

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**GERENCIA SOCIAL**



**Tesis:**

**Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en **CIENCIAS SOCIALES** con mención en **GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL**.

**Investigador: Chanducas Ramos, Lenin**

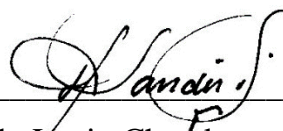
**Asesor: Sevilla Exebio, Julio César**

**Lambayeque-Perú**

**2021**

**Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.



Bach. Lenin Chanducas Ramos

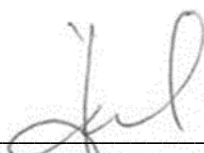
Investigador



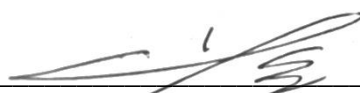
Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón  
Presidente



Dr. Rafael Cristóbal García Caballero  
Secretario



Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Vocal



Dr. Julio César Sevilla Exebio

Asesor

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Julio César Sevilla Exebio**, usuario revisor del documento titulado:


**Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.**

Cuya autoría es **Lenin Chanducas Ramos**, Identificadas con documento de identidad, 28067172, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 17% verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 19 de setiembre del 2023

---

**Dr. Julio César Sevilla Exebio**  
Asesor

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital

# Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	3%	7%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	2%
2	qdoc.tips	Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	Trabajo del estudiante	2%
4	1library.co	Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net	Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unh.edu.pe	Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unsm.edu.pe	Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unprg.edu.pe		1

Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 154-VIRTUAL**

Siendo las **11:00 horas**, del día **martes 30 de noviembre de 2021**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**: <https://meet.google.com/boc-ykbn-drc>, los miembros del jurado designados mediante **Resolución N° 1829-2021-V-D-NG-FACHSE**, de fecha **15 de noviembre de 2021**, integrado por:

Presidente	: Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón.
Secretario	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.
Vocal	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Asesor Metodológico	:
Asesor Científico	: Julio César Sevilla Exebio



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“PROPUESTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BASADO EN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA MEJORAR LA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL Y GERENCIAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES – 2018”**, presentada por el tesista **CHANDUCAS RAMOS LENIN**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales** mención de **Gestión Pública y Gerencia Social**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(18) (DIECIOCHO)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **MUY BUENO**. Siendo las 12:15 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón**

**PRESIDENTE**

**Dr. Rafael Cristóbal García Caballero**

**SECRETARIO**

**Dra. Martha Ríos Rodríguez**

**VOCAL**

**<<<<OBSERVACIONES:**

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## **Dedicatoria**

*Dedicado a mi amada esposa Paola, a mis tres hijos Katlheen, Nadenka y Mateo, quienes son el motor y motivo de mi superación constante. A mi padre y hermanos por sus sabios consejos y amor incondicional.*

***LENIN***

## **Agradecimiento**

*Mi agradecimiento a Dios, por el don de la vida y por su gracia inmerecida. A los docentes de la Maestría, por sus significativas enseñanzas, en especial al Dr. **Julio César Sevilla Exebio**, por el altruismo mostrado al momento de brindarme el asesoramiento requerido. A mi esposa Paola por su comprensión y ayuda incondicional.*

***LENIN***

## Contenido general

Introducción.....	14
CAPÍTULO I.- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	19
1.1. Antecedentes de la investigación.....	19
1.2 Bases teóricas .....	233
1.2.1 Teoría del comportamiento organizacional .....	23
1.2.2 Evolución del comportamiento organizacional .....	25
1.2.3 Enfoques del comportamiento organizacional .....	28
1.2.4 Teorías del liderazgo organizacional.....	33
1.2.5 Gestión administrativa.....	36
1.2.6 Importancia de la gestión administrativa.....	39
1.2.7 Recursos de la gestión administrativa .....	40
1.2.8 Gobiernos regionales del Perú.....	40
1.2.9 Funciones del gobierno regional del Perú .....	41
1.2.10 Gobierno Regional de Tumbes .....	43
1.2.11 Efectividad individual y gerencial.....	44
CAPÍTULO II.- MATERIALES Y MÉTODOS.....	50
2.1 Tipo de investigación .....	50
2.2 Nivel de investigación .....	50
2.3 Diseño de investigación.....	51
2.4 Población y muestra .....	51
2.4.1 Población .....	50
2.4.2 Muestra .....	50
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	52
2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	52



2.7 Interpretación de los resultados. ....	53
CAPÍTULO III.- RESULTADOS, DISCUSIONES Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	55
3.1 Diagnóstico de la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central del GRT .....	55
3.1.1 Gestión Administrativa.....	55
3.1.2 Efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central del GRT.....	57
3.1.3 Asociación entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial en el GRT .....	66
3.2 Fundamentación teórica de la propuesta de gestión administrativa, basada en la teoría del comportamiento organizacional. ....	67
3.3 Propuestas de gestión administrativa, basada en la teoría del comportamiento organizacional para mejorar la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central el Gobierno Regional de Tumbes .....	73
3.3.1 Diagnóstico.....	73
3.3.2 Propuesta .....	78
CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
4.1. CONCLUSIONES.....	82
4.2. RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	85
ANEXOS .....	91

## Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de operalización de variables.....	53
Tabla 2. Tabla valorativa de correlación .....	54
Tabla 3. Calidad del servicio .....	55
Tabla 4. Nivel organizacional.....	56
Tabla 5. Manejo propio .....	58
Tabla 6. Manejo de la comunicación.....	59
Tabla 7. Manejo de la diversidad .....	61
Tabla 8. Manejo de la ética.....	62
Tabla 9. Manejo de equipos.....	63
Tabla 10. Manejo del cambio .....	65
Tabla 11. Correlación entre gestión administrativa y efectividad individual y gerencial .....	66

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Tumbes .....	43
Figura 2. Calidad del servicio en el GRT .....	55
Figura 3. Nivel organizacional .....	57
Figura 4. Manejo propio .....	58
Figura 5. Manejo de la comunicación .....	59
Figura 6. Manejo de la diversidad .....	61
Figura 7. Manejo de la ética .....	62
Figura 8. Manejo de equipos .....	64
Figura 9. Manejo del cambio.....	65
Figura 10. Nuevo organigrama funcional de la sede central de Gobierno Regional de Tumbes.....	79

## Resumen

Para analizar la situación actual se encuestó a 40 usuarios del Gobierno Regional de Tumbes. Los resultados demostraron que la calidad del servicio es mala (68%), el nivel organizacional es regular (70%), el manejo propio es malo (78%), el manejo de la comunicación es malo (45%), el manejo de la diversidad es malo (73%), el manejo de la ética es malo (68%), el manejo de equipos es malo (50%) y el manejo del cambio es regular (83%). Respecto a la correlación, se encontró que existe asociación moderadamente positiva con una correlación de 0,59 a un  $p < 0,05$  ( $p = 0,00$ ) entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes. El objetivo de la investigación fue diseñar una propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial del recurso humano que labora en la sede central del Gobierno Regional de Tumbes. Para superar las dificultades de la organización investigada se presentó la propuesta del organigrama, que al aplicarse generará un gobierno más transparente y abierto al pueblo, generando un comportamiento organizacional más amigable internamente para sus trabajadores, porque cada especialista realizará aquello que más sabe con la motivación de trabajar una actividad que le encargó la máxima autoridad y que tendrá que enviarle un informe final con resultados. Esto generará calidad en el servicio a los usuarios.

**Palabras clave:** Gestión, administración, comportamiento, organización, eficacia.

## **Abstract**

To analyze the current situation, 40 users of the Regional Government of Tumbes were surveyed. The results showed that the quality of the service is poor (68%), the organizational level is regular (70%), the own management is bad (78%), the communication management is bad (45%), the management of diversity is bad (73%), ethics management is bad (68%), equipment management is bad (50%) and change management is regular (83%). Regarding the correlation, it was found that there is a moderately positive association with a correlation of 0.59 at a  $p < 0.05$  ( $p = 0.00$ ) between administrative management and individual and managerial effectiveness in the Tumbes Regional Government. The objective of the research was to design a proposal of administrative management based on the Theory of Organizational Behavior that allows to improve the individual and managerial effectiveness of the human resource that works in the headquarters of the Regional Government of Tumbes. To overcome the difficulties of the investigated organization, the proposal of the organization chart shown in figure 5 was presented, which, when implemented, will generate a more transparent government open to the people, generating an organizational behavior that is more friendly internally for its workers because each specialist will do that. who knows more with the motivation to work an activity that entrusted the highest authority and you will have to send a final report with results. This will generate quality service to users

**Keywords:** Management, administration, behavior, organization, efficiency.

## **Introducción**

El comportamiento organizacional estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones para entender cómo actúan las personas dentro de ellas y en función de ellas. Su enfoque es comprender cómo la organización funciona para comprender a las personas en su interior y bajo su influencia. Cada organización tiene estructura propia y cultura desarrollada a lo largo de su existencia. Esta cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, comportamientos y maneras de actuar que se consideran importantes y necesarios para su funcionamiento adecuado y coherente. Forman parte de esta estructura el diseño organizacional y la cultura de la organización que están insertados en un medio ambiente establecido por la sociedad como un todo.

Morelos-Gomez y Fontano-Herrera (2014) destacan la importancia del análisis de la cultura organizacional para la planificación estratégica de las empresas, dado que es a partir de definiciones corporativas como misión, visión y valores que se orientan y se describen los objetos, metas y acciones de las organizaciones. Los autores relatan además la importancia de la sinergia entre los colaboradores y los gerentes de las empresas, ya que a través de relaciones duraderas y consistentes con las políticas y valores de la organización es posible alcanzar las metas económicas establecidas.

El capital más importante de las empresas u organizaciones son los colaboradores que componen las diferentes áreas y que realizan diferentes funciones asignadas. Para que las personas cumplan con sus responsabilidades se dirigen a las oficinas de una determinada infraestructura donde se les provee de computadoras, equipos de automatización, y todos los demás elementos que necesitan; sin la voluntad y el esfuerzo humano ningún bien tangible será productivo, debido a su incapacidad de generar valor por sí mismos. Cada aspecto de las actividades de una empresa se determina por la competencia, la motivación y la eficacia general de sus colaboradores. De todas las tareas de la administración, la gestión del

componente humano es la más importante, ya que todo lo demás depende de cómo se realice esta tarea.

Los administradores o gerentes de las organizaciones deben poseer una serie de características inherentes e indispensables para su gestión, entre ellas, saber valorar y motivar constantemente a sus empleados. La administración es una de las actividades más complejas que existen, porque trata de gestionar cosas y personas. Las personas son diferentes entre sí y difíciles de tratar. Un eficiente sistema de gestión requiere la capacidad de influir en las personas para trabajar en equipo, conociendo los aspectos básicos de los mecanismos que llevan al individuo a actuar de diferentes formas.

Los gerentes de las empresas u organizaciones cometen diversidad de errores, algunos se deben a la inexperiencia, otros reflejan falta de conocimientos y otros sencillamente son equivocaciones que demuestran la ausencia del desarrollo de ciertas competencias básicas para la efectividad individual y gerencial, tales como el manejo propio, de la comunicación, de la diversidad, de la ética, del cambio, entre otras (Hellriegel & Slocum, 2004).

Júlio y Silibi (2002) menciona que la crisis actual demanda liderazgo en cada nivel de la sociedad y en todas las organizaciones que la forman. Sin liderazgo del tipo que estamos solicitando es difícil ver cómo podremos moldear un futuro más deseable para esta nación y para el mundo. La ausencia o falta de la efectividad en el liderazgo implica la ausencia de visión, "El líder hace las ideas tangibles y reales". No importa cuán maravillosa sea la visión, el líder eficiente debe utilizar una metáfora, una palabra o un modelo para hacer tal visión clara para los demás.

En el momento actual, en que la velocidad de los cambios en el ambiente organizacional se está haciendo sentir a ritmo más rápido que el que normalmente las personas están acostumbradas a soportar, saber cómo dirigir el potencial humano puede ser considerado una condición verdaderamente indispensable para la implementación de los

propios cambios. Parece que ahora es crucial encontrar un recurso que permita explotar mejor los esfuerzos hacia un camino más adecuado para hacer frente a los retos impuestos por el medio ambiente. El cambio implica aceptación espontánea de personas y eso depende de líderes eficaces.

La ética dejó de ser una cuestión estrictamente del individuo que enfrenta dilemas morales en su vida, adquiriendo una dimensión mayor, la organizacional, que impacta al público interno, específicamente a los empleados, y a la sociedad en su totalidad, pasando a ser objeto de estudio del público el comportamiento organizacional (Rodrigues & Cunha, 2000). En el departamento de Tumbes ubicado al norte del país se encuentra el Gobierno Regional de Tumbes, siendo la institución pública de mayor importancia en esta zona del Perú, porque los funcionarios y trabajadores de la misma son los que controlan y ejecutan los servicios públicos con la finalidad de satisfacer las necesidades de toda la población regional. El Gobierno Regional de Tumbes tiene una Estructura Organizacional vertical que divide sus funciones laborales, coordinándolas a través de las subgerencias y oficinas administrativas de apoyo.

En nuestro país hemos sido testigos que durante los últimos gobiernos se viene implementando políticas (algunas de gobiernos, otras de Estado) con miras a la modernización del Estado, esto algunas veces como un requisito para acceder a créditos de organismos internacionales y otras como una manera de hacer que el Estado beneficie a la mayoría de los peruanos.

