las distintas áreas y contar con personal calificado para los puestos de trabajo.

En cuanto a mantener una data inteligente, consideró que esta no existe, y en todo caso cada departamento y/o área genera su propia información, pero que está estructurada en base a determinados parámetros de uso que permita su utilización oportuna. También precisa que la data generada en cada área no es compartida e interrelacionada en toda la organización.

Asimismo, considera que en relación a los programas de capacitación no han sido frecuentes y que recientemente se están implementando.

Entrevista al Gerente Financiero

A partir de las respuestas, se destaca que, si conoce la misión y visión de la empresa; sin embargo, indicó que se debe difundir más, a efectos de que todos los trabajadores de la compañía sean conscientes de ellos.

Respecto a las funciones que realiza, mencionó que se encarga de evaluar los planes de inversión y conseguir las fuentes de financiamiento para la compañía.

Refiere que no cuenta con autonomía y facultades para tomar decisiones, pues actúa solo como asesor, presentando las mejores alternativas de financiamiento.

Asimismo, señaló que cuenta con la información y documentos necesarios de índole financiero, que le permite presentar buenas alternativas a la gerencia general. También considera que cuenta con un ambiente adecuado, pero a nivel de rangos funcionales más altos de la empresa, lo cual es un número limitado de personas competentes para ayudar a generar y evaluar alternativas de solución.

Con respecto a la gestión de la información, respecto a su área, considera que es el adecuado, dado que cuenta con los canales de comunicación externos e internos para recabar información suficiente y generar alternativas necesarias, para el cabal cumplimiento de sus funciones. No obstante, considera que al ser el área que cuenta con más información, ésta debería ser distribuida y socializada en la empresa.

Con respecto a las decisiones estratégicas, indica que en su área no se toman decisiones estratégicas, pues solo se encargan de suministrar información de carácter financiero.

Asimismo, consideró tener liderazgo dentro de su departamento, en la medida que ha demostrado poder conseguir los fondos necesarios en cada oportunidad que se ha requerido.

En lo referido, al procedimiento establecido para la toma de decisiones, consideró que no está implementado, ya que es muy frecuente que las decisiones se encuentran centralizada solo en gerencia.

Con respecto a la inteligencia organizacional, considera que no existe; ya que es necesario contar con un ERP como mínimo y políticas que permitan la participación de los colaboradores en la formación de la toma de decisión, así como procedimientos que obliguen y fomenten los espacios de discusión dentro de la compañía.

En relación con los aspectos que se deben corregir en la organización, manifestó que las decisiones de financiamiento más importantes deberían ser sometidas en sesiones de directorio, evitando que gerencia decida por si sola, pues ello no permite analizar la información desde diferentes ópticas, que si se podría hacer en un cuerpo colegiado.

En cuanto a mantener una data inteligente, considera que dentro de su área se genera y almacena la información indispensable para presentar buenas alternativas de financiamiento, sin embargo, tiene conocimiento de que esto no se replica a las demás áreas para que puedan retroalimentarse de dicha data.

Por último, en cuanto a los programas de capacitación consideran que sí se deberían realizar, pero que depende de las órdenes y disposición de la gerencia general. Estas capacitaciones son vitales, pues dotarían de mejores habilidades e incrementaría la capacidad de análisis de la información interna y externa que debe de gestionar la empresa mediante el programa de inteligencia organizacional.

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos

A partir de las respuestas, se destaca que si conoce la misión y visión de la empresa; pero indicó que no se refleja en las decisiones gerenciales; en cuanto a

las funciones que realiza, señala que mayormente se encargan de la determinación de la carga remunerativa y hasta en algunas ocasiones de la tributaria laboral.

Sobre la autonomía para la toma de decisiones, considera que no cuenta con ello, ni está facultado para aprobar políticas de trabajo, por lo que considera una traba para el normal desarrollo de su área en cuanto a la gestión de las relaciones laborales que acontecen dentro de la organización. Asimismo, considera que si cuenta con la información y documentos necesarios para llevar a cabo las tareas básicas de su área.

En relación al ambiente decisorio considera que este es de riesgo, toda vez que la información no es muy fluida entre su área y los trabajadores, generándose constante conflictos y contingencias laborales. Esto evidencia que no existen canales de comunicación con los trabajadores dificultando la gestión de la información para una adecuada toma de decisiones en esta área.

Con respecto a la gestión de la información, considera que no es la adecuada pues no hay los mecanismos necesarios, como las mesas de trabajo que cuente con participación del personal a efectos de mejorar la comunicación interna. En relación a la información externa considera que es necesario contar personal especializado en captar información del mercado en temas laborales.

Al respecto de las decisiones estratégicas, comentó que el área de recursos humanos no cuenta con facultades para este tipo de decisiones, como, por ejemplo, para la decisión de implementar programas de seguridad y salud en el trabajo, pues ello pasa por el área gerencial.

En lo referido al liderazgo, no considera tenerlo porque hay una excesiva intromisión por parte de la gerencia. Asimismo, indicó que no existe un procedimiento establecido para la toma de decisiones dentro de su área.

En lo relacionado a la inteligencia organizacional, consideró que si es necesario e importante para la empresa ello permitiría contar con información oportuna sobre políticas laborales que coadyuven a la promoción del empleo y mejor trato dentro de la empresa.

En relación con los aspectos que se deben corregir en la organización, indicó que debería darse autonomía y otorgar facultades, sobre todo para realizar actividades de reclutamiento y selección de personal, por ser el organismo más especializado en dichas actividades.

En cuanto a mantener una data inteligente, manifestó que dentro de su área recién se están haciendo datas para conservar la información lo cual considera importante para solucionar relaciones y conflictos laborales.

Por último, considera necesario los programas de capacitación para una mejor actualización del personal a cargo de esta área; ya que se trata de una actividad bastante sensible dentro de la cía. Las capacitaciones permitirán tener un mayor enfoque de análisis e información para poder gestionar mejor las relaciones laborales en la organización.

Entrevista al Jefe de Producción

Describe que, si conoce la misión y visión de la empresa, pero consideró que deben ser socializadas en los diferentes ámbitos de las empresas; además, precisa que sus funciones tienen que ver con la operatividad de los departamentos de producción de conservas y de harina de pescado.

Asimismo, comentó que, si cuenta con autonomía y facultades para decidir sobre las tareas del área productiva y que, además, si cuenta con la información y documentos necesarios sobre materia prima, suministros y otros materiales intervinientes en el proceso productivo de cada producto que se elabora, considerándola oportuna y suficiente.

Por otro lado, indicó que el ambiente para tomar decisiones es de certidumbre, puesto de que trabaja sobre ciertos parámetros predefinidos y, por lo tanto, las decisiones son adoptadas con una información adecuada.

Con respecto a la gestión de la información, manifestó que los canales de comunicación con el área gerencial son los adecuados; razón por la cual, se puede contar con información oportuna, pues se cuenta con su apoyo.

No obstante, considera que por ser el área de mayor relevancia debido al rubro en el que se ubica la empresa, es necesario que se realicen planes de producción en las que se considere las metas a alcanzar, pero teniendo en cuenta los riesgos del proceso productivo. Indica también que es necesario contar con una red de trabajo para toda la empresa (sistema informático integral), permitiendo que se obtenga información más completa.

Con respecto a las decisiones estratégicas, generalmente, la toma de manera conjunta con la gerencia general, sobre todo cuando se trata de lanzar nuevos productos y decidir sobre volúmenes de producción.

En cuanto al liderazgo, considera que, si cuenta con ello, ya que existe un reconocimiento por la importancia que representa la actividad productiva en el funcionamiento de la empresa.

En lo referido, al procedimiento establecido para la toma de decisiones, contestó que no hay un procedimiento establecido, pero su área cuenta con la facultad y recursos para implementar cualquier decisión que se considere necesaria.

En lo relacionado a la inteligencia organizacional, consideró que es importante, y que la empresa debería implementar un área de informática que se encargue de captar la información de los mercados a efectos de ver nuevas tendencias que permitan innovar el catálogo de productos para comercializar. Asimismo, destacó que dicha tarea debe estar orientada también a los distintos departamentos de la empresa, como lo es recursos humanos, y, además, que permitan incrementar nuevas tecnologías, capacitaciones y también conocer la información de la competencia.

En relación con los aspectos que se deben corregir en la organización, manifestó que se deberían brindar los recursos económicos y facultades necesarias a cada departamento, para que cada uno de manera autónoma tome decisiones en relación con sus áreas pero que de alguna manera repercutan en efecto positivo en la empresa.

En cuanto a mantener una data inteligente, manifestó que en su área se está implementado de manera reciente una base de datos que contiene fórmulas relacionadas al área productiva, información pertinente sobre los productos, cantidades de insumos y materia prima, entre otros; permitiendo tener precedentes para las próximas producciones, y brindando un soporte informacional adecuado para la toma de decisiones.

Por último, en cuanto a los programas de capacitación consideran que es necesario porque las actividades que se realizan en producción son de bastante cuidado en la medida que deben de respetar parámetros de seguridad, calidad, eficiencia.

4.4. Resumen de Ficha de Análisis Documental - Pretest

Sobre el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

Con respecto a este documento, se pudo determinar que la empresa si cuenta con uno debidamente aprobado por sus directivos. Sin embargo, éste no se encuentra socializado, por lo que su aplicación no está generalizada en toda la empresa por lo que mostraría cierto grado de informalidad en los canales comunicativos de la organización.

Asimismo, se evidencia un organigrama con el esquema estructural de la empresa, pero que el mismo no se encuentra debidamente implementado. Además, se detecta un área de recursos humanos, que se limita a determinar la carga remunerativa y en algunas ocasiones la tributaria, más no de las actividades inmersas y referidas a las relaciones laborales, como son, entre otras, los beneficios laborales, plan de pensiones, seguridad y salud en el trabajo.

Del análisis de estos documentos se determina no hay un área específica relacionada a la gestión de la información, por lo tanto, se carece de la infraestructura necesaria para implementar un programa de inteligencia organizacional.

Sobre el Libro de Actas de la Junta General de Accionistas

Del análisis de este documento se observó que la última anotación es del año 2017, reflejando la ausencia de generación y discusión de información tanto interna como externa que permita crear conocimiento para la toma de decisiones estratégicas. Ello dificulta el cultivo de una cultura empresarial que permita hacer una organización inteligente.

Sobre el Libro de Actas de Sesiones del Directorio

De la evaluación de este documento se evidenció la poca frecuencia con la que se concertan y efectúan las reuniones. Ello evidencia la falta de discusión y tratamiento de la información con respecto a las decisiones más importantes que se han de tomar dentro de la empresa. Asimismo, no existe un Plan de Trabajo aprobado con frecuencia mínima de un año. Esta situación demuestra la falta de

procedimientos y de predisposición de la organización para fomentar el tratamiento de la información como parte del proceso de toma de decisiones.

Sobre los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales)

Al 31 de agosto del 2020, la empresa si contaba con estados de situación financiera y estados de resultados actualizados, los mismos que fueron reportados debidamente a la gerencia, puesto que cuentan con el visto bueno correspondiente.

Asimismo, se observó que, aunque los resultados financieros fueron reportados oportunamente, la comunicación entre dichas áreas no es fluida.

Sin embargo, pese a la entrega de la información financiera no existe evidencia de reuniones de discusión sobre la información que contiene los EEFF entre el área de gerencia, contabilidad y finanzas

En relación a estos reportes financieros, pusimos énfasis en analizar sus niveles de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, ya que estos ratios dan una visión general de la salud económica financiera y nos permiten referenciar si la toma de decisiones han sido las más adecuadas para la empresa en relación a su crecimiento y sostenibilidad en el mercado, así se pudo determinar que los ratios de liquidez no son los más adecuados para la empresa; se verifican montos significativos en las cuentas comerciales por cobrar y de las cuentas de inventarios en relación con su operatividad e inversión total. En cuanto, a los ratios de gestión, se verifica un resultado no acorde con las empresas del rubro al que pertenece. Finalmente, en relación a los ratios de solvencia y rentabilidad, éstos no son los más idóneos de acuerdo con los del sector.

En cuanto al estado de resultados, se refleja que los ingresos netos no son los esperados en base a los niveles de inversión que presenta la empresa. Sin embargo, aunque los resultados de margen de inversión, resultados operativos, resultados antes de impuestos y resultado netos, son positivos; éstos podrían mejorarse.

Sobre los Protocolos de ley (ambientales, de calidad y laborales)

En relación con los protocolos, la empresa si destina recursos para la implementación de protocolos ambientales; también cuenta con certificaciones de índole ambiental y con un plan de manejo ambiental correspondiente.

Sin embargo, no se están realizando de manera constante estudios de impacto ambiental, ni ejecutando planes de proyección social a favor de la comunidad aledaña, asimismo no se promueven capacitaciones para el cuidado de los recursos, tanto por dentro como por fuera de la empresa.

Por otro lado, en relación al control de calidad, la empresa si cuenta con las certificaciones de calidad en ello en base a que si cuenta con un sistema de gestión de calidad.

Finalmente, respecto a los protocolos laborales, se evidenció que no cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo debidamente implementado, puesto que no se ubicó en los documentos analizados algún acuerdo o discusión de información relacionada a este tema. Sin embargo, sí se tienen al día los pagos de seguros relacionados al tema de salud como: el Seguro Complementario contra Trabajos de Riesgos y el Seguro de Vida Ley, pero no paga SCTR complementario que cubra pensiones en caso de producirse alguna incapacidad permanente en el trabajador; lo que evidencia un mal manejo de información en relación a estos temas laborales.

4.5. Resumen de Ficha de Análisis Documental – Postest

Sobre el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

Se verifica una actualización de dicho instrumento, considerándose dentro de cada puesto de trabajo, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs), quedando como uso obligatorio para todos los trabajadores, tanto actuales como futuros. Este manual representa una herramienta básica para la comunicación e intercambio de información pues los trabajadores tendrán conocimiento sobre a dónde acudir, cuáles son las áreas de interconexión frecuentes y que medios usar, fomentando un trabajo más integral y de equipo.

Asimismo, se verificó que se concedió al área de recursos humanos las facultades y autonomía necesarias para implicarse en actividades netamente del

área, ello con la finalidad de mejorar los procesos correspondientes, los mismo que quedaron definidos como: Reclutamiento y Selección, Contrataciones, Gestión de Planillas y Relaciones Laborales.

Sobre el Libro de Actas de la Junta General de Accionistas

Se pudo determinar que los accionistas se reunieron dos veces en el mes de octubre 2020, en la primera reunión se sometieron a discusión todos los Estados Financieros pendientes de aprobación con la finalidad de analizar la información de dichos reportes y establecer estrategias de desarrollo a largo plazo.

En la segunda reunión, analizaron las capacitaciones realizadas por el Investigador de la UCV respecto a un programa de inteligencia organizacional, concluyendo que es necesario que la empresa invierta en tecnología y equipos informáticos para efectos de interconectar todas las áreas de la empresa; así como crear programas de capacitación para el personal de acuerdo con sus puestos de trabajo.

Sobre el Libro de Actas de Sesiones del Directorio

Se verificó la existencia de 3 sesiones de directorio, realizadas en octubre y noviembre, hay acuerdos relacionados a la compra de activos fijos referidos a unidades de transportes con la finalidad de cerrar un círculo de entrega de servicios de producción con determinados clientes. Las demás reuniones han sido para diseñar un plan estratégico para implementarse en el transcurso de los años siguientes.

Sobre los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales)

A través del análisis financiero comparativo se evidenció una ligera mejora en cuanto a la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12

Ratios Financieros (Periodo agosto y noviembre 2020)

Ratio financiero	Resultado		Interpretación
	Inicial	Final	
Ratio de solvencia	1.77	1.97	Los ratios de solvencia respecto al estado financiero anterior aumentó, lo cual refleja un grado de solvencia óptima.
Ratio de Liquidez	3.54	3.65	El ratio de liquidez respecto al anterior ha aumentado en el corto tiempo, lo que refleja que la empresa cuenta con más capacidad para hacer frente al pago de sus deudas a corto plazo.
Ratio de Endeudamiento	1.30	1.03	Respecto al ratio anterior se ha reducido el nivel de endeudamiento, aunque los niveles mostrados no son buenos.
Ratio de Rentabilidad	6.56%	10.12%	El ratio de rentabilidad respecto al anterior ha aumentado, lo cual demuestra que se han generado mayores beneficios de los recursos propios.
Ratio de Gestión	325.12	88.42	El ratio de gestión de inventarios respecto al anterior ha aumentado, lo cual demuestra que se han generado una mayor mayores beneficios de los recursos propios.

Estos datos evidenciarían la incidencia positiva del programa inteligencia organizacional en los resultados económicos financiero de la empresa; lo cual se condice con una mayor actividad de los trabajadores en el tratamiento de la información que genera conocimiento e impacta en la toma de decisiones.

Sobre los Protocolos de ley (ambientales, de calidad y laborales)

Sobre este aspecto, se ha verificado la reactualización del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo todos sus componentes: Instalación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud

en el Trabajo. Lo que evidencia una comprensión y procesamiento de la información producto de la discusión realizada por los integrantes del área de recursos humanos con los diferentes comités de trabajo que se implementan con ocasión del manejo de las relaciones laborales.

V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión cuantitativa

Después de desarrollar la elaboración de datos y tener los resultados descriptivos e inferenciales, según el objetivo general de la investigación, las puntuaciones logradas a nivel de la variable toman de decisiones según la figura N° 1, el 60,0% indicaron un nivel eficiente y el 40,0% restante indicó un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 5, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$) estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Camero en el año 2018, tuvo resultados similares al concluir en su investigación que las variables de inteligencia organizacional y la toma de decisiones, tienen una correlación conjunta “r”, de 0.895 y un valor $p=0.000$, por lo que aceptan la hipótesis de que sí existe una relación entre las variables inteligencia organizacional y toma de decisiones.

De otro lado, Cainelli & Janissek-Muniz (2019), también indicaron que evaluar la inteligencia organizacional en la empresa permite hacer mejoras en el proceso organizacional y genera una mayor ventaja competitiva. Del mismo modo, Rodríguez y Pinto, en el año 2017, indicaron que el desarrollo de la inteligencia organizacional orienta los esfuerzos y recursos de la entidad hacia la aplicación de toma de decisiones estratégicas.

De la misma forma, Haber y Más en el año 2015, indicaron que la aplicación de la implantación de la inteligencia organizacional incide en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, así como en el fomento de la cultura informacional de la Delegación.

Vásquez en el año 2020, también explica al respecto, que la inteligencia organizacional es una herramienta útil para medir alternativas, determinar prioridades y tomar decisiones, porque ayuda a completar las tareas organizacionales a partir de la recolección y análisis de información, de manera que

ésta última se pueda obtener información de manera flexible y útil, optimizando los procesos tomando los datos relevantes.

Además, indica que la inteligencia organizacional permite imprimir un estilo de dirección específico a una empresa u organización a cierta medida que logre que éstas sean flexibles, pudiéndose adaptar al cambiante entorno del mercado, permitir la implementación de estrategias de priorización, promueve la adaptación, innovación, diálogo y la negociación de conocimiento para aprovechar las fortalezas individuales y se fortalezca la sinergia.

Otro investigador, Choo en el año 2002 indicó que la inteligencia organizacional es fundamental para el proceso de toma de decisiones ya que a partir de la comprensión del entorno interno o externo se genera nuevos conocimientos que son de gran valor la tomar decisiones. De la misma forma, Texeira y Valentin, en el año 2015 indicaron que aquellos encargados de la toma de decisiones deben tratar la inteligencia organizacional como proceso estratégico, ya que ésta impulsa una cultura y clima organizacional apropiados.

Así también opina Pazmiño (2017), que indica que la propuesta de un modelo de inteligencia organizacional para apoyar la toma de decisiones estratégicas de la pequeña y mediana empresa proporciona una herramienta que puede reducir las desventajas del mercado y utilizar la información y su adaptabilidad y flexibilidad para aprovechar diferentes situaciones que se presenten en el entorno externo, y de esa manera, el uso de la información e inteligencia resulta beneficioso ya que les aporta una fuerte ventaja competitiva.

En cuanto al objetivo específico 1, se observó en la figura 2, que el 85,0% indicaron un nivel eficiente y el 15,0% restante indicaron un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional.

Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 6, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Castellanos, Ramírez y Rodríguez en el año 2016, llegaron a una conclusión similar, al indicar que la inteligencia organizacional constituye una herramienta clave para la realización de un proceso decisorio con mayor efectividad y seguridad, debido a las bondades de la información que se usa, garantizando la disposición y uso de documentos obteniendo información fidedigna, genuina, exclusiva e insustituible, que reflejan los procedimientos y funciones que se realizan dentro de una entidad. Así también, lo indican Lozano y Gonzales en el año 2015, al desarrollar un modelo de gestión de la inteligencia organizacional que contribuyó a desarrollar mayor creatividad en los trabajadores, se destacó una mayor integración y un sentido de pertenencia con la compañía.

En cuanto al objetivo específico 2, se observó en la figura 3, que el 75,0% indicaron un nivel eficiente y el 25,0% indicaron un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 7, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de riesgo para la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Kiani y PourjafariJozam (2020), indican que la inteligencia organizacional ayuda a las organizaciones a adaptarse a los distintos ambientes, debido a que trae consigo innovación, ventajas competitivas, mayor rendimiento y eficiencia en los trabajadores, coadyuvando a que la organización sobreviva a pesar de los cambios. Asimismo, de acuerdo con ello, Lozano y Gonzales (2013) observan que la inteligencia organizacional es la capacidad fundamental para que las entidades puedan afirmarse con éxito a través de la gestión permanente de los distintos componentes que la constituyen.

En cuanto al objetivo específico 3, se observó en la figura 4, que el 85,0% indicaron un nivel eficiente y el 15,0% indicaron un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional.

Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 8, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en un ambiente de

incertidumbre para la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Müller y Castillo en el año 2012, señalaron que la inteligencia organizacional es una “disciplina que puede ayudar a las organizaciones en la integración de sus procesos, colaboradores y tecnologías, aportando la comprensión de una empresa. Del mismo modo en la investigación realizada por Rodríguez (2013), en la que concluyó que la aplicación de un modelo de jerarquía de diseño o red de inteligencia compartida, aumenta la posibilidad de tomar decisiones acertadas. Halal en el año 1997 también añadió que la inteligencia organizacional permite que las organizaciones creen conocimiento y se adapten a los ambientes que se presenten, y para ello se hace uso del coeficiente intelectual que proviene de los recursos humanos y también de los sistemas de tecnología de información.