Los comentarios de los usuarios, que es la población en general, refieren que el personal que trabaja en las diferentes áreas no conoce los procedimientos de la Administración Pública, demorando el trabajo y perjudicando al área y a los usuarios; además, no aportan sugerencias que ayude a sus superiores a tomar decisiones adecuadas en el menor tiempo posible.



El problema que se presenta en el Gobierno Regional de Tumbes, como en la mayoría de instituciones del Estado, es la poca efectividad individual y gerencial, que se evidencia en el desempeño sus funciones, siendo las causas principales - probablemente - la inexperiencia del recurso humano que ingresa a trabajar cada vez que hay cambio de gobierno, la falta de conocimientos sobre gestión pública y el manejo de algunas habilidades personales básicas para observar y entender la conducta del personal a cargo; lo que hace necesario capacitar al personal en temas organizacionales, de comportamiento, manejo de emociones, habilidades sociales y de resolución de problemas. Todo esto conlleva que la percepción de la población respecto del servicio que brinda el Gobierno Regional sea negativa, por el trato que reciben, por la demora de los trámites que realizan, por una gestión poco transparente y porque en resumen no satisfacen las expectativas ni necesidades básicas de la población. Ante esta problemática tenemos los siguientes objetivos:

Objetivo general: Diseñar una propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial del recurso humano que labora en la sede central del Gobierno Regional de Tumbes (GRT).

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central de GRT.
2. Fundamentar teóricamente la propuesta de gestión administrativa, basada en la teoría del comportamiento organizacional.
3. Diseñar una propuesta de gestión administrativa basada en la teoría del comportamiento organizacional que permita la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central de GRT.

Y la hipótesis a defender:

**H0:** No existe asociación entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial del personal que labora en el Gobierno Regional de Tumbes.

**H1:** Existe asociación entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial del personal que labora en el Gobierno Regional de Tumbes.

El resumen capitular, en el capítulo I, se analiza la revisión bibliográfica y la propuesta teórica de la presente tesis. En el capítulo II, se analiza la metodología que empleamos en el desarrollo de la tesis. En el capítulo III, se analiza el diagnóstico y la propuesta. En el capítulo IV, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Culminando se muestran las referencias bibliográficas y los anexos.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1 Antecedentes de la Investigación

Ramos (2013) en la tesis titulada “*Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales Región Noroccidental*” presentada a la Universidad Rafael Landívar – Guatemala; tuvo por objetivo determinar el comportamiento organizacional en las delegaciones pertenecientes al Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales en la región noroccidental de Guatemala; en dicho estudio de tipo descriptivo la muestra comprendía 61 personas y los resultados obtenidos señalan que: para optimizar el comportamiento organizacional, el 32% refiere la necesidad de capacitaciones, el 11% el trabajo en equipo, el 21% mejorar la comunicación, el 15% la organización. El 66% de encuestados consideran que no existen personas y programas interesados en cuidar la salud e integridad de los trabajadores. El 62% consideran que no reciben recursos necesarios para cumplir con su responsabilidad. El 55% cree que sus salarios no son justos por el trabajo que realizan. La investigación reveló que el comportamiento organizacional en las delegaciones del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales en la región noroccidental de Guatemala no es de modo satisfactorio; por ende, no se logran los objetivos de la institución, además desconocen lo que es comportamiento organizacional, es más, el comportamiento individual y grupal no es adecuado, debido a factores como valores, actitudes, costumbres, falta de compañerismo y trabajo en equipo.

Chicaiza y Icaza (2016) en la tesis “*Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso provincia de Pichincha en el período 2009 – 2014*” presentada a la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador; tuvieron por objetivo realizar un análisis de la gestión administrativa de las instituciones públicas de vivienda, en la provincia de Pichincha en el período 2009-2014, tal estudio es de tipo exploratorio y el diseño de la

investigación es longitudinal. Los resultados obtenidos revelan que la efectividad de la gestión depende de la eficiencia y la eficacia que se logren a partir de los procesos de planificación, organización, dirección y control, toda vez que, si no se trabajan con eficiencia y eficacia en las instituciones, éstas no podrán brindar servicios de calidad a sus clientes. Asimismo, a partir de la evaluación realizada concluyeron que las cuatro variables administrativas más importantes para que la institución cumpla con su misión y objetivos son la planificación, organización, dirección y control. De la investigación se concluye que los procesos para cada actividad están dados, pero, que estos no eran aplicados por los trabajadores de la institución; ya sea por falta de conocimientos o porque eran diferentes a la realidad.

Martínez (2016) en la tesis titulada “*Diagnóstico del comportamiento organizacional entre los empleados de DEMCA S.A.S en la ciudad de Cartagena de Indias 2016*”, presentada a la Universidad de Cartagena – Colombia; tuvo por propósito determinar el estado del comportamiento organizacional entre los empleados del DEMCA SAS en la ciudad de Cartagena de Indias durante el año 2016; utilizando metodología descriptiva de campo y diseño no experimental, con muestra formada por 25 colaboradores, llegó a las siguientes conclusiones: de acuerdo al análisis comparativo de los promedios de las variables que lo conforman, el comportamiento organizacional de la empresa DEMCA SAS fue entre buena – excelente, obteniéndose mayores valores en la calidad del servicio, la cooperación entre los compañeros y la efectividad en la supervisión. Asimismo, se encontraron menores puntajes (aunque positivos) en la variable comunicación descendente y ascendente, clima de renovación y cambio. De igual modo, dentro del primer grupo de variables que se les conoce como condicionantes del comportamiento organizacional se encontró aspectos relevantes como la satisfacción laboral y las responsabilidades otorgadas al colaborador, permiten que este tenga un sentido de logro y hacer contribuciones importantes; en el caso de la efectividad

de entrenamiento, los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo necesita para lograr los objetivos; respecto a la oportunidad de permanencia y desempeño, sostienen que los trabajadores que conocen las oportunidades de crecimiento de la empresa y realizan bien sus labores sienten estabilidad y seguridad en el puesto; en cuanto a la satisfacción en la remuneración percibida, se dio importancia a las condiciones sobre los beneficios que la empresa brinda adicional a su salario; la competitividad de la empresa en comparación con otras instituciones empresariales del mercado es un aspecto para sentirse orgulloso de ser parte de la empresa; en el departamento que laboran se dio énfasis a las condiciones físicas de trabajo y equipo laboral teniendo como fortaleza las herramientas, materiales y equipos que disponen y que son adecuados para los trabajos que realizan; y por último, el equilibrio de las cargas de trabajo fue importante porque destaca el respeto en el balance entre la vida personal, familiar y profesional.

Matos (2016) en la tesis titulada *“El comportamiento organizacional del personal administrativo contratado y nombrado en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2011”* presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica; tuvo por objetivo determinar la influencia del comportamiento organizacional del recurso humano, de ese entonces, en los resultados de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, la investigación adoptada fue descriptiva con un diseño no experimental de tipo transversal, y utilizó una muestra compuesta por 167 trabajadores de la entidad. De los resultados obtenidos se tiene el valor de Rho de Spearman 0,627 que indica la existencia de influencia en un grado que va de bueno superior a los niveles bajos y una correlación moderada, así también menciona que el valor  $p < 0,05$  ( $P = 0,00$ ) es menor a nivel de significancia estadística, aceptándose la hipótesis que el comportamiento organizacional del personal administrativo y contratado influye significativamente en los resultados de la gestión de la municipalidad. De acuerdo a lo mencionado y conforme a las bases teóricas se

determinó que los resultados de gestión y el comportamiento organizacional se encuentran vinculados por diversos problemas dentro de la organización, desde el tipo de trabajo realizado, las políticas y normas de la empresa. Estos elementos trabajan en conjunto para tener una organización con cultura organizacional y proporcionar orientación y dirección a los servidores en su trabajo del día a día; por lo que se debería dar mayor importancia a estos factores que repercuten en la eficiencia y eficacia organizacional que en este caso se encuentran en función a los resultados de gestión.

Tejeda (2014) en la tesis de investigación “*Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*” presentada a la Universidad Nacional del Callao; tuvo como propósito planear la gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital de Bellavista, que admita el perfeccionamiento de los servicios municipales. En dicha investigación de tipo aplicativo y fáctico con un nivel explicativo y demostrativo, el método y diseño utilizado fue inductivo-deductivo, descriptivo y explicativo; considerando una muestra de 52 trabajadores. Como conclusiones se tiene: la modernización administrativa es necesaria en el ámbito interno, la capacitación y toma de decisiones no son conocidos, por lo que solo es dominio del personal de confianza y los funcionarios designados (55,91%). Asimismo, en la toma de decisiones de gestión, la Gerencial Regional no forma parte y al ocupar una función estratégica necesita el aporte de la ciencia de la conducta humana dirigido a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración.

Ramos (2016) en la tesis de investigación “*Comportamiento organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja - periodo 2015*” presentada a la Universidad César Vallejo; cuyo propósito fue conocer el comportamiento organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja en el año 2015; el estudio fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental y correlacional. Las conclusiones obtenidos fueron: el

comportamiento organizacional entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja - 2015, fue calificado por el 18% del total de encuestados como bueno o adecuado, el 40% le considera regular y el 42% menciona que es inadecuado o malo; debido a, factores determinantes como la rotación constante e involuntaria de los trabajadores perjudicando los intereses de la organización, la alta rotación del personal aumenta los costos en los servicios que presta e influye en el reclutamiento, selección y capacitación de los colaboradores.

Tamay (2017) en la tesis *“La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015”* presentada a la Universidad Señor de Sipán; con el propósito de explicar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, empleó una metodología de tipo cuantitativa, corriente positiva, no experimental con un diseño descriptivo causal, explicativo, transaccional. Los resultados revelan que la gestión administrativa tiene una influencia negativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, debido a que los trabajadores no están motivados para desenvolverse en sus funciones. Las labores correspondientes no son realizadas de manera eficiente, perjudicando a los alumnos que son la razón de ser de las instituciones educativas. Además, el perfil de la mayoría de los colaboradores no es el adecuado para desempeñar la función asignada, esto indica que no existe un adecuado reclutamiento, selección y adecuada evaluación del personal. Asimismo, la influencia que genera la gestión administrativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores es determinante y significativa.

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional investiga las actitudes y el desempeño de los colaboradores de la empresa. Las investigaciones que se realizan en este campo buscan

determinar cómo los individuos contribuyen o disminuyen la eficiencia y productividad. En el estudio se determinan ventajas y desventajas del comportamiento organizacional y considera tres unidades: el nivel individuo o la persona, el nivel grupal y la organización o empresa (Dailey, 2012). En el nivel individual se estudia los rasgos de personalidad, las actitudes y la motivación de los colaboradores en el trabajo; en el nivel grupal y organizacional se evalúa el liderazgo, formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. La percepción global o macro está formado por la empresa u organización, fuente de análisis primaria. Todo esto engloba la llamada teoría organizacional, siendo este uno de los temas más importantes de la estructura y el diseño organizacional (Champoux, 2011).

Así mismo Chiavenato (2009) menciona que el comportamiento organizacional es el conjunto de acciones que realizan los individuos que laboran dentro de las organizaciones, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, sus actitudes, personalidad, el aprendizaje, percepción y motivación. El comportamiento organizacional también está vinculado a grupos por lo que incluye temas como funciones, normas, formación de equipos y manejo de conflictos.

#### ***a. Importancia del Comportamiento Organizacional***

El estudio del comportamiento organizacional cobra importancia porque contribuye a la resolución de problemas en el ambiente laboral. Los administradores, con la finalidad de disminuir los problemas pertenecientes a las necesidades de los trabajadores y los intereses de la empresa, que a menudo se encuentran en conflicto, se basan en métodos y objetivos. Si el gerente de una organización conoce y está al tanto de nuevos desarrollos de las teorías del comportamiento organizacional, amplificará sus habilidades y hará que sus prácticas se encuentren actualizadas. Por último, comprender las teorías del comportamiento, es tan importante como el conocimiento en áreas de contabilidad y finanzas, ya que con ello se podrá predecir las conductas de los trabajadores y de la organización (Dailey, 2012).



El comportamiento organizacional es analizado como un eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, por lo que actualmente es un medio de suma importancia conformando un punto clave de un proceso exitoso para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo a la actitud de los individuos que interactúan en ella, de forma tal que lo transforma en una herramienta necesaria para el beneficio de todo tipo de instituciones empresariales. En una gestión empresarial donde la motivación, la productividad, la creatividad y el sentido de pertenencia de los miembros de las organizaciones logre un uso adecuado del capital humano, y haga que existan ventajas competitivas incrementando los beneficios de la empresa, la gestión empresarial será óptima. Las diferentes fases por las que pasa el comportamiento organizacional y que acontecen en sus diferentes niveles de análisis, declaran establecer estrategias apropiadas para mejorar y comprender los retos del cambio empresarial, convirtiéndose de esta manera en una llave maestra para obtener un liderazgo eficaz (Molina, Briones, & Arteaga, 2016).

### **1.2.2 Evolución del Comportamiento Organizacional**

Según Rivas (2009) existen teorías clásicas y modernas del génesis para el comportamiento organizacional. Dentro de las teorías clásicas se encuentran:

#### ***a. Teorías Clásicas del Comportamiento Organizacional***

**Teoría Científica (Towm, Taylor, 1900).** Según esta teoría, la mejor forma de organización permite medir el esfuerzo individual.