En cuanto al objetivo específico 4, se observó en la figura 5, que el 55,0% indicaron un nivel eficiente y el 45,0% restante indicó un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 9, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en la generación inteligente de alternativas para la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Matsuda, citado por Pinhero, Hernández y Raposo, en el año 2007, consideran que la inteligencia organizacional consiste en varios procesos que permiten a través de la percepción, almacenamiento, aprendizaje y comunicación tomar decisiones. Asimismo, en relación a la generación de alternativas es vital tener en cuenta la información de la competencia, ante ello Faust y Gadotti dos Anjos (2011) indicaron que la inteligencia competitiva como parte integral de la inteligencia organizacional, ayuda a ese fin, permitiendo una comprensión clara de los competidores, así como de sus factores de éxito y desarrollo.

En cuanto al objetivo específico 5, se observó en la figura 6, que el 100% indicaron un nivel eficiente de la toma de decisiones luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 10, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en la selección de la alternativa para la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Nauca y Chavarry, en el año 2019, indicaron que el modelo de inteligencia estratégica – que forma parte de la inteligencia organizacional – permite tener los procesos claros para las decisiones, aportando a la empresa en un sentido prospectivo innovador, de análisis, de estrategias y control.

En cuanto al objetivo específico 6, se observó en la figura 7, que el 100% indicaron un nivel eficiente de la toma de decisiones luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, tal como se muestra en la tabla N° 11, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en la implementación y evaluación de resultados de la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p=0.000$), estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Gurmendi en el año 2019, indicó que la toma de decisiones está relacionada directamente y de manera significativa con la gestión de los sistemas de información de la entidad, indicando que para el mejoramiento en la toma de decisiones es necesario una mayor atención a maximizar la gestión de sistemas de información, que es fundamental en la inteligencia organizacional. Asimismo, Annco (2014), destacó la importancia de un sistema de control para una acertada toma de decisiones en las entidades. Finalmente, como lo indicaron Castillo y Cubeiro en el año 2015, el resultado de implementar inteligencia organizacional y que esté bien gestionada en las organizaciones, repercute en el desarrollo de un país – al ser parte conjunta de la sociedad – pues se puede conseguir ejecutar proyectos más grandes y ambiciosos.

5.2. Discusión cualitativa

Según la recopilación cualitativa que se realizó en la organización, mostrados en los apartados 4.3, 4.4. y 4.5 del capítulo anterior, relacionado a la entrevista realizada a los directivos y el análisis documental en una etapa previa y posterior al tratamiento, al aplicarse el programa de inteligencia organizacional, se pudo evidenciar lo siguiente:

Se determinó que la empresa adolecía de infraestructura y procedimientos adecuados para captar información, a clasificarla y convertirla en conocimiento, elemento vital para la toma de decisiones. Pues las distintas áreas de la organización funcionaban de manera aislada en relación a su entorno interno y externo.

En el segundo test del análisis documental, se observa un mejoramiento de los instrumentos de gestión, que incluyó la puesta en práctica en cada puesto de trabajo del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs), quedando como uso obligatorio para todos los trabajadores. La inclusión de dicha premisa ha sido importante para la organización pues una de las situaciones a corregir era la interconexión entre áreas como arquitectura fundamental para el continuo flujo de información.

Por lo que, al incluir el uso obligatorio de TICs, se ha mejorado la comunicación, el flujo y el procesamiento de la información facilitando su conversión a conocimiento.

También, se evidenció un mayor compromiso organizacional, pues de la verificación de los libros de actas de junta general de accionistas se constató que la organización dio mayor atención a generar mesas de discusión con relación a la información financiera que se presenta a gerencia, ello con la finalidad de analizar dicha información y establecer estrategias de desarrollo a largo plazo.

Asimismo, se evidenciaron acuerdos de asignación de mayores recursos económicos para invertir en tecnología y equipos informáticos adecuados que permitan una efectiva interconexión entre áreas, así como la implementación de programas de capacitación para el personal de acuerdo a sus puestos de trabajo para el mejoramiento de sus habilidades. También la participación activa del

directorio, lo cual es de bastante relevancia ya que es un buen espacio para la captación y discusión especializada de la información generándose mayores canales de comunicación y conocimiento para la toma de decisiones.

Por otro lado, se verificó una tendencia favorable de los resultados económicos y financieros del análisis documental realizado, ello debido a una ligera mejora en cuanto a la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad, producto de la toma de decisiones eficaces realizadas por los encargados según sus áreas correspondientes.

Los resultados cualitativos alcanzados por la empresa Panafoods SAC, concuerda con lo mencionado con Vásquez (2020), quien señaló que la inteligencia organizacional permite una mejora en la comunicación, la productividad, la efectividad y la sinergia empresarial.

Asimismo, señaló que las empresas que implementen la inteligencia organizacional, reflejan su eficacia en el incremento de la productividad pues la organización tiene una mayor claridad de sus objetivos y propósitos, así como un perfil claro de los colaboradores. Finalmente, la inteligencia organizacional les sirve como herramienta fundamental para analizar elementos, factores, variables y condiciones frente a las cuales se requiere una capacidad de respuesta, tiempo, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

5.3. Discusión cuantitativa con apoyo de los datos cualitativos

Mientras que los datos cuantitativos, según la prueba de rangos de Wilcoxon muestran un grado de significancia de 0.00, que permiten aceptar la hipótesis de investigación de que un programa de inteligencia organizacional si influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC; los datos cualitativos permiten diagnosticar de manera más profunda las causas que podrían generar un inadecuado tratamiento de la información dentro de la organización y en consecuencia demuestran los aspectos en los que se han podido mejorar, ello a través de la percepción de los directivos y también del análisis documental, permitiendo contrastar la hipótesis a la luz de los resultados obtenidos por la empresa, no sólo a nivel de gestión bajo el desarrollo integral de sus stakeholders,

sino también de resultados económicos financieros, como lo muestra el análisis documental.

Tal como lo describe Bueno (2008), la inteligencia organizacional se ha vuelto indispensable para el desarrollo económico de las empresas. Lo cual se corrobora con lo mencionado por Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) quienes indicaron que la inteligencia organizacional está correlacionada con el desempeño de las empresas, siendo una empresa más eficiente y eficaz en sus acciones cuando tiene altos índices de inteligencia organizacional.

En consecuencia, la inteligencia organizacional influye de manera positiva en la toma de decisiones y esto se refleja en las mejoras y beneficios económicos registrados en la empresa tras la aplicación del programa de inteligencia organizacional.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se logró demostrar que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

Segunda: Se verificó que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en un ambiente de certidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

Tercera: Se comprobó que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en un ambiente de riesgo para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

Cuarta: Se logró demostrar que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en un ambiente de incertidumbre para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

Quinta: Se comprobó que la implementación de un programa de inteligencia organizacional influye en la generación inteligente de alternativas para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,001) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

Sexta: Se logró demostrar que la implementación de un programa de inteligencia organizacional influye en la selección de la alternativa para la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .

- Sétima:** Se verificó que la implementación de un programa de inteligencia organizacional influye en la implementación y evaluación de resultados de la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico ($p=0.000 < 0.05$), rechazándose la H_0 .
- Octava:** Finalmente, a partir de los datos cualitativos, se logró verificar que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, que se reflejan en el mejoramiento de los instrumentos de gestión, compromiso organizacional y resultados económicos y financieros favorables.
- Novena:** Para el manejo y tratamiento de la información es necesario la predisposición de toda la organización. Ello amerita un compromiso por parte de los trabajadores con la organización, sobre todo de aquellos que se ubican en los más altos niveles jerárquicos y que por ende toman decisiones. Asimismo, la empresa debe contar con la infraestructura informática necesaria y debidamente implementada que permita soportar el flujo y procedimientos la ejecución del programa.
- Décima:** El tratamiento óptimo de la información depende de la capacidad y preparación intelectual del personal en función al área específica de trabajo. Un trabajador capacitado contará con mayores habilidades para gestionar la información con diferentes herramientas de análisis; en consecuencia, el proceso de conversión de información de datos, información y conocimiento para la toma de decisión, será más fluido y eficiente.
- Undécima:** Es vital que la empresa cuente con la infraestructura necesaria para generar canales de comunicación interna y externa efectivos.
- Duodécima:** Un programa de inteligencia organizacional va contribuir a poder modificar o graduar los ambientes y/o escenarios de decisión según la calidad de información que se genere para generar mayores

opciones y decidir sobre aquella que represente con mayor claridad el impacto de la decisión.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se propone al gerente de la empresa Panafoods SAC, la creación del departamento de Data Intelligence dentro del organigrama estructural de la empresa, que se encargue de la recopilación de información relevante, objetivo principal de la inteligencia organizacional, para agilizar la búsqueda y captura de documentación, datos e información, que luego se vierta en conocimiento, lo cual resulta indispensable para la toma de decisiones.

Segunda: Con la finalidad de agilizar las decisiones en un escenario de certidumbre, se recomienda a la gerencia y encargados de área, estructurar los procesos adecuados para poder obtener información rápida, útil y relevante de tal forma que cada departamento pueda actuar en la mayor parte de sus decisiones en escenario de certidumbre.

Tercera: A fin de mitigar un ambiente de riesgo para la toma de decisiones, se recomienda a la gerencia, amplificar los canales de comunicación en todas las áreas con la finalidad captar mayor información. Esto es, promover la interacción fluida, no sólo con las áreas internas sino también con las externas, como proveedores, clientes y organizaciones gubernamentales. Asimismo, se le sugiere implementar procesos que generen espacios de discusión a efectos de evaluar los posibles factores que podrían hacer ineficaz las tareas a realizarse como producto de una decisión tomada.

Cuarta: A la gerencia y encargados de área, se le recomienda que ante un escenario de incertidumbre se convoque al personal de mayor experiencia en la organización, con la finalidad de tomar decisiones únicamente basada en la intuición. Además, se le propone al área de recursos humanos, que adecúen sus procedimientos de selección y contratación de personal, dándose una mayor ponderación al perfil de experiencia dado que en el sector económico en el que se desempeñan es bastante imprevisible e inestable.

Quinta: A todos los jefes de área, se les sugiere mantener la información que generen en sus áreas en formato data, teniendo en cuenta los protocolos de seguridad y conservación de la misma (esto es ubicar la data respectiva en una carpeta digital que esté compartida en la red de trabajo o en la nube), pues dicha información facilitará el acceso y uso de todo el personal de la empresa, contribuyendo a generar alternativas inteligentes en base a información interna oportuna. Asimismo, se les sugiere crear equipos de trabajo en cada área específica a efectos de que a la hora de tomar decisiones se realice un consenso tomando en cuenta el aporte de todos los trabajadores.

Sexta: Se sugiere a la gerencia y encargados de área que, en base a los grupos de trabajo, previamente recomendados, se adopte como políticas de trabajo reuniones frecuentes, para seleccionar la mejor alternativa en base a la opinión del experto del área, y así, mediante este grupo multidisciplinario se puede escoger la alternativa más eficiente. Asimismo, se recomienda que se realicen capacitaciones permanentes a los trabajadores según especialidad de área.

Sétima: Finalmente, se propone a la Gerencia, la implementación de mecanismos de supervisión a efectos de verificar que las actividades relacionadas a una toma de decisión se lleven a cabo conforme a lo planeado. Para lo cual será necesario coordinar con el área financiera y administrativa, buscando evaluar de manera integral los efectos derivados de la ejecución de la decisión.

VIII. PROPUESTA

En la investigación se planteó la aplicación de un programa de inteligencia organizacional para mejorar la toma de decisiones en la empresa Panafoods SAC, en los distintos ambientes de decisión que pudieran presentarse como lo son: el ambiente de certidumbre, de incertidumbre y de riesgo. Asimismo, contribuye a que se ejecute de manera eficiente cada uno de los pasos en el proceso de toma de decisión, que para la presente investigación se consideró: la generación inteligente de alternativas, selección de la alternativa y la implementación y evaluación de resultados.

En síntesis, las actividades que son parte integrante en este Programa de Inteligencia organizacional para la toma de decisiones se resume de manera gráfica como sigue:

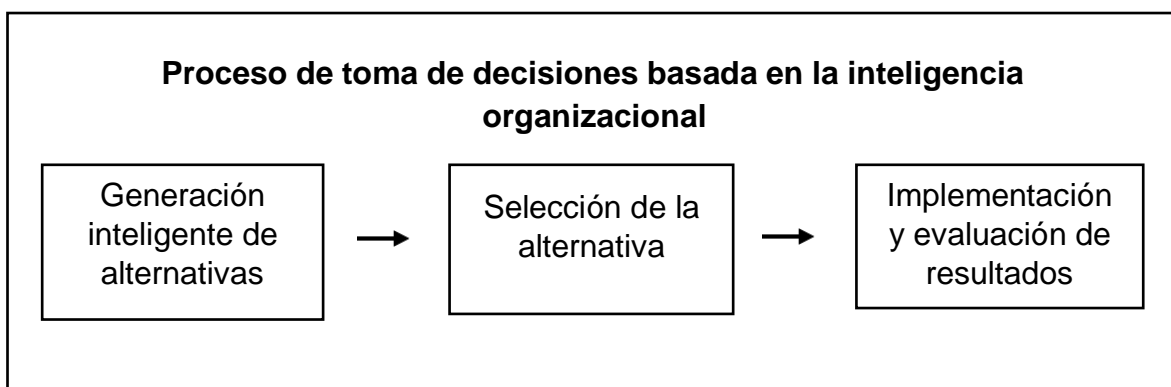


Figura 9. Proceso de toma de decisiones basada en la inteligencia organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Plan de mejora de la inteligencia organizacional en la empresa Panafoods SAC

Actividad	Cómo	Por qué	Quién	¿Con que? Recursos requeridos			Periodo														
							Año 2021														
				Personas	Materiales	Costo	Enero				Febrero				Marzo						
1	2	3	4				5	6	7	8	9	10	11	12							
1. Implementar infraestructura dentro de la organización que permita gestionar de manera eficiente la información.	Identificar las necesidades de información por niveles y áreas de la empresa con la finalidad de construir la arquitectura física de la inteligencia organizacional	Implementar un sistema de gestión de información	Gerencia General	3	Útiles de oficina y Equipo de cómputo.	5,000.00	■														
	Crear las unidades organizacionales necesarias para tener la capacidad operativa para gestionar la información.			3		5,000.00			■	■											
	Implementando equipos de tecnología de la información			4		60,000.00					■	■	■	■							
2. Implementar procesos de tratamiento de la información a efectos de generar conocimiento e integrarla a la organización como parte de su inteligencia	Diseñar flujos de información y que se integren en el MOF	Gestión adecuada de la información	Gerencia General	3	Útiles de oficina y Equipo de cómputo.	3,000.00	■	■	■												
	Establecer como políticas reuniones de equipos de trabajo para evaluar la distinta información que llega a los diferentes departamentos			3		2,500.00			■												
	Formalizar los acuerdos de las decisiones estratégicas que se hayan tomado			3		1,000.00	■	■	■												
3. Implementar programas de capacitación frecuentes	Estableciendo una programación por cada área de manera semestral	Mejorar las habilidades de los trabajadores	Gerencia General	3	Útiles de oficina y Equipo de cómputo.	10,000.00				■			■						■		
4. Implementar la Unidad de Informática de Negocios	Contratando a Experto en Informática de Negocios	Crear la Unidad de Informática de Negocios	Gerencia General	2	Útiles de oficina y Equipo de cómputo.	4,500.00								■							
	Diseñar la unidad de INFONEG			3		3,500.00								■	■						

	Implementación del departamento			3		25,000.00																
	Interconectar con todas los departamentos			3		2,500.00																
5. Establecer Equipos decisores por tipos de decisión	Determinar quiénes son los funcionarios de mayor experiencia y conocimiento		Gerencia General	3	Útiles de oficina y Equipo de cómputo.	1,000.00																
	Diseñar y clasificar los tipos de decisión																					
	Establecer los criterios de selección de alternativas																					

REFERENCIAS

- Ancco, R. (2014). *El sistema de control interno para la adecuada toma de decisiones y la prevención de la corrupción en las Municipalidades Provinciales de la Región de Puno*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Recuperada de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/264>
- Aranguren, W. (2009). De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión Gerencial*, (1), 5-23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880007.pdf>
- Arano R., Espinosa, F., y Arroyo G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 29-32. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Bernhardt, D. (1994). I want it fast, factual, actionable - tailoring competitive intelligence to executives needs. *Long Range Plannig*, 27(1), 12-24. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90003-5)
- Bonome, M. (2010). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la Decisión de Herbet A. Simon*. La Coruña: Netbiblo.
- Bueno, E. (2008). La Sociedad del Conocimiento: una realidad inacabada. En J. Micheli, E. Medellín, A. Hidalgo, y J. Jassó (Eds.), *Conocimiento e Innovación: Retos de la Gestión Empresarial* (pp. 25–55). México: Plaza y Valdés.
- Cainelli, A. y Janissek-Muniz, R. (2019). Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study with Intelligence Practitioners. *Brazilian Administration Review*, 16(3), 8-25. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180114>
- Camero, E. (2018). *La inteligencia organizacional en el desarrollo de los recursos humanos y su incidencia en la toma de decisiones y gestión logística empresarial de transportes de carga, San Juan - 2016*. (Tesis de maestría).

Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima. Recuperada de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1964>

Castellano, A., Ramírez, Z., y Rodríguez, Y. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200007

Choo, C. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. New Jersey: Information Today.

Cubeiro, J., y Castillo, A. (2015). *Nuevo management para Dummies*. Barcelona: CEAC.

Da Silva, E. (2015). Informação e Conhecimento: Elementos Essenciais para a Geração de Inovação. En M. Valentim, y A. Más (Eds.), *Inteligencia Organizacional* (pp. 249-270). Sao Paulo: Cultura Academica.

Daft, R., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning Editores.

Díaz, J. (2014). El Positivismo y la Investigación Científica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9(3), 29-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419741.pdf>

Drucker, P. (2018). *Eficacia ejecutiva* (E. Del Valle, Trad.). Barcelona: Penguin Random House. (Obra original publicada en 1994)

Faust, D., y Gadotti dos Anjos, S. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(2), 478-498. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180717607012.pdf>

García, A. (2016). *Tres preguntas para una gestión económica inteligente: Una guía para la toma de decisiones de tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera Editores.

- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Penguin Ramdon House.
- Guédez, V. (2007). *La Ética Gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas*. Caracas: Planeta Editores.
- Gurmendi, P. (2019). *Gestión de los sistemas de información en la toma de decisiones de la Municipalidad Distrital de El Tambo 2018*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5205>
- Haber, A y Más, A. (2013). Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Revista electrónica de biblioteconomía y ciencia de información*, 18(38), 1-18.
- Haber, A y Más, A. (2015). Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(2), 125-147. Recuperado de <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/728/474>
- Halal, W. (1997). *Organizational intelligence What is it, and how can managers use it?* Recuperado el 4 de Abril de 2020 de https://www.strategy-business.com/article/12644?_ref=&pg=0
- Hamad, Z. (2019). Talent management as a facilitator of organizational intelligence. *Management Science Letters*, 9(6), 809-822. Recuperado de <http://growingscience.com/beta/msl/3116-talent-management-as-a-facilitator-of-organizational-intelligence.html>
- Hedin, H. (2004). Evolution of Competitive Intelligence in Sweden. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3), 56-75. Recuperado de https://www.academia.edu/23028018/Evolution_of_Competitive_Intelligence_in_Sweden_-_Journal_of_Competitive_Intelligence_and_Management
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas, cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Herrero, R. (2006). *La realidad inventada: percepciones y proceso de toma de decisiones en Política Exterior*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2017). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. Recuperado el 16 de marzo del 2020 de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html
- Juhari, A. y Stephens, D. (2006). Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 61-82.
- Kiani, M. y Pourjafarijozam, M. (2020). Organizational Intelligence, survival factor of today's organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 9(2), 150-164. Recuperado de http://www.ijashss.com/article_110283_207413d8191a7969ee6284083bc679a1.pdf
- Koontz, H. Weihrich, H., Cannice, M. (2016) *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill
- Kulkarni, U., Robles, J. y Popovic, A. (2017). Business Intelligence Capability: The Effect of Top Management and the Mediating Roles of User Participation and Analytical Decision Making Orientation. *Journal Association for Information Systems*, 16(7), 516-541. Recuperado de: <https://aisel.aisnet.org/jais/vol18/iss7/1/>
- Leiblein, M., Reuer, J. y Zenger, T. (2018). What Makes a Decision Strategic?. *Strategy Science*, 3(4), 558-573. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/stsc.2018.0074>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Lozano, J., y Gonzáles, C. (2013). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(26), 159-175. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/3502/2620>
- Lozano, J., y González, C. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. *Universidad & Empresa*, 17(29), 63-91. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/293804447>
- Lozano, J. y González, C. (2016). Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional (io), con sus modelos y herramientas de diagnóstico. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 23(33), 41-52. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/304199704>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: MacGraw-Hill. Recuperado de https://issuu.com/jes_lepe9/docs/194694826-habilidades-directivas-2e
- March, J. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence: Decisions and Learning in Organizations*. Maiden: Blackwell.
- Más, A. (2007). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *Acimed*, 13(4). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/6763/1/aci02405.pdf>
- Mohammad, B., Mohammad, K., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. Morteza, Z. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210909916300352#!>
- Müller, R. y Castilho, J. (2012). Inteligencia organizacional como ferramenta de gestao: um referencial teórico integrado. *Revista Expectativa*, 11(11), 83-102. Recuperado de <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/7276/5323>

- Nauca, E. y Chávarry, P. (2019). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Revista Tzhoecoen*, 12(1), 15-27. Recuperado de <http://.revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1241/1123>
- Pazmiño, T. (2017). *Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado de [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5873/1/T2440-MAE-Pazmi%
c3%b1o-Propuesta.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5873/1/T2440-MAE-Pazmi%c3%b1o-Propuesta.pdf)
- Peñaloza, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Perspectivas*, 1(25), 227-240. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>
- Pinheiro, P., Hernández, R., y Raposo, M. (2007). La inteligencia organizativa de las empresas del sector textil portugués. En C. Mercado, *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM* (p. 64). Madrid: ESIC. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2521452>
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la Investigación Científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17. Recuperado de: <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Real Academia Española. (2014). *RAE*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México: Prentice Hall. Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, C. y Hernández, P. (2019). *Habilidades Directivas del Siglo XXI: Casos Prácticos*. Mexico: Publicaciones UPG.
- Rodríguez, G. (2013). *Red de Inteligencia Compartida Organizacional como soporte a la toma de decisiones*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/29555>
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (Tesis doctoral).

- Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>
- Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 5-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3843/384357984005/html/index.html>
- Simon, H. (2011). ¿Por qué la administración pública?. *Revista de Economía Institucional*, 3(4), 119-122. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/419/41900407.pdf>
- Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf>
- Tahir, N., Guru, P. y Lubica, S. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94(1), 264-272. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318302303#!>
- Texeira, T., y Valentim, M. (2015). *Informacao como Insumo para a Inteligencia Organizacional*. Sao Paulo: Cultura Acdemica.
- Torralba, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Barcelona: Plataforma Editores.
- Uria, S., & Rodríguez, Y. (2019). Inteligencia Organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo. *Londrina*, 24(1), 356-382. Recuperado de <http://www.uel.br/revistas/uel//index.php/informacao/article/viewFile/28283/pdf>
- Varela, N., Oquendo, H., Romero, P. y Zúñiga, L. (2019). Toma de decisiones en la gestión integral del riesgo por sequía en Cuba. *Revista Retos de la Dirección*, 13(1), 48-68. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v13n1/2306-9155-rdir-13-01-48.pdf>
- Vásquez, D. (2020). *La Inteligencia Organizacional en la toma de decisiones de la Gerencia del Talento Humano*. (Tesis de maestría). Fundación Universidad

de América, Bogotá. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf>

Velazquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?. *Mundo siglo XXI*, 1(13), 73-90. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/mundo-siglo-xxi/articulo/las-pequenas-y-medianas-empresas-mexicanas-requieren-aplicar-diagnosticos-organizacionales>

Virtanen, P y Vakkuri, J. (2016). Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management. *Spacee Journal of Public Administration and Policy*, 8(2), 89-99. Recuperado de https://content.sciendo.com/view/journals/nispa/8/2/article-p89.xml?tab_body=abstract

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 03: Validez y confiabilidad de instrumentos

Anexo 04: Autorización de la institución en donde se aplicó la investigación

Anexo 05: Base de datos

Anexo 06: Artículo Científico

Anexo 07: Declaración jurada de autoría y Autorización de publicación del artículo científico

Anexo 01:

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Toma de decisiones	Según Díaz (2019), el proceso de toma de decisiones “es como un circuito cerrado, que comienza con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento de este y su definición. Se debe determinar la existencia de un problema o la diferencia entre cierto estado deseado y la condición real.	La toma de decisiones está constituido por los ambientes de decisión (ambiente de certidumbre, ambiente de riesgo y ambiente de incertidumbre) y por su proceso (generación inteligente de alternativas, selección de la alternativa e implementación y evaluación de resultados). Esta se medirá a través del análisis de un cuestionario con la escala de Likert.	Ambiente de Certidumbre	- Generación de soluciones - Disponibilidad de información - Trabajo en equipo	Escala ordinal: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Ambiente de Riesgo	- Uso de habilidades profesionales - Adaptabilidad de la organización	
			Ambiente de Incertidumbre	- Disponibilidad de información - Búsqueda de especialistas	
			Generación inteligente de alternativas	- Identificación del Problema - Selección de criterios de evaluación - Ponderación de criterios de evaluación	
			Selección de la alternativa	- Análisis riesgo/beneficio - Eficacia de la alternativa	
			Implementación y Evaluación	- Evaluación económica financiera - Retroalimentación - Almacenamiento de información	

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO N° 01: CUESTIONARIO PARA MEDIR LA TOMA DE DECISIONES

Instrucción:

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información para determinar el nivel de toma de decisiones en los distintos ámbitos de decisión y en el proceso mismo. Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la opción que considere correcta. Las respuestas son anónimas, por lo que se le solicita su sinceridad en la respuesta.

Datos Generales

Sexo: M () F ()

Edad: _____

Grado de Instrucción: __ (SCI) __ (SCC) __ (SI) __ (SC)

N°	DIMENSIONES / Ítems	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Certidumbre						
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones					
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión					
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado					
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo					
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización					
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa					
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo						
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.					
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente					
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones					
10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones					

11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo				
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas				
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco conocido han sido favorables para la empresa				
DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre					
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.				
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados				
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas				
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina				
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva				
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas					
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar				
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos				
21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación				
22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento				
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información				
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen				
25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad				
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos				
27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución				
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución				
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa					
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera				

30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa				
31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad				
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo				
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas				
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca				
DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados					
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)				
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera				
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico				
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización				
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos				
40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento				
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares				

Baremos	
Deficiente	[41-95]
Regular	[96-150]
Eficiente	[151-205]

INSTRUMENTO N° 02: FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL**(Previo a la aplicación del tratamiento)**

La siguiente ficha tiene por finalidad analizar la documentación que miden y registran los resultados de las decisiones tomadas por la empresa.

Datos de aplicación**Nombre de la empresa:** Panafoods SAC**Fecha de aplicación:** 07-09-2020**Nombre y apellidos del aplicador:** Mg. Julio Enrique Pacheco Torres**Documentos de la empresa a revisar:**

N°	Documentos	Tiene		Se revisó	
		Sí	No	Sí	No
1	Manual de Organizaciones y Funciones				
2	Libro de actas de la JGA				
3	Libro de Actas de Sesiones del Directorio				
4	Estado de Situación Financiera				
5	Estado de Resultados Integrales				
6	Protocolos ambientales				
7	Protocolos de calidad				
8	Protocolos laborales				

** En el caso de NO contar con alguno de los documentos de la tabla anterior, no contestar las preguntas que se refieren a ellos posteriormente.*

Manual de organizaciones y funciones

Ítems	Si	No	Observaciones
Se encuentra aprobado			
Se aplica a nivel de toda la empresa			
Se encuentra establecido un organigrama donde se delimite las jerarquías y demás áreas funcionales dentro de la organización			
Se ha delimitado un área de recursos humanos			
Se han establecido procedimientos en relación a la toma de decisiones según cada área funcional			
Se ha delegado a las áreas funcionales las facultades respectivas para la toma de decisiones			
Se encuentran debidamente escritos y son de conocimiento en toda la organización los canales de comunicación y coordinación, a fin de que las áreas estén interconectadas			

Libro de actas de la junta general de accionistas

Ítems	Si	No	Observaciones
-------	----	----	---------------

Se realizan con frecuencia sesiones de JGA			
Se mantiene actualizado el libro de actas			
Todos los acuerdos tomados se ponen siempre por escrito			
Los accionistas tomaron acuerdos en consenso con los demás trabajadores			

Libro de actas de sesiones de directorio

Ítems	SI	NO	Observaciones
Se realizan con frecuencia las sesiones de Directorio con la finalidad de monitorear el desarrollo de la organización			
Se mantiene actualizado el libro de actas de sesiones de directorio			
En las sesiones de directorio, se monitorea la labor del gerente general en base a resultados obtenidos para evaluar su eficiencia en la gestión			
En las sesiones de directorio, se considera la búsqueda de ideas que ayuden al mejoramiento organizacional de la empresa			
De las decisiones tomadas por el directorio se evidencia claramente la relación de éstas con la misión de la empresa			
En relación a lo anterior, se evidencia también el velar por el desarrollo de los stakeholders			
Existe un Plan de Trabajo Anual aprobado por el Directorio			
Es requisito para ser miembro del Directorio, tener conocimientos en estrategias administrativas y/o experiencia comprobada			

Estado de situación financiera

Ítems	SI	NO	Observaciones
Se elaboran con frecuencia los estados financieros			
Se reporta los estados financieros a la gerencia			
Se evalúan con frecuencia dichos estados financieros con el área de contabilidad			
Del análisis económico financiero, los ratios de liquidez son los adecuados para la compañía			
Del análisis económico financiero, los ratios de gestión son los adecuados para la compañía			
Del análisis económico financiero, los ratios de solvencia son los adecuados para la compañía			
Del análisis económico financiero, los ratios de rentabilidad son los adecuados para la compañía			
Cuenta la empresa con procedimientos y políticas contables que avalen ciertas decisiones de índole económico financiero			

Estado de resultados

Ítems	SI	NO	Observaciones
Los ingresos son los adecuados, en base a los niveles de inversión			

El margen de inversión es el adecuado para la compañía			
Los resultados operativos son los adecuados para la compañía			
Los resultados antes de impuestos son los adecuados para la compañía			
Los resultados netos son los adecuados para la compañía			

Protocolos

Ítems	SI	NO	Observaciones
La empresa destina recursos económicos para la implementación de protocolos ambientales			
Cuenta con certificaciones de índole ambiental correspondientes			
Cuenta con un Plan de Manejo ambiental			
Se realizan estudios de Impacto Ambiental			
Se ejecutan Planes de Proyección Social a favor de la comunidad aledaña			
Se promueven capacitaciones para el cuidado de los recursos tanto dentro como por fuera de la empresa			
Cuenta con certificaciones de calidad al día			
Se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad			
Cuenta con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo			
Hay un Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo			
Se han implementado medidas para mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de Trabajo			
Se han implementado un Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de la Covid-19 en el trabajo			
Se aseguran de contratar los seguros obligatorios (SCTR, Seguro de Vida Ley) para sus trabajadores a fin de evitar contingencias con las entidades fiscalizadoras			
Se considera como parte de la cultura empresarial, el promover prácticas de generación de talento entre los trabajadores			

INSTRUMENTO N° 03: GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha: ____/____/____

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo que ocupa en la empresa: _____

Objetivo:

Conocer el nivel de inteligencia organizacional con el propósito de implementar un programa de inteligencia organizacional en la empresa que cierre las brechas existentes y promueva el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Preguntas

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la organización? De ser así, ¿qué comentario le merece?

2. Describa sus funciones y responsabilidades en la empresa

3. ¿Cuenta con autonomía y facultades según el cargo que ostenta, para tomar una decisión?

4. ¿Qué medios necesita para tomar una decisión? (información, documentos u otros) ¿Cuenta con ellos en cuanto a oportunidad y suficiencia?

5. ¿Cree que existe un ambiente adecuado, a nivel profesional que permita someter a discusión las decisiones de carácter estratégico de la empresa?

6. Explique la gestión de la información, desde su recepción hasta que se convierte en conocimiento y/o insumo para la toma de decisiones en su departamento^[1]

7. Cuando se tratan de decisiones estratégicas, ¿procura que estas sean colegiadas?

8. ¿Considera tener liderazgo dentro de la organización? Comente Ud.

9. ¿Existen procedimientos establecidos para el proceso de toma de decisiones? (se identifican los involucrados y el tipo de decisión en cuestión)

10. ¿Considera que la inteligencia organizacional resulta indispensable para tomar decisiones efectivas?