**Teoría Funcional (Fayol, 1916).** Para Henry Fayol, la mejor forma de organización se basa en la delegación de funciones acompañados de procedimientos.

**Teorías Burocráticas (Weber, 1924).** Esta teoría sostiene que la mejor organización está basada en reglas racionales y claras donde los individuos actúan conforme el puesto laboral lo demanda.

**Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957).** Según esta teoría, la mejor organización considera los aspectos psicológicos y/o emotivos de sus colaboradores.

**Teoría de los Sistemas Cooperativos (Barnard, 1938).** Para Chester Barnard la mejor forma de organización se basa en la cooperación, tomando en cuenta la eficacia de los individuos para alcanzar objetivos empresariales, y eficiencia de los mismos para garantizar logros personales.

**Teoría de los Sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenweig).** El biólogo alemán Bertalanffy originador de esta teoría, en 1956 contradice que el todo sea la suma de sus partes, surgiendo dos teorías en la administración; la cuantitativa con soporte en la investigación operativa, y la de los sistemas con soporte en la informática, éste último considera que el sistema empresarial está constituido por subsistemas.

**Teoría del Comportamiento (March y Simón, 1961; March, 1965; Simón 1979 y 1984).** Herbert Simón es el creador de esta teoría, y se postula que la mejor forma de organización se distingue por la toma de decisiones de sus involucrados en el espacio laboral correspondiente.

**Teoría Política (Selznick, Pfeffer, Croazier).** Para Philip Selznick las organizaciones son gérmenes de intereses de grupo que están en conflicto constante; y cuando estos conflictos son bien administrados resulta ser funcional y positivo. Para los gestores de esta teoría la gestión y negociación de un conflicto hace la diferencia.

**Teoría del Desarrollo Organizacional (Lewin, McGregor).** Promueve actividades de mejora a nivel individual, colectivo considerando entrenamiento en grupos, y compromiso de la alta dirección con el desarrollo organizacional.

**Teoría de la Contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child).** Esta teoría situacional considera a la empresa como un sistema abierto de forma congruente tomando en cuenta contextos ambientales.

***b. Teorías modernas del comportamiento organizacional***

**Teoría de la Población Ecológica (Hannan y Freeman, 1977, 1984).** Esta teoría realza la importancia del entorno haciendo analogía entre organizaciones y poblaciones animales tomando en cuenta, la supervivencia o sobrevivencia, y la desaparición o extinción ante cambios en el entorno según sea el caso.

**Teoría Institucional (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977).** Esta teoría postula que, las organizaciones como sistemas sociales deben ser estudiadas tomando en cuenta sus fines y complejidad; es decir, como un todo.

**Teoría del Costo (Williamson, 1975, 1985).** Postula que la gestión empresarial carga costos de transacción no reflejados en los precios, de manera que una mejor organización minimizará dichos costos.

**La Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991).** Esta teoría vía recursos y capacidades define la identidad de la empresa al explicar las fortalezas y debilidades internas de la organización focalizándose en qué necesidades pueden satisfacer.

**La Teoría de la Agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).** Esta teoría básicamente busca determinar el contrato más eficiente entre un director o agente de una empresa y el principal, basado en resultados más que en comportamientos.

**Teoría del Caos Determinista (Cambell, 1993).** Considera los sistemas con orden interno no recurrentes como dinámicos no lineales, cuyo comportamiento es totalmente impredecible y aleatorio. Empresarialmente, se busca manejar esta variabilidad caótica vía su propia complejidad.

**Teoría de los Sistemas Alejados del Equilibrio (Prigogine).** Considera la inestabilidad del equilibrio junto al proceso de adaptación y auto-organización de cualquier organización.

**Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos (Kauffman,1995).** A través de procesos autocatálíticos, la auto-organización da como resultado la complejidad creciente.

**Teoría de la Autocriticabilidad Organizada (Maturana y Varela, 1980).** Estos investigadores postulan estudiar organizaciones de sistemas vivientes, vistos como productor y producto que crean una red de operaciones capaces de crear o destruir objetos del sistema impulsados por perturbaciones del medio.

### **1.2.3 Enfoques del Comportamiento Organizacional**

Kinicki y Kreitner (2006) señalan que la base del comportamiento organizacional es que se ha convertido en un conjunto diversificado de disciplinas que incluye: la Psicología, la Administración, la Sociología, la Teoría de las Organizaciones, la Psicología Social, la Estadística, la Antropología, la Teoría General de los Sistemas, la Economía, la Tecnología de la Información, la Ciencia Política, el Asesoramiento Vocacional, la Gestión del Estrés Humano, la Psicometría, la Ergonomía, la Teoría de la Decisión y la Ética. Por tanto, el comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario dedicado a la mejor comprensión y gestión de personas en el trabajo.

Casado (2007) menciona que el comportamiento organizacional es el conjunto de conocimientos sobre el hombre y la interacción con las demás personas, con su trabajo y con otros aspectos de la vida organizacional, que ayudan en el entendimiento de las cuestiones humanas y que concurren para el cumplimiento de los objetivos organizativos y para el desarrollo pleno del potencial humano.

Según Chiavenato (2009) las empresas solo pueden existir gracias a las personas. La empresa podría tener equipos, maquinas, capital financiero, instalaciones y tecnología; pero

son los individuos que harán marchar apropiadamente la empresa en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Los colaboradores son el punto de inicio, intermedio y final de las organizaciones; debido a que ellos fundan las organizaciones, las impulsan, las moldean, y según su desempeño las llevarán al éxito o al fracaso.

#### ***a. Principales Actitudes en el Trabajo de los Individuos***

**Satisfacción Laboral.** Es el sentimiento positivo acerca del trabajo que se inicia a partir de la evaluación de las características del individuo. Las personas que tienen alto nivel de satisfacción laboral poseen sentimientos positivos hacia los puestos laborales, en cambio los trabajadores insatisfechos muestran sentimientos negativos (Ñaña, 2017).

De acuerdo con Robbins (2002) las actitudes involucran tres componentes que afectan el comportamiento del individuo en el trabajo: un componente cognitivo, ligado a la convicción; una el componente afectivo, ligado a la emoción, y un componente conductual, asociado a una persona o a algo. Los individuos pueden revelar tres tipos de actitudes en el trabajo: el primer tipo se relaciona con la satisfacción con el trabajo; el segundo se vincula a la implicación; la tercera está vinculado al compromiso organizacional. Tanto la manifestación de las actitudes como el compartir los valores en la organización pueden ser facilitados o dificultados por los gestores.

**Involucramiento en el Trabajo.** En este punto, se mide la identificación psicológica de una persona con su puesto laboral, y este percibe que su nivel de desempeño es importante para su valor personal (Ñaña, 2017).

Cuando las personas se ponen a trabajar bajo el mismo conjunto de reglas o normas, o, en general, bajo la influencia de los mismos eventos, existe una elevada probabilidad de que, con el paso del tiempo, no tengan más interpretaciones diferentes e individualizadas sobre algunos de los fenómenos de su entorno organizacional y pasan a construir percepciones compartidas. En este caso, es necesario reconocer que, aunque la interpretación

es un proceso cognitivo individual, es socialmente construida de suerte que las personas interpretan el ámbito en que están insertos basadas en marcos de referencia social (Abbad, Puente-Palácios, & Gondim, 2014).

**Compromiso Organizacional.** Un individuo que se encuentra identificado con la empresa y con sus metas, y que quiere seguir perteneciendo a ella, tiene compromiso organizacional. Muchas investigaciones, en este sentido, se enfocan en el apego emocional hacia la empresa y la creencia en sus valores, para los colaboradores es un compromiso que es tomado como “un estándar de oro” (Ñaña, 2017).

**Apoyo Organizacional Percibido.** Es la percepción que tiene el trabajador respecto a la empresa, cuando este valora su contribución y se ocupa de su bienestar (Ñaña, 2017).

El apoyo social es un factor imprescindible en la contribución al bienestar, salud física y mental de los individuos, además de posibilitar ventajas para la organización con el aumento del compromiso y la satisfacción en el desarrollo del trabajo (Matsukara, Marturanao, & Oishi, 2002).

Las relaciones sociales mantenidas en el ambiente de trabajo refuerzan la noción de que el soporte social es un componente importante y sugieren que existen varias vías a través de las cuales el soporte puede influir resultados relacionados con el trabajo (McGuire, 2007). Además, los efectos benéficos del apoyo social tanto en la salud mental y en la física, existe una diversidad de conceptualizaciones dentro de la comunidad científica, reflejando que el soporte social es un constructo teórico complejo, multidimensional que fue concebido y medido de varias maneras (Rodriguez & Cohen, 1998). Para Cobb (1976) el soporte social se define como la información que permite al sujeto creer que es querido, amado y estimado, siendo miembro de una red de las obligaciones sociales.

**Compromiso del Empleado.** Es el involucramiento con entusiasmo y satisfacción del colaborador hacia el trabajo que realiza (S. Robbins & Judge, 2013).

Los gestores esperan de sus equipos de trabajo e individuos estén comprometidos y revelen compromiso con la organización, con expectativas de cumplimiento de normas y de órdenes; lo que implica que, a pesar de la reducida fuerza, muestren elementos del vínculo de obediencia o sumisión como consecuencia de las relaciones de poder, de la jerarquía ya establecida en la organización y de la necesidad de adhesión a las reglas de funcionamiento organizacional. Las etiquetas bien utilizadas demuestran que un trabajador pasivo y simplemente obediente no es deseable para la organización. Una cierta cantidad de adhesión e identificación a las normas, sin embargo, es vista como positiva cuando está asociada a características de compromiso (Pinho, Bastos, & Rowe, 2015).

#### ***b. Comportamiento Grupal en las Organizaciones***

Dos o más personas que son interdependientes y se relacionan con la finalidad de lograr juntos sus objetivos, forman un grupo. Dentro de las empresas existen dos grupos; los formales y los informales (Mariciel, 2009).

La formación, tormenta, normatividad, desempeño y suspensión son las etapas de desarrollo de los grupos en las organizaciones. La etapa de formación se caracteriza porque muestra incertidumbre en cuanto a la finalidad, estructura y liderazgo del grupo; de forma tal que sus miembros buscan determinar cuáles serían las conductas más aceptables. Una vez que los individuos sienten que forman parte del equipo, esta fase habrá terminado. La etapa de tormenta se caracteriza por la existencia de conflicto dentro del grupo, toda vez que no aceptan las limitaciones que son impuestas a su individualidad; así mismo, se encuentran con el dilema de jerarquía de liderazgo en el grupo. Recién en la tercera etapa se desarrollarán relaciones cercanas y se establecerán como grupo (Chiavenato, 2009).

Las empresas son impulsadoras del desarrollo social y económico de una nación; producen bienes y servicios, promueven la innovación y el progreso; según la calidad y posicionamiento de las empresas, un país tendrá mejor nivel de desarrollo. Aspecto

importante para la nación y los individuos, puesto que en ella pasamos gran parte de nuestra vida (Chiavenato, 2009).

**Comunicación Organizacional.** Según Moreno (2012) la comunicación organizacional nace en 1950, pero a partir de 1970 es abordado como un estudio teórico. Tiene sus inicios en Europa y Estados Unidos.

La comunicación organizacional engloba diversas actividades y técnicas que se encargan de agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se da entre los individuos de la organización y su medio; o en todo caso influir entre aptitudes, opiniones y conductas de las personas al interior o exterior de la institución, buscando que los objetivos se logren de mejor manera y más rápida (Fernández, 1997; citado por Moreno, 2012).

La comunicación en las organizaciones se da en las formas humana, estratégica e instrumental, pero con diferentes niveles de frecuencia individual dependiendo del tipo de organización con la que nos encontremos. La comunicación humana es la que mejora la comunicación interpersonal y tiene como objetivo el entendimiento y el respeto entre los individuos que se encuentran dentro o fuera de ella. Las organizaciones están formadas por individuos en un proceso de relación y que en diferentes contextos buscan alcanzar sus metas. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como una transferencia crítica y no solamente como una transmisión de información. Para la comunicación instrumental, presente en casi todas las organizaciones, su objetivo primordial es utilizar herramientas e instrumentos para transmitir información. Por último la comunicación estratégica se encarga de brindar mayor valor a las organizaciones, ya que gracias a ella las empresas se posicionarán en el mercado, planificando las operaciones necesarias para lograr un público estratégico (Félix, 2014).

**Liderazgo Gerencial en las Organizaciones.** Por estudios realizados se concluye que, los horarios de trabajo de los gerentes poco les permite tener tiempo suficiente para



abordar sin complicaciones temas sobre planificación, organización, liderazgo y control en la implementación de recursos financieros e intelectuales de la empresa (Mintzberg, 1989). De manera que cuando se hizo una investigación al respecto, como resultado se obtuvo que solo el 5% de tiempo (que fue superior a una hora) es utilizada en estas tareas. Por tanto, surge la interrogante ¿qué actividades y tareas fragmentadas realizan a diario los gerentes?; y por una encuesta realizada a una gran cantidad de gerentes se llegó a conocer siete características básicas de su trabajo (Kraut, Pedigo, McKenna, & Dunnette, 1989).

1. Gestionar las actividades que realizan los trabajadores (supervisión).
2. Guiar a los trabajadores (capacitación y enseñanza).
3. Representar a los colaboradores a su cargo (apoyo).
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación).
5. Fijar los costos (toma de decisiones).
6. Coordinar con grupos interdependientes (colaboración).
7. Vigilar y hacer un seguimiento del entorno de los negocios (examinar en busca de adaptaciones).

Para un administrador una ventaja competitiva sostenible es desarrollar una comprensión imparcial sobre los colaboradores de la empresa; lo que le llevará a convertirse en un gerente versátil. Y para que su filosofía de gestión de la fuerza laboral sea completa resulta importante incluir el conocimiento de cómo podría dar sentido al trabajo y como podría ser más satisfactorio (Driskill & Laird, 2005).

#### **1.2.4 Teorías del Liderazgo Organizacional**

##### ***a. Teorías de los Rasgos***

El estudio del liderazgo en sus inicios estaba basado en que los líderes nacen y no se hacen. Por lo que los investigadores buscaban determinar cuáles eran las características que diferenciaban a los líderes de los seguidores o a los que se clasificaba como líderes efectivos

de los que no lo eran. Por lo que esta teoría buscaba encontrar las características distintivas que representaban la eficiencia del liderazgo. Para ello los investigadores analizaron los rasgos psicológicos y físicos como la energía, apariencia, la agresividad y confianza en sí mismos, el dominio y persuasión, con el único propósito de dar con los rasgos comunes que poseían los líderes exitosos. Este conjunto de rasgos serían patrones para calificar a un individuo como candidato al puesto de liderazgo, y sólo los que cumplían con estos rasgos eran promovidos a aquellos puestos. Fueron muchos los estudios realizados durante los años 30 y 40 (del siglo pasado) para descubrir esta lista de cualidades. Nadie ha logrado dar una lista universal de rasgos que poseen los líderes exitosos o que incluso den garantía de liderazgo exitoso (Lussier & Achua, 2010).

#### ***b. Teorías de Comportamiento de Liderazgo***

De acuerdo a Lussier y Achua (2010) este enfoque da a conocer dos dimensiones genéricas del comportamiento, la estructura inicial y la consideración, para explicar la eficiencia de los líderes en la aplicación de liderazgo acorde a su labor.

El liderazgo surge a partir del estilo de autoridad que tienen los dirigentes; siendo así se identificó tres estilos de liderazgo; el autocrático, democrático y de Laissez-Faire. Estos estilos dependen del comportamiento y las características que posee el líder (Lewin, 1951 citado por García, 2015).

El liderazgo autocrático es aquél en la que todas las decisiones recaen sobre el líder, sin tomar en cuenta la opinión de los demás. El liderazgo democrático busca la participación de todos los integrantes de una organización que persiguen un mismo objetivo; así pues, la responsabilidad, más que recaer en una sola persona, se comparte con todos los miembros del equipo, tomando en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre dejando abiertos los canales de comunicación. El liderazgo liberal o Laissez-faire, su nombre proviene de una expresión en francés que significa “déjalo ser”; esto quiere decir que los líderes que siguen

este estilo, les dan una gran libertad a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones importantes.

### ***c. Teoría de Contingencia***

Para esta teoría resulta importante evaluar estilos más apropiados de liderazgo según factores situacionales de la naturaleza del trabajo desempeñado, las características de los seguidores y el entorno. Procurando hallar el grado en que el trabajo gerencial difiere o es el mismo en las diferentes organizaciones, culturas y niveles de gerencia; se determinó que, existen culturas que prefieren líderes autocráticos en cambio otras buscan líderes gerenciales (Lussier & Achua, 2010).

### ***d. Teoría del Liderazgo Integrador***

Esta teoría intenta combinar la teoría de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para poder explicar el éxito de la influencia del líder sobre sus seguidores. Con esto se busca revelar la manera en que los líderes influyen sobre los demás individuos, a tal punto que algunos de ellos están dispuestos a trabajar arduamente e incluso hacer sacrificios personales para alcanzar objetivos grupales y organizacionales. Esta teoría da a conocer los rasgos y conductas que contribuyen para que un líder tenga diferente efecto en los seguidores, de acuerdo a la situación (Lussier & Achua, 2010).

### ***e. Liderazgo Transformacional***

Este tipo de liderazgo es el más apropiado cuando una organización impulsa innovación y cambios, a razón de que su líder describe una visión clara de forma tal que los subordinados son motivados y se comprometen con esa visión fomentando efectividad en la organización (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011; Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014) citado por Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016).

Según (Bass & Avolio, 1997; Judge & Piccolo, 2004) el liderazgo transformacional se compone principalmente por cuatro elementos: a) Influencia idealizada y carisma; b) motivación inspiracional que conquista adhesión; c) considera diferencias en forma individual; d) estimulación intelectual que cuestiona el antiguo proceder y la situación del momento.

Con el liderazgo transformacional se logra incrementar la motivación interna de los liderados, lo que favorece cumplir con la misión y visión organizacional. En este sentido para Molero, Recio, & Cuadrado (2010) el líder utilizando carisma logra que sus liderados confíen y se identifican con él; con la inspiración motivacional hace atractivo la visión a futuro en sus liderados y les da sentido al trabajo que ellos realizan; con la consideración individual se favorece el desarrollo personal; y con la estimulación intelectual se propulsa la creatividad e innovación en sus liderados.

El liderazgo transformacional genera el compromiso genuino del empleado con la organización para la cual labora (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2014). La investigación ha mostrado que el liderazgo transformacional ayuda para que la organización alcance en un clima organizacional “comportamientos cívicos”, generando en sus colaboradores el compromiso, satisfacción y confianza la misma que produce mayor efectividad en equipos y organizaciones transformacionales (Judge & Bono, 2000; Masi & Cooke, 2000).

### **1.2.5 Gestión Administrativa**

La gestión administrativa tradicional considera los procesos de planificación, organización, la dirección y control de recursos financieros, humanos y materiales de una empresa. En este tipo de gestión los gerentes son los encargados de plantear los objetivos que debe alcanzar la organización, así mismo el de seleccionar e implementar los procesos administrativos convenientes. Dentro de este marco de responsabilidades los gerentes

motivan y supervisan a sus subalternos para luego informar sobre los resultados obtenidos al nivel más alto en la cadena de mando. Ahora, dejando de lado los tareas tradicionales de un gerente, se da mayor importancia al trabajo gerencial de facilitador en el desempeño laboral de los trabajadores en lugar de las actividades que son más tradicionales (Dailey, 2012).

La gestión organizacional y el comportamiento organizacional están vinculados, y este último explica el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, a través de teorías. Por otra parte, estas teorías consideran las dificultades que frecuentemente enfrentan los directivos en su trabajo, y entre ellos están: el diseño eficiente de la dirección estratégica en la compañía, la motivación de los trabajadores en su actividad laboral, el buen trato de los funcionarios a los clientes, el entrenamiento y la integración de las tareas en equipos autodirigidos, así como la implementación de recompensas e incentivos a logros obtenidos por los trabajadores en el ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen de la tecnología en grupos autodirigidos (Dailey, 2012).

#### ***a. Calidad del Servicio en las Organizaciones***

La calidad de servicio tiene que ver con la identificación de clientes, evaluar sus necesidades en características medibles, a fin de diseñar un producto (agregado o servicio) para satisfacer las necesidades de los mismos. El objetivo de toda organización es brindar servicios de calidad impulsando a sus colaboradores a trabajar cada día mejor. El servicio al cliente es un factor fundamental en el ámbito de las organizaciones. El Estado necesita que sus resultados sean eficientes en todas sus organizaciones públicas, siendo necesario que los que la dirigen hayan potenciado sus capacidades de gestión. Para asegurar la calidad en los servicios, los funcionarios en general deben poseer estudios profesionales, capacitación, experiencia y atributos morales que les permitan ser líderes verdaderos y capaces en las organizaciones (Sotomayor, 2016).

Las particularidades de las organizaciones hacen que los proyectos éticos y políticos estén garantizados en pequeñas proporciones; es decir, mejorar con responsabilidad y compromiso la calidad con relación con el cliente, conocer el problema del servicio profundamente. De este modo, la calidad del sector de servicios es enfocarse en el objeto de interés, de modo que el resultado beneficie la relación con los clientes, con el objetivo de definir mejores caminos para establecer patrones en la prestación de servicio que garanticen la satisfacción del cliente, sobre todo, objetivando un estándar de servicio (Souza, Pinheiro, & Gibim, 2015).

Para que haya la mejora en la calidad de la atención de una organización pública o privada, es necesaria la elaboración de un plan estratégico para facilitar el flujo de informaciones que beneficie a la estructura de la empresa en la toma de decisiones, ofrezca alternativas rápidas, priorizando la calidad en la atención. De igual modo, hay que tener la flexibilidad para afrontar mejor los cambios que ocurre en los ambientes internos y externos; sin embargo, una estrategia orientada para el cliente significa mejorar los objetivos y metas que la organización pretenda alcanzar a largo plazo, proporcionando el crecimiento y la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, cuando la empresa camina su camino hacia el futuro deseado, va en busca de la mejor atención a los clientes (Almeida, 2015).

#### ***b. Nivel Organizacional***

Robbins y Judge (2009) mencionan que el nivel organizacional es la secuencia de poderes que un directivo A tiene sobre un funcionario B, siendo posible que A despida, suspenda o baje de categoría a B. En el nivel organizacional se encuentra la cadena de mando o línea ininterrumpida de autoridad que desciende del nivel máximo de autoridad hasta nivel más bajo, y aclara quién reporta a quién. En el organigrama vertical encontramos este tipo de nivel organizacional, donde la autoridad de un puesto directivo superior da órdenes y esperar que éstas se obedezcan.

La centralización y descentralización son conceptos que están relacionados con el nivel organizacional donde se toman decisiones en una organización y, por consiguiente, con la distribución de poder en las organizaciones. La centralización es la situación en la que se observa una mayor retención de la autoridad por los gestores de nivel superior y, por consiguiente, un escaso grado de delegación. La autoridad para decidir se encuentra en la parte superior de la organización. La descentralización es la situación inversa, en la que se observa un alto grado de delegación de la autoridad por los gestores de nivel superior a los gestores de nivel inferior. La autoridad para decidir está dispersa en los niveles organizacionales más bajos (Faria, Leal, Carrilho, Santos, & Rosa, 2006).

Es importante la organización administrativa como el punto de partida para una gestión eficaz, pues a través de ella es posible visualizar todos los procesos de las actividades de la organización y también a quienes compete a las responsabilidades, además de las relaciones jerárquicas entre los diversos niveles de la organización y como herramienta consultiva para la adopción de nuevas estrategias (Botelho & Lauxen, 2014)

### **1.2.6 Importancia de la Gestión Administrativa**

El posicionamiento de una organización depende en gran medida de; la potencialidad y la actuación colectiva de sus colaboradores en un ambiente competitivo y de cambio continuo; la racionalización de actividades; el aumento de su capacidad productiva; y del mejor aprovechamiento de oportunidades por parte de las empresas (Tamay, 2017).

La gestión administrativa permite a las instituciones coordinar de manera eficaz las actividades rutinarias, así como facilitar la visualización de la estructura y de las relaciones jerárquicas y la atribución de competencia de los servidores, además de la división de las tareas y el reparto del poder. En lo que se refiere a la estructura organizacional, su importancia se revela a medida que permite el diseño y consecuente atención de las metas organizacionales, tiende a minimizar la influencia de las variaciones individuales sobre la

organización. En este caso, las estructuras se imponen para asegurar que los miembros se adecuen a las especificaciones de la organización y no al contrario. Por último, la estructura organizativa es la "fotografía" de la organización, entonces, a partir de ella es posible vislumbrar los vínculos de subordinación entre los niveles (Cury, 2010)

### **1.2.7 Recursos de la Gestión Administrativa**

Según Chiavenato (2011) todos los elementos necesarios para poder llevar a cabo la acción del proceso administrativo, son recursos. Para de Corvero (2017) dichos recursos son:

#### ***a. Recursos Materiales.***

Son aquellos recursos que se utilizan para realizar operaciones básicas de la organización.

#### ***b. Recursos Financieros.***

Es la inversión en dinero del que se dispone de forma inmediata para enfrentar situaciones fortuitas; lo que a su vez determina la eficiencia de las empresas en la consecución de metas.

#### ***c. Recursos Mercadológicos.***

Son recursos utilizados en la investigación, publicidad, análisis y asignación de los mismos de acuerdo a las necesidades.

#### ***d. Talento Humano.***

Son personas que ingresan, permanecen y que colaboran con la empresa, sin tener en cuenta el cargo, nivel jerárquico y tarea que realiza.

### **1.2.8 Gobiernos Regionales del Perú**

El Congreso Constituyente Democrático recibió el encargo de preparar la Constitución Política de 1993, con la finalidad de concretar una transición en la normalización democrática del país, siendo ratificada por referéndum. Después de un arduo debate, en el periodo 2001 – 2006, se logró plantear una reforma total a la Constitución de



1993, y como los consensos no fueron los suficientes este objetivo no fue alcanzado en su totalidad. No en tanto, el 2002 se logró reformar el capítulo sobre la descentralización, gracias al impulso de congresistas elegidos por distritos múltiples (diferentes movimientos regionales). Y toda vez que, el Perú es un país pluricultural con desigualdades económicas y sociales, la descentralización necesariamente modificará la división vertical de poderes, con el objetivo de garantizar que los ciudadanos tengan servicios públicos de calidad y cantidad adecuada; e independiente del lugar donde fije su domicilio puedan mejorar su productividad, desarrollar sus capacidades, tener más oportunidades y mejorar su desempeño (Paredes, 2016).