11. ¿Qué aspectos de la organización considera que se deberían corregir?

12. ¿Considera que la empresa se preocupa por mantener una data inteligente de sus transacciones y hechos más importantes que permitan desarrollar el autoaprendizaje organizacional?

13. ¿Considera que los programas de capacitación en la empresa son los más adecuados, permitiendo socializar los conocimientos y la experiencia, fomentando el trabajo en equipo?

Anexo 03:
Validez y confiabilidad de instrumentos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones	✓		✓		✓		
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión	✓		✓		✓		
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado	✓		✓		✓		
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo								
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.	✓		✓		✓		
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente	✓		✓		✓		
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones	✓		✓		✓		
10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		
11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo	✓		✓		✓		
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas	✓		✓		✓		
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco	✓		✓		✓		

	conocido han sido favorables para la empresa						
DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre							
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.	✓		✓		✓	
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados	✓		✓		✓	
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas	✓		✓		✓	
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina	✓		✓		✓	
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas							
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar	✓		✓		✓	
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos	✓		✓		✓	
21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación	✓		✓		✓	
22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento	✓		✓		✓	
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información	✓		✓		✓	
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen	✓		✓		✓	

25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad	✓		✓		✓		
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos	✓		✓		✓		
27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución	✓		✓		✓		
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa								
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera	✓		✓		✓		
30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa	✓		✓		✓		
31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad	✓		✓		✓		
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo	✓		✓		✓		
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas	✓		✓		✓		
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados								
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)	✓		✓		✓		
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera	✓		✓		✓		
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico	✓		✓		✓		
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en	✓		✓		✓		

	retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización						
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos	✓		✓		✓	
40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento	✓		✓		✓	
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Chimbote, 22 de Setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Solano Campos Marianela Karina DNI: 18140478.....

Especialidad del evaluador: Contador Público.....

Firma

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: Ambiente de Certidumbre	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones	✓		✓		✓		
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión	✓		✓		✓		
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado	✓		✓		✓		
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo								
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.	✓		✓		✓		
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente	✓		✓		✓		
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones	✓		✓		✓		

10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		
11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo	✓		✓		✓		
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas	✓		✓		✓		
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco conocido han sido favorables para la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre								
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.	✓		✓		✓		
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados	✓		✓		✓		
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas	✓		✓		✓		
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina	✓		✓		✓		
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas								
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar	✓		✓		✓		
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos	✓		✓		✓		

21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación	✓		✓		✓			
22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento	✓		✓		✓			
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información	✓		✓		✓			
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen	✓		✓		✓			
25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad	✓		✓		✓			
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos	✓		✓		✓			
27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución	✓		✓		✓			
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución	✓		✓		✓			
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa									
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera	✓		✓		✓			
30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa	✓		✓		✓			

31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad	✓		✓		✓		
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo	✓		✓		✓		
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas	✓		✓		✓		
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados								
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)	✓		✓		✓		
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera	✓		✓		✓		
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico	✓		✓		✓		
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización	✓		✓		✓		
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos	✓		✓		✓		
40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento	✓		✓		✓		
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar	✓		✓		✓		

<p>toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones : Luego de analizar la coherencia y consistencia entre los ítems de pertinencia, relevancia y claridad versus las 6 dimensiones con sus respectivos ítem de aplicabilidad, es preciso mencionar que existe **suficiencia** en la composición de los Ítems, de tal manera que los resultados a obtener, permitirán medir la dimensión para establecer un análisis consistente y el logro de los objetivos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

29 de setiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Gonzales Rentería Yuri Gagarín...DNI: 00251351

Especialidad del evaluador: Planificación y Gestión, Gestión Pública, Contabilidad y Finanzas.



.....

Firma

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: Ambiente de Certidumbre	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones	✓		✓		✓		
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión	✓		✓		✓		
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado	✓		✓		✓		
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo								
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.	✓		✓		✓		
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente	✓		✓		✓		
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones	✓		✓		✓		
10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		
11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo	✓		✓		✓		
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas	✓		✓		✓		
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco conocido han sido favorables para la empresa	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre							
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.	✓		✓		✓	
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados	✓		✓		✓	
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas	✓		✓		✓	
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina	✓		✓		✓	
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas							
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar	✓		✓		✓	
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos	✓		✓		✓	
21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación	✓		✓		✓	
22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento	✓		✓		✓	
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información	✓		✓		✓	
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen	✓		✓		✓	
25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad	✓		✓		✓	
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos	✓		✓		✓	

27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución	✓		✓		✓		
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa								
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera	✓		✓		✓		
30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa	✓		✓		✓		
31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad	✓		✓		✓		
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo	✓		✓		✓		
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas	✓		✓		✓		
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados								
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)	✓		✓		✓		
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera	✓		✓		✓		
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico	✓		✓		✓		
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización	✓		✓		✓		
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos	✓		✓		✓		

40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento	✓		✓		✓		
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares	✓		✓		✓		

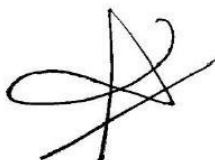
Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....SI HAY SUFICIENCIA.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

24 de septiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. MUCHA PAITAN ANGEL DNI: 17841314

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica



.....
Firma

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: Ambiente de Certidumbre	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones	✓		✓		✓		
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión	✓		✓		✓		
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado	✓		✓		✓		
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización	✓			✓	✓		
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo								
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.	✓		✓		✓		
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente	✓		✓		✓		
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones	✓		✓		✓		
10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		

11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo	✓		✓		✓		
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas	✓		✓		✓		
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco conocido han sido favorables para la empresa	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre								
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.	✓		✓		✓		
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados	✓		✓		✓		
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas	✓		✓		✓		
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina	✓		✓		✓		
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas								
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar	✓		✓		✓		
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos	✓		✓		✓		
21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación	✓		✓		✓		

22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento	✓		✓		✓		
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información	✓		✓		✓		
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen	✓		✓		✓		
25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad	✓		✓		✓		
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos	✓		✓		✓		
27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución	✓		✓		✓		
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa								
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera	✓		✓		✓		
30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa	✓		✓		✓		
31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad	✓		✓		✓		
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo	✓		✓		✓		
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas	✓		✓		✓		
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados							
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)	✓		✓		✓	
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera	✓		✓		✓	
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico	✓		✓		✓	
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización	✓		✓		✓	
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos	✓		✓		✓	
40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento	✓		✓		✓	
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares	✓			✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....**SÍ HAY SUFICIENCIA**.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Chimbote, 23 de Setiembre del 2020.

Apellidos y nombres del juez evaluador:LUZMILA ZEÑA NISAMA.....DNI: ...32793853.....

Especialidad del evaluador:CONTADORA PÚBLICA COLEGIADA CERTIFICADA Y AUDITORA.....

.....DOCTORA EN CONTABILIDAD.....



Firma

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la toma de decisiones

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Ambiente de Certidumbre							
1	Identifica con certeza el ambiente de decisión generando fácilmente soluciones	✓		✓		✓		
2	Le resulta fácil determinar los beneficios que se deriven de las posibles alternativas de decisión	✓		✓		✓		
3	Al tomar una decisión, toma en cuenta toda la información para identificar el tipo de decisión con la finalidad de establecer el procedimiento adecuado	✓		✓		✓		
4	Aun cuando se trate de un tema de su especialidad, permite sugerencias de sus compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
5	Considera que las decisiones individualizadas no contribuyen al buen desempeño de la organización	✓		✓		✓		
6	Considera que las decisiones tomadas por su equipo de trabajo han ayudado al buen desarrollo de la empresa	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Ambiente de Riesgo							
7	Aunque conozca poco sobre la situación que se presente, se toma el tiempo para buscar información que le permita hacer una mejor evaluación.	✓		✓		✓		
8	Reconoce que hay una variedad de profesionales en la empresa a los que podría recurrir por información para evaluar la situación que se presente	✓		✓		✓		
9	No permite que el cargo que ocupa dentro de la organización influye de manera subjetiva en el proceso de toma de decisiones	✓		✓		✓		
10	No permite que el pesimismo influya en usted al momento de tomar decisiones	✓		✓		✓		
11	Considera que en la empresa se evita tomar decisiones estratégicas en un ambiente de riesgo	✓		✓		✓		
12	Considera que la empresa se muestra accesible para adaptarse a los cambios que puedan surgir por influencias externas	✓		✓		✓		
13	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente poco	✓		✓		✓		

	conocido han sido favorables para la empresa						
DIMENSIÓN 3: Ambiente de Incertidumbre							
14	Se procura buscar especialistas que evalúen ciertas situaciones para evitar caer en la intuición, de ser necesario, que sean externos.	✓		✓		✓	
15	Al tomar una decisión se tiene en cuenta el nivel de adaptación(alcance) de los trabajadores involucrados	✓		✓		✓	
16	Considera que la gerencia pone a disposición los recursos de la empresa para facilitar la resolución de problemas	✓		✓		✓	
17	Considera que el trabajo en equipo es necesario para resolver situaciones en las que la ausencia de información predomina	✓		✓		✓	
18	Considera que las decisiones adoptadas en un ambiente incierto han tenido trascendencia de índole económica positiva	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: Generación inteligente de alternativas							
19	Identifica con prontitud la existencia de problemas en la organización al reflexionar sobre el estado actual y sobre la situación en la que debería estar	✓		✓		✓	
20	Considera que la información juega un papel importante en el proceso de decisión, representando no solamente datos sino que promueve una cultura de adaptación a cambios externos e internos	✓		✓		✓	
21	Reconoce que se cuenta con los medios (documentación contable, documentación administrativa, recursos económicos) necesarios para recabar la información que necesita a fin de poder generar el mayor número de contenido que permita generar las alternativas correspondientes para resolver una situación	✓		✓		✓	
22	Permite que todos los involucrados en una situación problemática recopilen toda la información (percepción organizacional) posible para generar un nuevo conocimiento	✓		✓		✓	
23	Considera que es necesario contar con ayudas tecnológicas para el suministro de información	✓		✓		✓	
24	Identifica criterios (capital, financiamiento, margen de utilidad, impacto laboral, cantidad de información) para evaluar las alternativas que surgen	✓		✓		✓	

25	Pondera los criterios según su nivel de importancia o prioridad	✓		✓		✓		
26	Considera diversas opciones a fin de poder analizar la eficacia de cada uno de ellos en relación a los criterios escogidos	✓		✓		✓		
27	Considera que es necesario tener como base situaciones de fracaso dados con anterioridad al momento de generar alternativas de solución	✓		✓		✓		
28	Tiene en cuenta, entre otros aspectos, la información de la competencia (benchmarking), al momento de generar posibles alternativas de solución	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: Selección de la alternativa								
29	Analiza riesgos/beneficios de cada una de las alternativas de selección teniendo en cuenta la información del área contable-financiera	✓		✓		✓		
30	Tiene en cuenta el impacto social que tendrá tanto en el entorno interno como externo de la empresa	✓		✓		✓		
31	Al seleccionar la alternativa a adoptarse se tiene como base la objetividad	✓		✓		✓		
32	Procura que la decisión final que se vaya a adoptar sea producto de un consenso previo	✓		✓		✓		
33	Considera que en el proceso de toma de decisiones se ha promovido la socialización e incorporación de conocimientos a fin de mejorar las capacidades creativas de las personas	✓		✓		✓		
34	Escoge la alternativa que sea más eficaz contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos que se busca	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6: Implementación y evaluación de resultados								
35	Considera que las decisiones seleccionadas se adoptaron teniendo en cuenta los pasos previos (esto es, identificar los ambientes de decisión en el que se ubican)	✓		✓		✓		
36	Considera que la empresa en general se adapta fácilmente a los cambios en relación a la toma de decisiones con la finalidad de que se ejecuten de la mejor manera	✓		✓		✓		
37	Reconoce que de la implementación de la alternativa seleccionada se ha obtenido resultados positivos en la organización a nivel económico	✓		✓		✓		
38	Como empleado, considera que la empresa se interesa en	✓		✓		✓		

	retroalimentar al personal con la finalidad de que el conocimiento generado trascienda en la organización						
39	Permite sugerencias o intervenciones de otro personal, si es que se detectaran errores en la ejecución de la decisión con la finalidad de corregirlos	✓		✓		✓	
40	Las decisiones adoptadas reflejan la relación de dependencia establecido entre los individuos de la organización, la información y el conocimiento	✓		✓		✓	
41	Considera que es parte de la política de la empresa, almacenar toda la documentación relacionada a la toma de decisiones, sobre todo de hechos trascendentales, para tener como base para futuras situaciones similares	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....SI HAY SUFICIENCIA.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

23 de septiembre del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: SICHEZ MUÑOZ VICTOR ALEJANDRODNI: 18091999.....