### **1.2.9 Funciones del Gobierno Regional del Perú**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 (2002) y su modificación dada por la Ley N° 27902 describe las funciones generales de los Gobiernos Regionales; y en el artículo 11-B se declara que los miembros del Consejo de Coordinación consultiva emiten opinión sobre los siguientes temas:

- Plan anual y presupuesto participativo anual.
- Plan de desarrollo regional concertado.
- Lineamientos y visión general estratégico de los programas componentes del plan de desarrollo regional concertado.
- Otras que solicite el Consejo Regional.

Así mismo, la Ley N° 27867 (2002) menciona funciones específicas sectoriales de las gerencias regionales en:

#### ***a. Gerencia de Desarrollo Económico***

Sectorialmente actúa en industria, turismo, comercio, pesquería, artesanía, minería, energía e hidrocarburos y agricultura.

#### ***b. Gerencia de Desarrollo Social***

Como sector actúa en cultura, educación, ciencia y tecnología, salud, recreación y deportes, trabajo y promoción de empleo, pequeñas y microempresas, saneamiento, población, igualdad, desarrollo social e igualdad de oportunidades.

***c. Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial***

Sectorialmente actúa en planificación estratégica prospectiva, presupuesto, inversiones, tributación y ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del estado.

***d. Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente***

Como sector actúa en defensa civil, áreas protegidas y medio ambiente.

***e. Gerencia de infraestructura***

Sectorialmente actúa en transporte, vialidad, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción, además de otras funciones dictaminadas por la ley.

### 1.2.10 Gobierno Regional de Tumbes

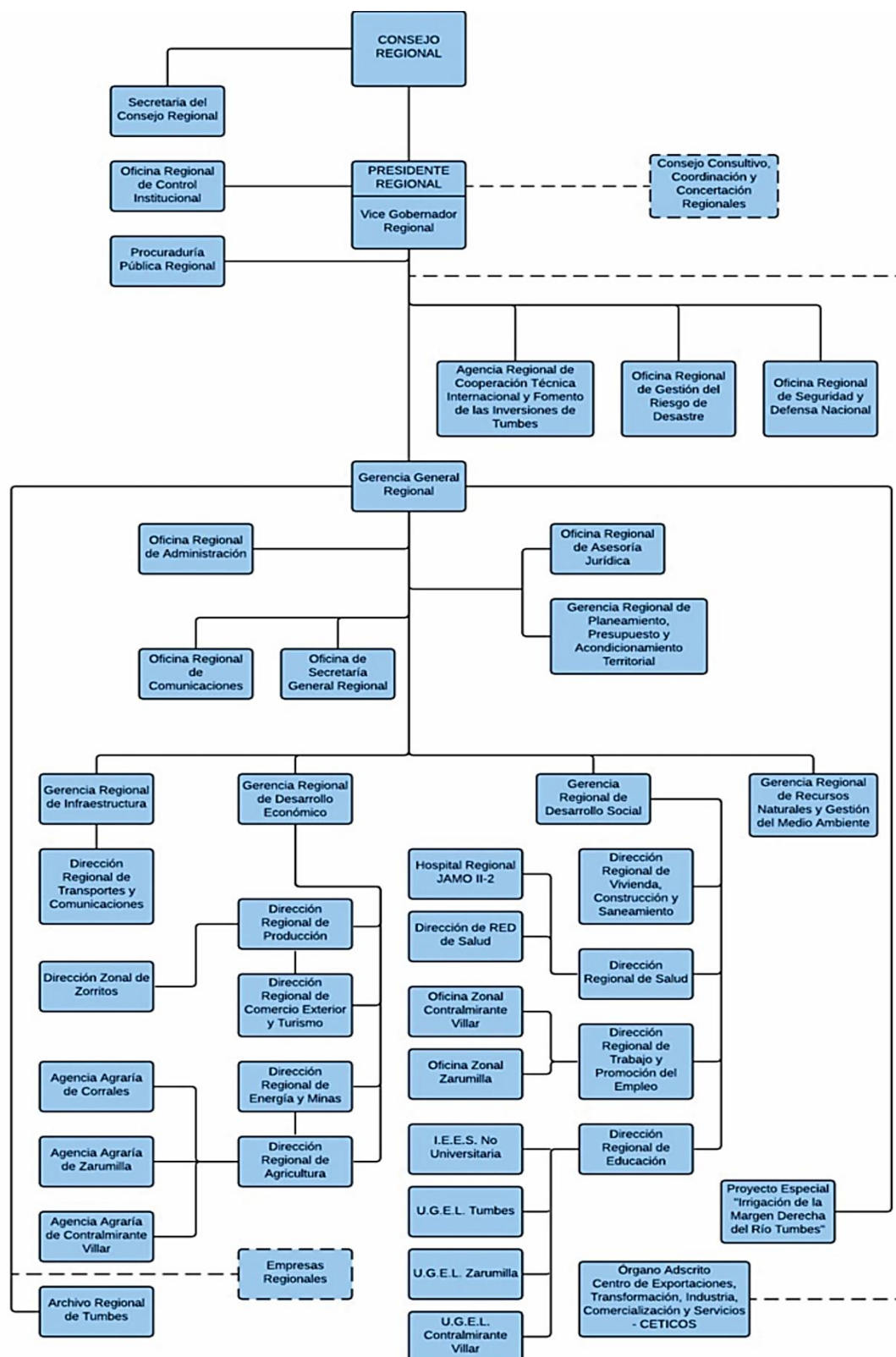


Figura 1. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Tumbes

Fuente: Gobierno Regional de Tumbes. Estructura orgánica. Recuperado de

<http://regiontumbes.gob.pe/informacion-institucional/organigrama/>

### **1.2.11 Efectividad Individual y Gerencial**

#### ***a. Manejo Propio***

Es la forma de actuar y comprensión propia de las motivaciones, emociones, habilidades globales de las propias fortalezas y debilidades referidos al trabajo. Así como tener dominio del manejo de la comunicación manifestado en habilidades para transmitir, recibir, comprender información, sentimientos y pensamientos de manera verbal, no verbal, de escucha, electrónica, estricta, etc. (Hellriegel & Slocum, 2004; citado por La madriz & Parra, 2016).

Hellriegel Slocum (2004) menciona que el manejo propio está constituida por las siguientes habilidades clave: entender su propia personalidad y actitudes, así como las de otros; percibir, apreciar e interpretar de manera correcta a sí mismo, a otros y al ambiente inmediato; entender y actuar sobre sus emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo, así como las de otros; determinar y establecer sus propias metas de desarrollo, las personales están relacionadas con su vida y las laborales relacionadas con el trabajo; asumir la responsabilidad de su manejo propio y de su carrera en el curso del tiempo y a través de circunstancias difíciles.

#### ***b. Manejo de la Comunicación***

Según Chiavenato (2009), la comunicación es un elemento indispensable para alcanzar la coordinación y la consistencia en el comportamiento organizacional. Se llama comunicación organizacional al proceso por el que un individuo intercambia con otra información dentro la empresa. Esta puede tener una estructura formal o informal, y en los niveles jerárquicos puede subir y bajar o darse de manera vertical u horizontal. Actualmente, la comunicación es más fluida gracias a la informática.

Para Ansede (2010), dentro de las organizaciones hay tres tipos de comunicación; descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente va de los superiores a

los subordinados y lleva mensajes de tareas, directrices, disciplina, objetivo, preguntas, órdenes, políticas organizativas, evaluación, motivación, mantenimiento, entre otros. La comunicación ascendente está dirigida de los subordinados a los superiores, y tienen que ver con petición de asesoramiento, planeamiento sobre los sistemas de discusión, sugerencias y quejas, difusión de estados de opinión de los subordinados, reuniones, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección- empleados, opiniones acerca de los veredictos de los directivos, entre otros. En cambio, la comunicación es horizontal cuando el intercambio de mensajes se da entre individuos de la empresa del mismo rango.

Trasmitir una simple idea, las emociones o informaciones importantes a otros de tal forma que las reciban como es la intención, es una habilidad que depende fuertemente de la habilidad de describir el tema, el uso de ejemplos precisos, específicos, de procedimiento y sus efectos. Muchas personas no se dan cuenta o no aceptan que no son claros y precisos en lo que dicen. Para evitar no ser entendidos se debe practicar la escucha activa que consiste en integrar sentimientos y emociones utilizando las habilidades interrogativas, obteniendo información extra y evitando ser malentendidos (Hellriegel & Slocum, 2004).

### ***c. Manejo de la Diversidad***

Las diferencias básicas entre individuos, como características diferentes, de una determinada población son una forma de diversidad. En una organización, los individuos que colaboran con ella, muestran diferencias individuales, cognitivas, físicas, demográficas y culturales; específicamente estas diferencias se manifiestan en; lengua, raza, religión, credo, clase social, sexo, edad y costumbres. Y como gran parte de la población laboral son mujeres, minorías e inmigrantes; las organizaciones están obligadas a cambiar sus políticas internas (Chiavenato, 2009).

La competencia de manejo de la diversidad está conformada por habilidades fundamentales, tales como: inclusión de todas las personas en el ambiente de trabajo de la

organización, aceptándolas con sus propias características diferentes, promoviendo el intercambio de conocimientos de experiencias, perspectivas y antecedentes distintos; esto ayudará a estimular la creatividad y la innovación. Motivar a los colaboradores a adquirir nuevos conocimientos y aceptar las diferencias demostrando respeto por la gente de otras culturas y razas que apoyan la diversidad en la organización (Hellriegel & Slocum, 2004).

En una organización, la heterogeneidad del personal debe aprovecharse como una oportunidad que impulse a mejorar: la toma de decisiones, el logro de los compromisos y el aumento del trabajo en equipo (García, 2012).

#### ***d. Manejo de la Ética***

Entre individuos y organizaciones, llamamos ética al conjunto de principios o valores morales que ponen los lineamientos de lo que es correcto y de lo que no es. Y cuando estos valores morales gobiernan la conducta de las personas decimos que los individuos tienen comportamiento ético; en cambio cuando las personas no respetan estos principios, aceptados como apropiados para las actividades de la organización decimos que dichas personas manifiestan comportamiento no ético. Las organizaciones para ser parte de otras organizaciones, fomentan que sus miembros manifiesten comportamiento ético. En conclusión, la ética se ocupa del buen comportamiento, con atención al bienestar propio y de los demás (Chiavenato, 2009).

La ética es la habilidad para incorporar principios y valores que delimiten lo correcto de lo incorrecto en la elección de conductas y toma de decisiones; así como la aplicación, al interior de la empresa, de reglas conductuales manifestadas en el respeto, la dignidad en cuestiones de trabajo, la comunicación, negociación, manejo de conflictos y el evitar actitudes discriminatorias (Hellriegel y Slocum, 2004 citado por La madriz y Parra, 2016).

La ética constituye la aplicación de las disposiciones y regulaciones gubernamentales en la organización, toda acción y decisión debe ser dentro de los niveles de responsabilidad y

autoridad otorgada al colaborador. Normalmente los que tienen mayor facilidad de realizar prácticas antiéticas son los que tienen un nivel de responsabilidad y autoridad mayor a los demás; sin embargo, es fundamental para la organización demostrar dignidad y respeto en todas sus acciones en bien de la sociedad, evitando prácticas discriminatorias (Hellriegel & Slocum, 2004).

#### ***e. Manejo de Equipo***

De acuerdo a Chiavenato (2009), la formación de equipos no resulta del azar, y su existencia tampoco mejora de manera automática su productividad. Luego, como parte de la cultura las empresas deben aprender a administrar y desarrollar sus equipos, así como dar iniciativas de mejora continua. El mismo autor considera que los equipos eficaces se caracterizan por tener:

- Objetivos claros y comprensibles a todos los individuos que lo forman.
- Integrantes con habilidades útiles, así contar con todas las capacidades necesarias.
- Confianza entre sus miembros.
- Compromiso de todos con el objetivo y los medios para alcanzarlo.
- Buena comunicación.
- Facilidades de negociación para lograr la aceptación interna y externa.
- Capacidad de liderazgo para inspirar a las personas.
- Apoyo de los miembros y apoyo externo (de la organización).

La competencia del manejo de equipos está conformada por habilidades para: determinar cuándo es necesario utilizar cierto tipo de equipos y el enfoque apropiado para participar o dirigir los procesos de establecer metas claras para la organización; aplicar el liderazgo adecuado precisando las responsabilidades y actividades que realizará el equipo como un todo, con el aporte de cada uno de sus miembros. Cada participante debe rendir cuenta del logro de sus responsabilidades para cumplir con las metas del equipo, apoyándose

mutuamente y evitando la mentalidad de: “ésa no es mi responsabilidad” o “eso no me concierne”. Según las habilidades de los miembros del equipo se debe utilizar métodos y tecnologías que faciliten la mejor toma de decisiones para el pronto cumplimiento de las metas, asuntos y tareas que enfrenta el equipo (Hellriegel & Slocum, 2004).

#### ***f. Manejo del Cambio***

De acuerdo a Castañeda (2011), el punto de partida del proceso de cambio en una organización es la dirección, que debe reconocer la necesidad de cambios y provocar el cambio una vez que la misión de la organización haya sido definida y se encuentre fundamentada de manera sólida, para que le permita enfocarse en la satisfacción de las exigencias del entorno, y no solo eso, sino que debe ser transmitida, comprendida y compartida a toda la organización, por lo que es importante que los directivos tengan una gran capacidad y conocimientos técnicos sobre las actividades que se desarrollan, para determinar acciones para cada momento. Hoy por hoy, como un prerrequisito, el cambio es inevitable para la continuidad de la empresa y la sociedad, pues sin cambios se espera el cierre empresarial. El manejo de cambios se da por una fuerte presión exterior y las organizaciones tendrán que decidir cómo afrontar el futuro a pesar de la incertidumbre.

Los cambios tecnológicos tienen influencia positiva en la que se puede considerar productos y servicios de mejor calidad a menor costo. Sin embargo, cuando los colaboradores no conocen su manejo podría tener efectos negativos porque sienten pérdida de su privacidad personal, el estrés relacionado con el trabajo y problemas de salud (problemas a la vista). “Las nuevas tecnologías están incrementando la necesidad de un aprendizaje, adaptación e innovación constantes por parte de individuos, equipos y organizaciones completas” (Hellriegel & Slocum, 2004).

Davis Meyer (1998) mencionan que “la revolución en las tecnologías es una fuerza poderosa que impulsa la creación de la *bruma* y la necesidad de manejar de manera activa el



cambio”, según el autor la bruma es el nuevo mundo en el que llegaremos a vivir y trabajar, está dado por la ecuación siguiente:

$$\text{Velocidad} \times \text{conectividad} \times \text{intangibles} = \text{bruma}$$

Donde:

*Velocidad* Esta incluye a todos los aspectos que operan en la organización y cambian en tiempo real.

*Conectividad* Todo está conectándose en forma electrónica a todo lo demás: productos, gente, compañías, países, todo.

*Intangibles* Toda transacción tiene tanto un valor tangible como intangible desde el punto de vista económico. Lo intangible está creciendo con más rapidez; es el papel creciente de los servicios personales para muchas organizaciones y la economía como un todo.

## CAPÍTULO II

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 2.1 Tipo de Investigación

Esta investigación está orientada a describir la gestión administrativa del Gobierno Regional de Tumbes considerando el comportamiento organizacional y la relación existente con la efectividad individual y gerencial de sus trabajadores para luego diseñar una propuesta de gestión administrativa basada en la teoría del comportamiento organizacional.

Según la intervención del investigador esta investigación es de tipo descriptiva; es prospectiva porque se planificaron las mediciones. Según el número de mediciones de la variable de estudio es transversal de datos observacionales; y analítica porque tiene dos variables.

#### 2.2 Nivel de Investigación

El nivel de la investigación es descriptivo – correlacional – propositivo.

**Es descriptivo** porque se describe la situación actual del Gobierno Regional de Tumbes utilizando estadística descriptiva (tablas de frecuencia). Al respecto Hernández, Fernández, y Baptista (2010) declaran que “Un estudio de tipo descriptivo busca especificar las propiedades importantes de comportamiento de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

**Es correlacional** porque se relacionó la variable independiente (gestión administrativa) y la variable dependiente (efectividad individual y gerencial de los trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes); es decir, se trata de conocer si una determinada variable está asociada a otra.

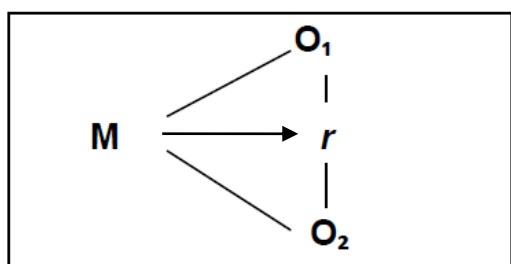
**Es propositivo** porque se realizó la propuesta de mejorar el organigrama del Gobierno Regional de Tumbes, con la finalidad que la máxima autoridad de la región brinde una mejor atención a su pueblo.

## 2.3 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, por ello se aplicó una encuesta a los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes y con los datos obtenidos se determinó la correlación, para reconocer si existe asociación.

La revisión de información bibliográfica y el análisis de la situación real de la gestión de la administración y la efectividad individual y gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, sirvió como base para el diseño de la propuesta de la investigación.

Esquema del diseño descriptivo – correlacional - propositivo:



M : Muestra de estudio

O<sub>1</sub> : Gestión administrativa

r : Relación entre las variables.

O<sub>2</sub> : Efectividad individual y gerencial

P : Propuesta.

## 2.4 Población y Muestra

### 2.4.1 Población

La población está conformada por todos los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes (GRT).

### 2.4.2 Muestra

El muestreo se realizó al azar durante una semana (lunes a viernes). La encuesta se aplicó a todos los usuarios que fueron atendidos en dicha sede, a la salida de los ambientes

del Gobierno Regional de Tumbes; no obstante, a la invitación para llenar la encuesta de la investigación aceptaron 40 usuarios.

## **2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En esta investigación se utilizó el **método de la encuesta**, que consiste en un cuestionario de preguntas que permitió medir comportamientos, pensamientos o condiciones objetivas de la existencia de los participantes en la investigación con la finalidad de establecer una o varias relaciones de asociación entre las variables.

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue **el cuestionario**, compuesto por 30 preguntas con escala politómica, las respuestas a las preguntas tienen ponderación y opciones correspondientes de Muy bueno (1), Bueno (2), Regular (3) y Malo (4), en función de las variables independiente (gestión administrativa) y dependiente (efectividad individual y gerencial de los trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes). La variable gestión administrativa consideró dos dimensiones, calidad del servicio (4 ítems), nivel organizacional (3 ítems); en cuanto a la otra variable se consideró seis dimensiones, manejo propio (4 ítems), manejo de la comunicación (4 ítems), manejo de la diversidad (4 ítems), manejo de la ética (4 ítems), manejo de equipos (4 ítems) y manejo del cambio (3 ítems).

## **2.6 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Para el análisis de datos en esta investigación se utilizaron procedimientos, que permitieron verificar las hipótesis. Aplicado el cuestionario se procedió a realizar el análisis cuantitativo de los mismos, sistematizando la información de acuerdo a la tabla 1.

**Tabla 1***Cuadro de Operacionalización de las Variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Resultado
<b>Independiente:</b>  Gestión administrativa	D1. Calidad de servicio	Ítems de la 1 a la 4	1. Siempre
			2. Casi siempre
	D2. Nivel organizacional	Ítems de la 5 a la 7	3. A veces
			4. Nunca
<b>Dependiente:</b>  Efectividad Individual y Gerencial	D1. Manejo propio	Ítems de la 8 a la 11	
	D2. Manejo de la comunicación.	Ítems de la 12 a la 15	1. Siempre
	D3. Manejo de la diversidad	Ítems de la 16 a la 19	2. Casi siempre
	D4. Manejo de la ética	Ítems de la 20 a la 23	3. A veces
	D5. Manejo de equipos	Ítems de la 24 a la 27	4. Nunca
	D6. Manejo del cambio	Ítems de la 28 a la 30	

Utilizando el SPSS 22 y el Excel se realizaron los siguientes análisis:

- Tabla de distribución de frecuencia.
- Medidas de tendencia central: media, mediana y moda.
- Medidas de dispersión: varianza y desviación estándar
- Diagrama de pastel.
- Coeficiente de Alfa de Cronbach
- Correlación de Pearson

## 2.7 Interpretación de los Resultados

Los resultados de estadística descriptiva se interpretarán en base al concepto de cada dato. Los resultados de correlación de Pearson se interpretarán según la tabla 2.

**Tabla 2***Tabla Valorativa de Correlación*

Valor de correlación	INTERPRETACIÓN
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010). 5a. Edición.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS, DISCUSIONES Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

#### 3.1 Diagnóstico de la Efectividad Individual y Gerencial del Personal que Labora en la Sede Central del Gobierno Regional de Tumbes

##### 3.1.1 Gestión Administrativa

##### *a. Calidad del Servicio en el Gobierno Regional de Tumbes*

La calidad del servicio es fundamental para la satisfacción de las expectativas de los usuarios. En la tabla 3 se muestran los resultados de la calidad del servicio percibida por los usuarios, que brindan los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 3**

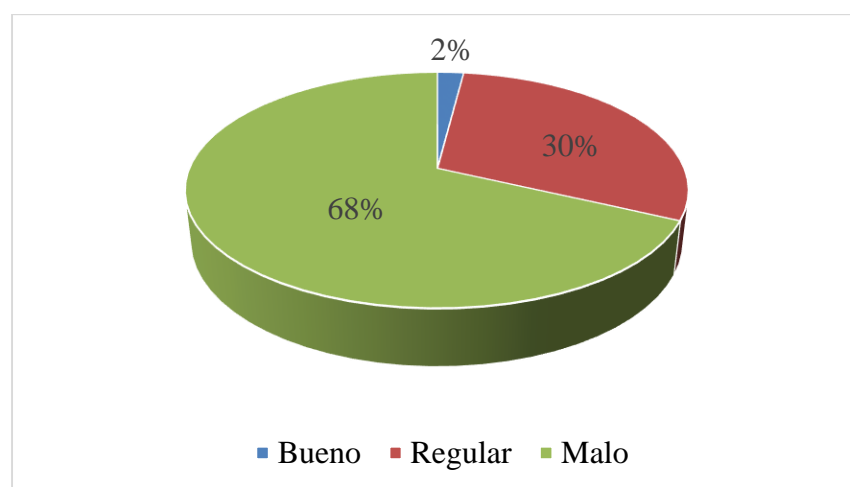
*Calidad del Servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	2%
Regular	12	30%
Malo	27	68%
Total	40	100%

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 2**

*Calidad del Servicio en el Gobierno Regional de Tumbes*



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión calidad de servicio

En la tabla 3 figura 2 se observa que el 68% de los usuarios encuestados consideran que la calidad del servicio brindado en el Gobierno Regional de Tumbes es mala, el 30% menciona que es regular y sólo el 2% califican como buena la atención brindada por los funcionarios y trabajadores. Al respecto, Sotomayor (2016) sostiene que el Estado necesita que sus resultados sean eficientes en todas sus organizaciones públicas, siendo necesario que los que la dirigen hayan potenciado sus capacidades de gestión. Para asegurar la calidad en los servicios, los funcionarios en general deben poseer estudios profesionales, capacitación, experiencia y atributos morales que les permitan ser líderes verdaderos y capaces en las organizaciones.

#### ***b. Nivel Organizacional***

El nivel organizacional muestra la eficiencia de la gestión administrativa a través de la cadena de mando, se espera que las áreas cumplan con sus funciones de manera adecuada. En la tabla 4 se observa los resultados del nivel organizacional del Gobierno Regional de Tumbes.

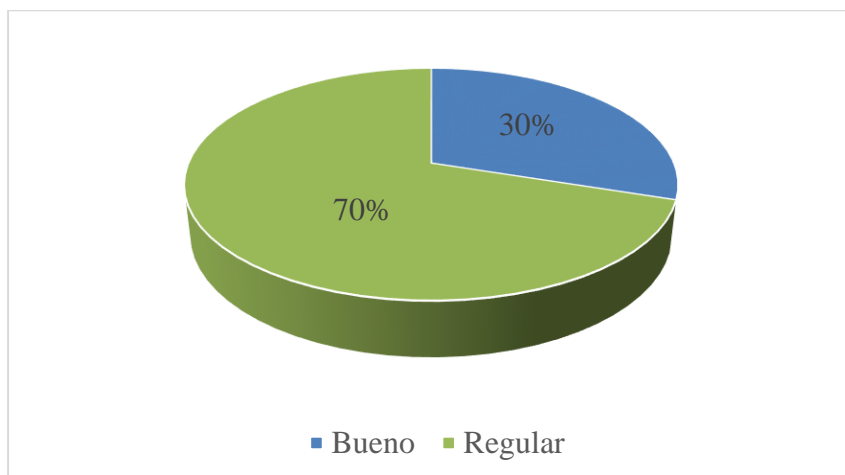
**Tabla 4**

#### *Nivel Organizacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	12	30%
Regular	28	70%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT



**Figura 3***Nivel Organizacional en el Gobierno Regional de Tumbes*

*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión nivel organizacional

En la tabla 4 figura 3 se observa que el 70% de los usuarios encuestados menciona que es regular y el 30% lo considera bueno al nivel organizacional del Gobierno Regional de Tumbes. Al respecto, Botelho y Lauxen (2014) afirman que la organización administrativa es el punto de partida para una gestión eficaz, pues a través de ella es posible visualizar todos los procesos de las actividades de la organización y también a quienes compete a las responsabilidades, además de las relaciones jerárquicas entre los diversos niveles de la organización y como herramienta consultiva para la adopción de nuevas estrategias.