Especialidad del evaluador: DR. EN CONTABILIDAD Y FINANZAS



.....

Firma

- 1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Acuerdos y desacuerdos de los jueces para la validación del cuestionario para medir la toma de decisiones mediante el coeficiente de validez de Aiken

Ítems	Criterios	J1	J2	J3	J4	J5	Total		V aiken	Interpretación
							Sí	No		
Ítem 1	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 2	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 3	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 4	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 5	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

	Relevancia	1	0	1	1	1	4	1	0.80	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 6	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 7	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 8	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 9	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 10	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

Ítem 11	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 12	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 13	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 14	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 15	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 16	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 17	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 18	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 19	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 20	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 21	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 22	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 23	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 24	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 25	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 26	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 27	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

Ítem 28	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 29	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 30	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 31	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 32	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 33	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 34	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 35	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 36	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 37	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 38	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 39	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 40	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
Ítem 41	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido
	Claridad	1	1	1	1	1	5	0	1.00	Válido

Fiabilidad del Instrumento: Toma de decisiones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41		
E1	4	4	3	5	4	5	4	3	2	4	1	3	2	5	4	3	5	2	4	5	3	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	4		
E2	5	5	2	5	4	5	4	5	2	1	1	5	3	3	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	
E3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
E4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5		
E5	3	5	3	4	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
E6	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	1	2	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	2	
E7	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	
E8	3	5	1	5	4	3	4	5	3	3	1	3	2	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	2	5	4	
E9	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	2	3	2	2	2	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	2	3	3	3	3	2	5	4	2	3	3	
E10	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	
E11	4	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	
E12	4	5	3	5	4	5	5	5	4	1	1	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	
E13	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
E14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
E15	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	15	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	41

Anexo 04:

Autorización de la institución en donde se aplicó la investigación



“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Nuevo Chimbote, 20 de septiembre de 2020

Señor(a):

Ing. Jorge Ramirez Anaya

Gerente General Empresa Panafoods SAC

CHIMBOTE

Asunto: Carta de Presentación

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar al (la) Sr(a). PACHECO TORRES JULIO ENRIQUE identificado con DNI No. 32983259 y código de matrícula No 7001152034, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Programa de inteligencia organizacional y su influencia en la toma de decisiones de la empresa PANAFOODS S.A.C. - 2020

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar encuestas en las áreas correspondientes, así como facilitarle la información pertinente para el respectivo análisis documental que están relacionados al estudio de investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente,

Dra. Rosa María Salas Sánchez
JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO
UCV CHIMBOTE



**PACIFIC
NATURAL
FOODS S.A.C.**



Sistema de Gestión de la Calidad
HACCP N° 3915011215659
Para producción de conservas de pescado



“Año de la Universalización de la Salud”

Chimbote, 28 de setiembre de 2020

Dra. Rosa María Salas Sánchez
Jefa de la Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo

Presente.

Asunto: Carta de aceptación

Es grato dirigirme a Ud. para expresarle mi cordial saludo, el motivo de esta carta es para informarle sobre la aceptación del alumno Julio E. Pacheco Torres con matrícula N° 7001152034, estudiante del Programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, para la realización de un trabajo de Investigación (Tesis) en nuestra empresa, consistente en la aplicación de instrumentos de evaluación (cuestionarios, entrevistas y fichas de análisis documental) y la implementación de un Programa de Inteligencia organizacional para la mejora en la toma de decisiones.

Por lo que se le brindará el acceso pertinente y se le facilitará los medios para que pueda ejecutar las actividades que tiene programadas.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente

PACIFIC NATURAL FOODS S.A.C.


Ing. Jorge Pedro Ramirez Anaya
GERENTE GENERAL

RAMIREZ ANAYA JORGE PEDRO
Gerente General
Pacific Natural Foods SAC

Domicilio Fiscal: Jr. Manuel Lecca N°270 Lima - Chorrillos
Sede Productiva: Psje. Virgen de Guadalupe s/n Sector San Bartolo
Teléfono: (043)294450 / Celular: 923212627
E-mail: panafoodsac@hotmail.com - DISTRITO DE SANTA - ANCASH

**Anexo 05:
Base de datos**

Base de datos: Toma de decisiones

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	D2	P14	P15	P16	P17	P18	D3	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	D4	P29	P30	P31	P32	P33	P34	D5	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	D6	TOTAL
E1	4	4	3	5	4	5	25	4	3	2	4	1	3	2	19	5	4	3	5	2	19	4	5	3	4	4	4	3	5	5	3	40	5	5	4	3	5	4	26	4	3	5	4	3	3	4	26	155
E2	5	5	2	5	4	5	26	4	5	2	1	1	5	3	21	3	5	5	4	3	20	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	44	5	4	5	5	4	4	27	4	4	3	3	3	5	5	27	165
E3	4	4	3	4	4	3	22	4	4	3	3	5	4	3	26	4	4	5	5	3	21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37	4	4	4	2	4	4	22	4	4	4	4	3	4	4	27	155
E4	5	5	4	4	5	4	27	5	5	4	5	5	4	5	33	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	46	5	5	5	5	5	5	30	5	4	5	5	4	5	5	33	194
E5	3	5	3	4	4	4	23	5	3	3	2	2	3	2	20	3	4	3	5	3	18	4	4	3	4	4	4	4	5	2	3	37	5	4	4	4	4	4	25	4	3	4	4	3	4	4	26	149
E6	5	5	4	4	5	5	28	5	5	2	5	1	2	4	24	4	5	5	5	2	21	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	44	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	4	5	2	29	174
E7	5	5	3	5	4	5	27	5	5	4	3	3	3	4	27	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	4	3	3	4	24	161
E8	3	5	1	5	4	3	21	4	5	3	3	1	3	2	21	3	4	3	5	4	19	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	45	5	5	5	5	4	4	28	4	3	5	5	2	5	4	28	162
E9	3	4	3	5	4	4	23	3	4	3	4	4	2	3	23	2	2	2	4	3	13	4	5	3	3	4	3	3	4	2	2	33	4	3	4	2	3	3	19	3	2	5	4	2	3	3	22	133
E10	5	5	3	5	4	5	27	5	5	4	3	3	3	4	27	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	4	3	3	4	24	161
E11	4	3	4	5	3	4	23	5	3	4	4	5	3	3	27	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	36	4	4	5	5	5	5	28	5	5	5	4	3	4	5	31	160
E12	4	5	3	5	4	5	26	5	5	4	1	1	4	3	23	3	4	4	5	3	19	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	44	5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	4	3	4	5	30	171
E13	4	3	2	4	4	4	21	5	3	3	2	5	4	4	26	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	37	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	3	5	4	28	156
E14	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	5	5	5	4	34	5	4	4	3	3	19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	4	4	5	5	32	192
E15	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	3	2	3	3	21	3	3	3	4	3	16	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	34	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	3	3	3	4	24	142

Niveles y Rangos	Mala	Regular	Buena
Toma de Decisiones	[41-95]	[96-150]	[151-205]
Ambiente de Certidumbre	[6-13]	[14-21]	[22-30]
Ambiente de Riesgo	[7-16]	[17-26]	[27-35]
Ambiente de Incertidumbre	[5-11]	[12-18]	[19-25]
Generación inteligente de alternativas	[10-23]	[24-37]	[38-50]
Selección de la alternativa	[6-13]	[14-21]	[22-30]
Implementación y evaluación de resultados	[7-16]	[17-26]	[27-35]

Anexo 06:
Artículo Científico

Programa de inteligencia organizacional y su influencia en la toma de decisiones de la
empresa PANAFODS S.A.C., 2020

Organizational intelligence program and its influence on the decision-making of the
company PANAFODS S.A.C., 2020

Ms. Julio Enrique Pacheco Torres, juliopacheco2008@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la influencia de la aplicación del programa de Inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC. Tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada con un diseño pre-experimental. Se utilizó una muestra censal, compuesta por 20 principales directivos y personal clave de la empresa a quienes se les aplicó un cuestionario de 41 ítems, medidos en una escala de Likert. Asimismo, se usó una ficha de análisis documental y una entrevista, siendo la última aplicada a 5 principales profesionales de la empresa. Para procesar los datos, se usó el sistema SPSS versión 25 y la prueba de rangos de Wilconxon obteniéndose un sig. Bilateral de 0,000, rechazándose la hipótesis nula (H_0) y aceptándose la hipótesis de investigación (H_i), de que la aplicación del programa de inteligencia organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa.

Palabras clave: Inteligencia organizacional y toma de decisiones.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to determine the influence of the application of the Organizational Intelligence program in the decision making of the company Panafoods SAC. It had a quantitative approach, of an applied type, with a pre-experimental design. A census sample was used, made up of 20 main managers and key personnel of the company to whom a questionnaire of 41 items was applied, measured on a Likert scale. Likewise, a document analysis sheet and an interview were used, the last being applied to 5 main professionals of the company. To process the data, the SPSS version 25 system and the Wilconxon rank test were used, obtaining a sig. Bilateral 0.000, rejecting the null hypothesis (H_0) and accepting the research

hypothesis (H_i), that the application of the organizational intelligence program influences the decision-making of the company.

Keywords: Organizational intelligence and decision making.

INTRODUCCIÓN

La inteligencia es una cualidad vital, exclusiva y ligada a los seres humanos, pues esta cualidad les ha permitido conocer el mundo, tomar decisiones para mejorar su capacidad de adaptación a los escenarios de vida que ha tenido que enfrentar en el devenir de su historia (Torralba, 2010); en tal sentido si las organizaciones son asociaciones de personas entonces, es posible construir una inteligencia organizacional, que permita mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial (Kulkarni et al, 2017).