### **3.1.2 Efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central de GRT.**

#### ***a. Manejo Propio***

Posee habilidades para reconocer fortalezas y debilidades, ayuda a que las personas mejoren sus capacidades que les permiten planificar metas profesionales sin interferir con las funciones y responsabilidades que tienen en la organización donde laboran. Este tipo de personas son capaces de reconocer sus emociones y la de otro, siendo empático en las necesidades de los usuarios de la organización. En la tabla 5 se presenta los resultados de la

percepción de los usuarios respecto al manejo propio de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 5**

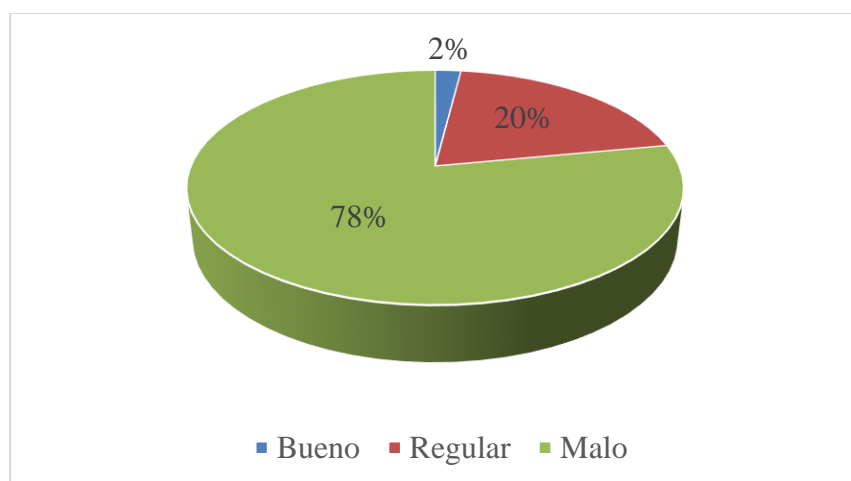
*Manejo Propio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	1	2%
Regular	8	20%
Malo	31	78%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 4**

*Manejo Propio en el Gobierno Regional de Tumbes*



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo propio

En la tabla 5 figura 4 se observa que el 78% de los usuarios cree que los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes tienen un manejo propio malo, posiblemente porque los usuarios perciben que los trabajadores del GRT utilizan a la organización para alcanzar sus metas personales, el 20% consideran que el manejo propio es regular y sólo el 2% califica como bueno.

***b. Manejo de la Comunicación***

Trasmitir la información, las ideas y emociones a otros de tal forma que las reciban como es la intención con la que se da es fundamental para que el usuario de un servicio quede satisfecho con la respuesta a su necesidad. Además, un subordinado que entiende claramente la instrucción de la actividad que debe realizar, garantiza un trabajo adecuado en el menor tiempo. Por ello es fundamental que los funcionarios y trabajadores de la organización se comuniquen fácilmente ya sea en forma verbal, escrita, no verbal y/o electrónica con sus superiores y/o subalternos. En la tabla 6 se muestra los resultados de la percepción de los usuarios respecto al manejo de la comunicación de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 6**

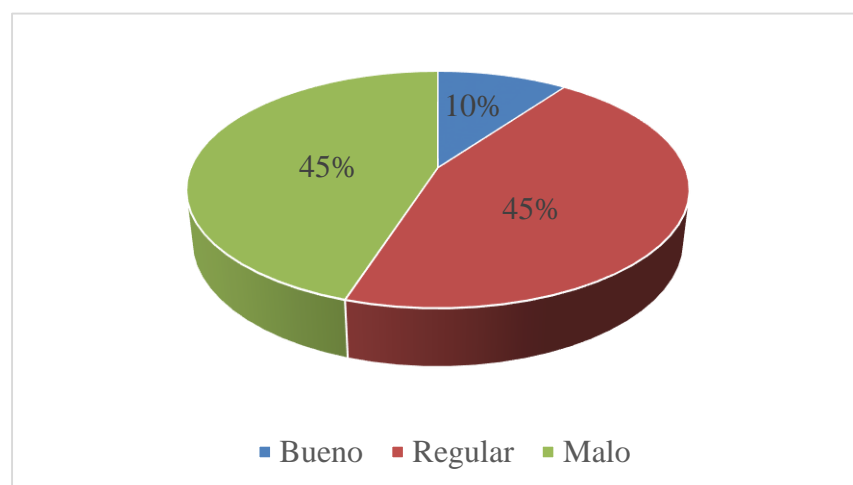
*Manejo de la Comunicación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	4	10%
Regular	18	45%
Malo	18	45%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 5**

*Manejo de la Comunicación en el Gobierno Regional de Tumbes*



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo de la comunicación

En la tabla 6 figura 5 se observa que el 45% de usuarios del Gobierno Regional de Tumbes califica como malo el manejo de la comunicación, el 45% cree que es regular y sólo el 10% califica de bueno la comunicación. Es fundamental que los funcionarios y trabajadores esten capacitados para comunicarse con personas de diferente cultura y nivel educativo, por ser una organización que atiende a trabajadores de diferentes sectores, a representantes del pueblo y de organizaciones civiles.

La importancia dada por las organizaciones a la comunicación interna está íntimamente ligada a la forma en que la misma se encuentra estructurada, valorizando, o no, la mayor implementación de acciones de comunicación, permitiendo, o no, mayor fluidez en el intercambio de informaciones e incluso organizando la forma en que la propia comunicación puede efectuarse. Debe comprenderse la importancia que los colaboradores tienen en la realización de los objetivos trazados. Estos colaboradores tienen identidades y personalidades variadas, valores y creencias diferentes y por eso mismo necesitan ser tratados teniendo en cuenta estas diferencias. Se vuelve así fundamental mirar a los trabajadores como públicos internos y percibir de qué forma también sus necesidades pueden ser satisfechas. Es importante, a nivel organizativo, invertir en la motivación de los trabajadores para garantizar que todos unan esfuerzos para concretar el objetivo común trazado por la organización para beneficiarse de ella (Ferreira, 2014).

### ***c. Manejo de la Diversidad***

Cada persona es diferente a los demás respecto a sus potencialidades, habilidades y conocimientos, reconocerlos y ubicarlos en puesto adecuado garantizará el trabajo eficiente. Un líder empático capaz de persuadir a trabajar en equipo, aunque tengan intereses diversos cada funcionario o trabajador debe comprender que la diversidad de pensamiento y conducta es vital para estimular la creatividad y la innovación. Si a todo lo anterior, el líder agrega un buen manejo de conflictos interpersonales y la negociación, no será difícil cumplir las metas

de la organización. En la tabla 7 se presenta los resultados de la percepción de los usuarios respecto al manejo de la diversidad en el Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 7**

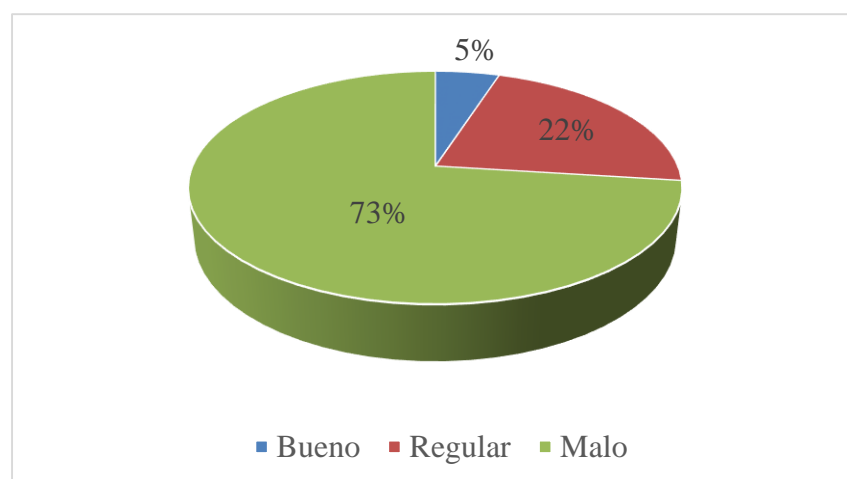
*Manejo de la Diversidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	5%
Regular	9	22%
Malo	29	73%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 6**

*Manejo de la Diversidad en el Gobierno Regional de Tumbes*



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo de la diversidad

En la tabla 7 figura 6 se observa que el 73% de los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes califica como malo al manejo de la diversidad, el 22% cree que es regular y sólo el 5% menciona que es bueno el manejo de la diversidad. Es difícil percibir eficiencia en el servicio cuando no se respeta las diferencias en la cultura de los trabajadores, quienes tratan a los usuarios tal como son tratados en la organización. (O. García, 2012) menciona que, en una organización, la heterogeneidad del personal debe aprovecharse como una oportunidad

que impulse mejorar la toma de decisiones, el logro de los compromisos y el aumento del trabajo en equipo

#### ***d. Manejo de la Ética***

Los valores de los funcionarios y trabajadores que reflejen honestidad, la transparencia y ética son fundamentales para que las organizaciones se ganen la confianza y el respeto de los usuarios. Todas las organizaciones del Estado Peruano tienen disposiciones y regulaciones gubernamentales que determinan las decisiones administrativas, cumplirlas es parte de la responsabilidad de los funcionarios y el trabajador; por tanto, no debe pedir retribución a cambio. En la tabla 8 se muestra los resultados de las apreciaciones de los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 8**

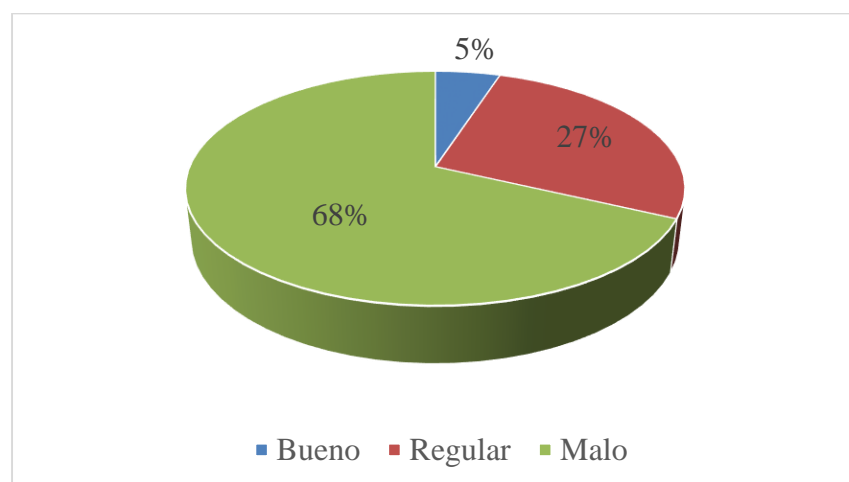
#### ***Manejo de la Ética***

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	2	5%
Regular	11	27%
Malo	27	68%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 7**

#### ***Manejo de la Ética en el Gobierno Regional de Tumbes***



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo de la ética

En la tabla 8 figura 7 se observa que el 68% de los encuestados menciona que el manejo de la ética es malo, el 27% cree que es regular y sólo el 5% menciona que es bueno el manejo de la ética por los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes. La gran mayoría de los usuarios tiene un concepto negativo, posiblemente se debe a las constantes noticias de actuaciones negativas como la malversación de fondos, beneficios entre amigos y familiares usando los recursos del Estado, etc. (Chiavenato, 2009) menciona que las organizaciones para ser norte de otras organizaciones deben fomentar que sus miembros manifiesten comportamiento ético, transparente y honesto. En conclusión, la ética se ocupa del buen comportamiento, con atención al bienestar propio y de los demás.

#### ***e. Manejo de Equipos***

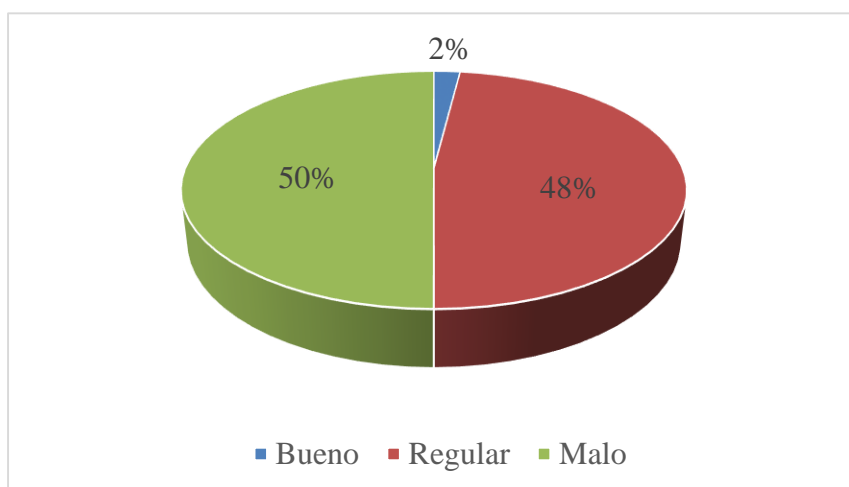
Los equipos deben estar liderados por profesionales comprometidos que participen y dirijan el proceso de establecer metas claras de desempeño para el grupo de trabajo, delegando autoridad a otros miembros para la toma de decisiones en temas determinados, con evaluaciones personales de los procesos para el logro de las metas del equipo. Priorizando la necesidad de solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas asignadas, antes que sean demasiado desestabilizadores. En la tabla 9 se observa los resultados de las percepciones de los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 9**

#### ***Manejo de Equipos***

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	1	2%
Regular	19	48%
Malo	20	50%
Total	40	100

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 8***Manejo de Equipos en el Gobierno Regional de Tumbes*

*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo de equipos

En la tabla 9 figura 8 se observa que el 50% de los encuestados mencionan que el manejo de equipos es malo, el 48% cree que es regular y sólo el 2% aprueba como bueno el manejo de equipos en el Gobierno Regional de Tumbes. La percepción negativa de los usuarios posiblemente se debe a la falta de eficiencia de los equipos en solucionar los problemas y satisfacer las necesidades de los usuarios. Los equipos sin un buen liderazgo tardan más tiempo en lograr las metas de la organización y las constantes críticas les desmotivan aún más.