En Panafoods SAC, se ha registrado en los últimos años, un estancamiento económico financiero en cuanto a crecimiento y desarrollo en el mercado, lo que podría deberse a una inadecuada toma de decisiones en virtud que no denota una interacción comunicativa fluida entre su entorno interno (directivos y trabajadores) y su ambiente externo (mercado, clientes), que trae como consecuencia, ausencia de información y tratamiento de la misma, para generar alternativas de solución. Esta situación se ha visto reflejada en las diferentes contingencias económicas generadas con distintas entidades privadas y públicas, con las cuales interactúa.

Por ello, esta investigación se justifica a nivel teórico, pues las variables estudiadas se fundamentaron en teorías existentes, como la de Rodríguez (2014) quien indicó que la toma de decisiones es ejecutada por personas de manera individual o colectiva, y que para su realización, toman en cuenta diferentes elementos contextuales de la situación en concreto, como la capacidad del individuo decisor o grupo decisor, la información disponible con que se cuenta y las características propias de la situación en sí.

A nivel práctico, permitió crear un programa que pueda replicarse en distintas empresas del sector pesquero e incluso en otras actividades diversas, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la región. Asimismo, representó un aporte a esta ciencia, toda vez que el programa de inteligencia organizacional se constituye como una herramienta gerencial de uso frecuente.

Finalmente, se justificó metodológicamente, pues al realizarse un trabajo bajo el modelo de investigación mixto, se construyeron instrumentos válidos y confiables, que podrían ser usados por otros investigadores.

La cuestión que se plantea es, ¿en qué medida la aplicación del programa de Inteligencia Organizacional influye en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020?; y como objetivo general, se consideró, determinar la influencia de la aplicación del programa de Inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, 2020.

MARCO TEÓRICO

La inteligencia organizacional, se analiza, por un lado, la “inteligencia”, que se emplea desde finales del siglo XIX, como una capacidad de los individuos para resolver problemas que implican su intervención, que proviene del latín “intelligentia”, aludiendo a la capacidad de escoger o seleccionar las mejores opciones para solucionar determinado fenómeno; y por otro, la “organización”, que proviene de la etimología griega "organon", que significa una herramienta u órgano utilizado para trabajar.

Por otro lado, la toma de decisiones, que se analiza desde la palabra decisión, que proviene del término en latín “decidiré”, cuyo prefijo “de” significa “separación” y “cidere”, aludiendo a cortar o separar, es decir, la decisión incluye evaluar diferentes opciones y elegir entre las posibles opciones.

Asimismo, se consideró diferentes trabajos de investigación relacionados con las variables de estudio:

A nivel internacional, tenemos a Vásquez (2020) quién concluyó que la inteligencia organizacional es una herramienta útil para medir alternativas, determinar prioridades y tomar decisiones, porque ayuda a completar las tareas organizacionales a partir de la recolección y análisis de información, de manera que ésta última se pueda obtener información de manera flexible y útil, optimizando los procesos tomando los datos relevantes. Además, indicó que la inteligencia organizacional permite imprimir un estilo de dirección específico a una empresa u organización a cierta medida que logre que éstas sean flexibles, pudiéndose adaptar al cambiante entorno del mercado, permitir la implementación de estrategias de priorización, promueve la adaptación, innovación, diálogo y la negociación de conocimiento para aprovechar las fortalezas individuales y se fortalezca la sinergia.

De la misma forma, Pazmiño (2017), que concluye que la propuesta de un modelo de inteligencia organizacional para apoyar la toma de decisiones estratégicas de la pequeña y mediana empresa proporciona una herramienta que puede reducir las desventajas del mercado y utilizar la información y su adaptabilidad y flexibilidad para

aprovechar diferentes situaciones que se presenten en el entorno externo, y de esa manera, el uso de la información e inteligencia resulta beneficioso ya que les aporta una fuerte ventaja competitiva.

METODOLOGÍA

La metodología estuvo enmarcada dentro del enfoque mixto de diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, con un tipo de investigación aplicada de diseño pre- experimental; contó con una población representada por 20 profesionales de las principales áreas de la empresa, quienes también constituyeron la muestra de estudio.

Asimismo, para la recopilación de datos se utilizaron las técnicas de encuesta, análisis documental y entrevista; los instrumentos fueron el cuestionario, la guía de análisis documental y la ficha de entrevista; el primero, compuesto de 41 ítems, con preguntas cerradas bajo la escala de Likert; el segundo, constituido por una serie de interrogantes que facilitaban la revisión de los documentos en los que se evidencia la toma de decisiones, tales como: MOF, libro de actas de la JGA y de sesiones de directorio y estados Financieros a Agosto y Noviembre del mismo periodo; y, el último, compuesto por 13 preguntas abiertas.

Con respecto al análisis de datos, se utilizó un formulario de Google Drive, se codificaron en una hoja de cálculo de Excel, y luego, a través del sistema SPSS 25, se interpretó y analizó los resultados presentando figuras. Para la estadística inferencial, se aplicó la prueba de normalidad con datos del pretest, y a través de la prueba de Shapiro Wilks se determinó seguir un análisis no paramétrico, teniendo como resultado un valor menor que el p_valor teórico ($p=0.003 < 0.05$), determinándose con ello realizar la contrastación de la hipótesis con el estadístico de Prueba de rangos de Wilconxon.

RESULTADOS

Se observó que antes de la aplicación del programa de inteligencia organizacional, el 75,0% indicaron que el nivel de toma de decisiones es deficiente y el 25,0% indicaron un nivel regular, y luego de la aplicación del programa, el 60,0% indicaron un nivel eficiente y el 40,0% restante indicó un nivel regular. Esto se contrastó con la estadística inferencial pues la significancia luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional tuvo un p_valor de 0.000, que fue menor que el p_valor teórico (0.05).

Por lo tanto, se rechazó la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que la aplicación de un programa de inteligencia organizacional sí influye en la toma de decisiones de la Empresa Panafoods SAC, 2020.

Los resultados cualitativos evidenciaron la incidencia positiva del programa inteligencia organizacional en los resultados económicos financiero de la empresa; que se condice con una mayor actividad de los trabajadores en el tratamiento de la información que genera conocimiento e impacta en la toma de decisiones.

DISCUSIÓN

Después de desarrollar la elaboración de datos y tener los resultados descriptivos e inferenciales, según el objetivo general de la investigación, las puntuaciones logradas a nivel de la variable toma de decisiones, el 60,0% indicaron un nivel eficiente y el 40,0% restante indicó un nivel regular, luego de la aplicación del programa de inteligencia organizacional. Asimismo, en cuanto a la contrastación de la hipótesis, se obtuvo como resultado aceptar la hipótesis de investigación, de que el programa de inteligencia organizacional sí influye en la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula, ello con una probabilidad del 95%, debido a que el grado de significancia ($p = 0.000$) estaba muy por debajo del valor asignado (0.05).

Al respecto, Camero en el año 2018, tuvo resultados similares al concluir en su investigación que las variables de inteligencia organizacional y la toma de decisiones, tienen una correlación conjunta "r", de 0.895 y un valor $p = 0.000$, por lo que aceptan la hipótesis de que sí existe una relación entre las variables inteligencia organizacional y toma de decisiones.

De otro lado, Cainelli & Janissek-Muniz (2019), también indicaron que evaluar la inteligencia organizacional en la empresa permite hacer mejoras en el proceso organizacional y genera una mayor ventaja competitiva. Del mismo modo, Rodríguez y Pinto, en el año 2017, indicaron que el desarrollo de la inteligencia organizacional orienta los esfuerzos y recursos de la entidad hacia la aplicación de toma de decisiones estratégicas.

Así, mientras que los datos cuantitativos, permiten aceptar la hipótesis de investigación; los datos cualitativos permiten diagnosticar de manera más profunda las causas que podrían generar un inadecuado tratamiento de la información dentro de la organización y en consecuencia demuestran los aspectos en los que se han podido mejorar, ello a través de la percepción de los directivos y también del análisis documental, en el que

se contrastó la hipótesis a la luz de los resultados obtenidos, no sólo a nivel de gestión, sino también de resultados económicos financieros, tal como lo muestran los ratios respectivos.

Tal como lo describe Bueno (2008), la inteligencia organizacional se ha vuelto indispensable para el desarrollo económico de las empresas. Lo cual se corrobora con lo mencionado por Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) quienes indicaron que la inteligencia organizacional está correlacionada con el desempeño de las empresas, siendo una empresa más eficiente y eficaz en sus acciones cuando tiene altos índices de inteligencia organizacional. En otras palabras, la inteligencia organizacional influye de manera positiva en la toma de decisiones y esto se refleja en las mejoras y beneficios económicos producidos.

CONCLUSIONES

Se demuestra que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico (0.05), rechazándose la H_0 . Asimismo, influyó en la generación inteligente de alternativas, pues tuvo un nivel de significancia (0,001) menor al p_valor teórico (0.05), rechazándose la H_0 . También, influyó en la selección de la alternativa, ya que el nivel de significancia (0,000) fue menor al p_valor teórico (0.05), rechazándose la H_0 .

Finalmente, a partir de los datos cualitativos, se logró verificar que existe influencia de la implementación de un programa de inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la empresa Panafoods SAC, que se reflejan en el mejoramiento de los instrumentos de gestión, compromiso organizacional y resultados económicos y financieros favorables.

REFERENCIAS

- Bueno, E. (2008). La Sociedad del Conocimiento: una realidad inacabada. En J. Micheli, E. Medellín, A. Hidalgo, y J. Jassó (Eds.), *Conocimiento e Innovación: Retos de la Gestión Empresarial* (pp. 25–55). México: Plaza y Valdés.
- Cainelli, A. y Janissek-Muniz, R. (2019). Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study with Intelligence Practitioners. *Brazilian Administration Review*, 16(3), 8-25. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180114>

- Camero, E. (2018). La inteligencia organizacional en el desarrollo de los recursos humanos y su incidencia en la toma de decisiones y gestión logística empresarial de transportes de carga, San Juan – 2016. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1964>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1430/index.html
- Pazmiño, T. (2017). Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado de [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5873/1/T2440-MAE-Pazmi%
c3%b1o-Propuesta.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5873/1/T2440-MAE-Pazmi%c3%b1o-Propuesta.pdf)
- Pinheiro, P., Hernández, R., y Raposo, M. (2007). La inteligencia organizativa de las empresas del sector textil portugués. En C. Mercado, Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM (p. 64). Madrid: ESIC. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2521452>
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2017). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transformación*, 30(1), 5-10. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3843/384357984005/html/index.html>
- Torralba, F. (2010). *Inteligencia espiritual*. Barcelona: Plataforma Editores.
- Vásquez, D. (2020). *La Inteligencia Organizacional en la toma de decisiones de la Gerencia del Talento Humano* (tesis de maestría). Fundación Universidad de América, Bogotá. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf>

Anexo 07: Declaración jurada de autoría y Autorización de publicación del artículo científico

Yo, Julio Enrique Pacheco Torres, estudiante del Programa Académico de Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con el artículo denominado “Programa de inteligencia organizacional y su influencia en la toma de decisiones de la empresa PANAFODS S.A.C., 2020”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) Los datos son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados. En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Chimbote, diciembre 2020



Julio Enrique Pacheco Torres

DNI N° 32983259