#### ***f. Manejo del Cambio***

La sociedad del siglo XXI está en constante cambio porque se encuentra inmersa en un mundo globalizado, por ello es fundamental que los directivos de las organizaciones ayuden a sus subalternos a aceptar con rapidez los procesos de cambio considerando que la organización es dinámica y debe estar preparada para diagnosticar y responder adecuadamente a la presión interna o externa y la resistencia al cambio en situaciones específicas. Siendo necesario que los funcionarios y trabajadores busquen, compartan y apliquen los nuevos conocimientos con la finalidad de ser eficientes en las funciones que les



corresponde. En la tabla 10 se presenta los resultados de la percepción de los usuarios respecto al manejo del cambio en el Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 10**

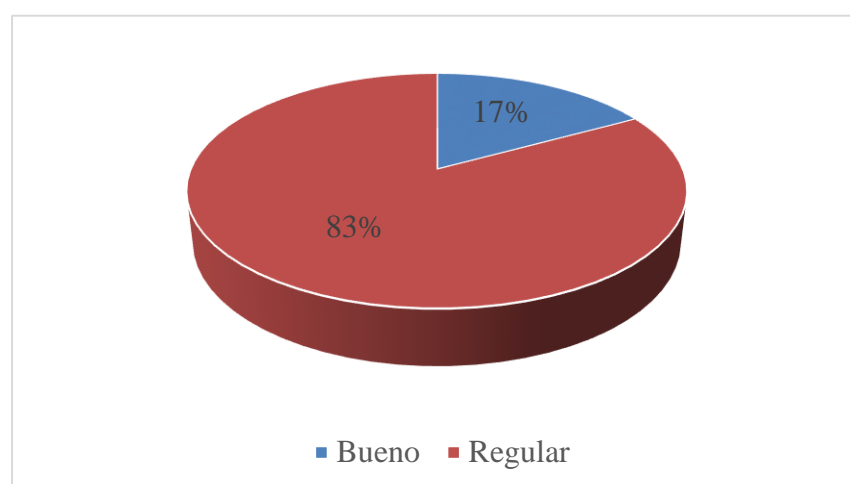
*Manejo del Cambio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	7	17%
Regular	33	83%
Total	40	100%

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del GRT

**Figura 9**

*Manejo del Cambio en el Gobierno Regional de Tumbes*



*Nota.* Porcentaje de percepción de la dimensión manejo del cambio

En la tabla 10 figura 9 se observa que el 83% de los encuestados menciona que el manejo del cambio es regular y el 17% considera que es bueno el manejo del cambio de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes. Los cambios tecnológicos tienen influencia positiva en lo que se puede considerar productos y servicios de mejor calidad a menor costo; sin embargo, cuando los colaboradores no conocen su manejo podría tener efectos negativos porque sienten pérdida de su privacidad personal, el estrés relacionado con el trabajo y problemas de salud (problemas a la vista). “Las nuevas

tecnologías están incrementando la necesidad de un aprendizaje, adaptación e innovación constantes por parte de individuos, equipos y organizaciones completas” (Hellriegel & Slocum, 2004).

### 3.1.3 Asociación entre la Gestión Administrativa y la Efectividad Individual y Gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes

En toda organización existe un factor llamado jerarquía, representado por personas líderes que tienen la responsabilidad de administrar todos los recursos de la organización. La administración de la organización recae directamente en los directivos de cada área, sus actitudes, el compromiso, valores y liderazgo se verá reflejado en la efectividad individual y gerencial de todos los integrantes de la organización. En la tabla 11 se muestra los resultados de correlacionar la gestión administrativa y efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes.

**Tabla 11**

*Correlación entre Gestión Administrativa y Efectividad Individual y Gerencial*

		Efectividad Individual y Gerencial
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	0,59**
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 11 se observa que existe asociación moderadamente positiva con una correlación de 0,59 a un  $p < 0,05$  ( $p = 0,00$ ). Por tanto, se acepta la hipótesis que existe asociación entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes.

Dinis (2013) menciona que es importante las prácticas de gestión en las organizaciones, para que sean eficientes /eficaces. El autor considera que las variables de gestión administrativa son motores para la productividad de las organizaciones, contribuyendo así al progreso de las organizaciones. Botelho y Lauxen (2014) "Se entiende la

importancia de la organización administrativa como el punto de partida para una gestión eficaz, pues a través de ella es posible visualizar todos los procesos de las actividades de la organización y también a quienes compete las responsabilidades, además de las relaciones jerárquicas entre los diversos niveles de la organización y como herramienta consultiva para la adopción de nuevas estrategias”.

### **3.2 Fundamentación Teórica de la Propuesta de Gestión Administrativa, Basada en la Teoría del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional se expresa por las actitudes y el desempeño de los colaboradores de la empresa, se consideran tres unidades: el nivel individuo o la persona, el nivel grupal y la organización o empresa (Dailey, 2012). En el nivel individual los rasgos de personalidad, las actitudes y la motivación de los colaboradores en el trabajo; en el nivel grupal y organizacional, el liderazgo, formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. Chiavenato (2009) menciona que el comportamiento organizacional es el conjunto de acciones que realizan los individuos que laboran dentro de las organizaciones, tomando en cuenta el comportamiento de las personas, sus actitudes, personalidad, el aprendizaje, percepción y motivación; el comportamiento organizacional contribuye a la resolución de problemas en el ambiente laboral, es un eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas; por lo que, actualmente es un medio de suma importancia conformando un punto clave de un proceso exitoso para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo a la actitud de los individuos que interactúan en ella. Para Philip Selznick las organizaciones son gérmenes de intereses de grupo que están en conflicto constante; y cuando estos conflictos son bien administrados resulta ser funcional y positivo. Para Lewin y McGregor las organizaciones promueven actividades de mejora a nivel individual y colectivo, considerando entrenamiento en grupos y compromiso de la alta dirección con el desarrollo organizacional. Para Di Maggio y Powell (1983), Meyer y Rowan (1977) las organizaciones son sistemas sociales

que deben ser estudiadas tomando en cuenta sus fines y complejidad. Para Maturana y Varela (1980) deben estudiar organizaciones de sistemas vivientes, vistos como productor y producto que crean una red de operaciones capaces de crear o destruir objetos del sistema impulsados por perturbaciones del medio. Principales actitudes en el trabajo de los individuos:

- Satisfacción laboral
- Involucramiento en el trabajo
- Compromiso organizacional
- Apoyo organizacional percibido
- Compromiso del empleado
- Liderazgo gerencial en las organizaciones

Las organizaciones a nivel mundial percibieron que no era bueno que continúen con las mismas estructuras organizativas porque ya no resultan efectivas ni eficientes. Empresas multinacionales, organismos no gubernamentales e instituciones internacionales propusieron planes de rediseño en sus estructuras organizacionales con la finalidad de permanecer con sus operaciones de manera eficiente en el contexto planteado por la Unión Europea. Los Bancos Centrales de los diferentes países rediseñaron sus métodos de facturación y sus estructuras operativas para que trabajen con el Euro de manera eficaz. “De esta manera, un suceso tan importante, puso en evidencia que la Estructura Organizacional es fundamental para que la Organización pueda mantener sus operaciones y desempeñarse en un nivel competitivo, que direcciona sus actividades y las coordine debidamente” (Medina, 2017).

Los gobiernos regionales están organizados mediante organigramas verticales, el Consejo Regional es el ente supervisor del gobierno regional; por lo tanto, la máxima autoridad en la toma de decisiones es el Gobernador encontrándose en la parte superior del organigrama, seguido por una serie de gerentes y sub gerentes que supervisan funciones

específicas en áreas como vivienda, construcción y saneamiento, red de salud, red de educación, etc. A medida que desciende por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye. La ventaja del liderazgo mediante organigrama vertical es que las líneas de mando son claras y tienen un estricto control en los súbditos, lo que podría conducir a la alta eficiencia de operación. Sin embargo, en los gobiernos regionales no existe un estricto control entre los gerentes de las áreas, porque el puesto que ocupan los trabajadores son puestos de confianza, siendo contratados los conocidos de las autoridades de turno.

Las desventajas de las administraciones verticales son causadas porque los trabajadores de la parte inferior de la estructura, aquellos que tienen contacto con los directivos de otras instituciones públicas y población en general, sienten que su trabajo y su persona no es valorado, ni tiene ningún poder de decisión en comparación con los que trabajan en las posiciones más altas de la cadena. Además, consideran que ellos realizan los trabajos más complicados y los reconocimientos son para los jefes, no pudiendo disfrutar de la cultura complementaria de la política. Normalmente, los trabajadores de la cadena más baja de la administración del gobierno regional son los que reciben las presiones de las instituciones y el descontento del pueblo en sus oficinas, todo porque las decisiones de las gerencias se filtran a través de las múltiples capas, demorando excesivamente para la solución de los problemas, reduciendo la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente a un clima de negocios que cambia rápidamente.

Piscoya (2017) menciona que el principal elemento de enfoque de un modelo de gestión administrativa en los gobiernos regionales es “identificar y conocer a profundidad las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos y de la sociedad en su conjunto, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma lograr la mejora continua de productos y

servicios asociados, garantizando la sostenibilidad de los mismos mediante la administración de mecanismos de medición”.

Diversas investigaciones demostraron que algunos trabajadores y el pueblo está descontento con el desempeño administrativo de los gobiernos regionales del Perú. Zamata (2018) realizó una investigación en el Gobierno Regional del Callao, encontrando los siguientes resultados: los usuarios consideraron a la dimensión fiabilidad como mala 10,5% ; regular 31,6%; para la dimensión capacidad de respuesta el 25% de usuarios califican con un nivel de malo, el 28,9% con un nivel de regular; para la dimensión de seguridad el 19,7% de usuarios calificaron como malo, el 42% como regular; para la dimensión de empatía el 29,6% de usuarios encuestados calificaron con un nivel malo, el 34,2% un nivel regular; para la dimensión de calidad de servicio el 28,3% de usuarios evaluaron con un nivel malo, el 38,2% un nivel regular; para la dimensión satisfacción del usuario el 25% mencionó estar muy insatisfecho y el 36,2% un nivel medianamente satisfecho. Estos resultados demuestran que los gobiernos regionales no satisfacen las necesidades de los usuarios, no encontrando una capacidad de respuesta que les haga sentir seguros que sus problemas sean solucionados; asimismo, las dimensiones calidad del servicio y empatía con altos porcentajes de malo y regular, reflejando la mala atención de los trabajadores que se encuentran al final de la cadena organizacional, siendo comprensible el descontento, porque ni los trabajadores ni usuarios tienen acceso a las oficinas del Gobernador Regional.

Los resultados de investigación realizados en el Gobierno Regional de Moquegua demostraron que el 83,1% son trabajadores contratados y sólo el 16,9% son nombrados. Referente a la valoración y recompensas el 30,1% casi nunca reciben algún tipo de recompensa, el 45,8% algunas veces y el 24,1% casi siempre, lo que significaría que el personal no recibe el mismo trato, favoreciendo a algunos y creando descontento en el resto de trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, esto demuestra que

existe un grupo de trabajadores privilegiados y posiblemente sean los más cercanos al Gobernador Regional en la escala organizacional. El 55,4% de los encuestados mencionan que algunas veces perciben un buen clima organizacional en la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, lo que significa que, el clima laboral de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua no siempre tiene buenas relaciones entre sus colaboradores (Choque, 2015).

La investigación “Desempeño laboral y satisfacción de usuarios que acuden al Gobierno Regional de Ayacucho, 2016” demostró que el 80% de los usuarios muestran una percepción indiferente a la calidad de atención que brinda la Gerencia Regional de Infraestructura; el 84% de encuestados mostraron una posición neutra o indiferente respecto al desempeño del personal. Sólo 2% de usuarios mencionó estar satisfecho con la atención, el desempeño del personal y la atención que recibe, mientras el 98% está insatisfecho con la atención que recibe. Los trabajadores del Gobierno Regional de Ayacucho no cumplieron con las expectativas de los usuarios, posiblemente porque los que reciben a los usuarios no tienen poder de decisión para dar solución a su problemática; además, muchos de los trabajadores pueden estar desmotivados o descontentos con el trato y los honorarios que reciben.

La investigación “Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Cusco – 2016”, demostró que en lo referente a la diferenciación por actividades el 46,5% calificó como malo, mientras que, el 23,6% y 29,9% mencionan que es muy mala y regular, respectivamente; los encuestados atribuyen este descontento a la distribución de actividades que no se realiza considerando el grado de conocimientos y habilidades de los colaboradores. Respecto a la diferenciación cognoscitiva el 51,2% y el 26% de colaboradores mencionan que es mala y regular, respectivamente, porque no se toma en cuenta la opinión o aporte de los colaboradores respecto a las actividades que se realizan en el área. Esto demuestra que los trabajadores se

sienten más satisfechos y cómodos cuando se toma en cuenta su grado de conocimientos y habilidades cuando son contratados para realizar las diferentes actividades del Gobierno Regional del Cusco (Medina, 2017).

Medina (2017) encontró que el 48,8% calificó como malo el nivel de interdependencia de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional del Cusco, los encuestados mencionaron que no realizan adecuadamente el trabajo cuando deben esperar que un área termine su labor para que otra pueda iniciar, el descontento es similar cuando un colaborador trabaja con dos áreas o más. Referente a trabajar por metas, el 99.2% de los encuestados consideraron que las metas sirven para coordinar el trabajo con las demás áreas y se organizan respetando las actividades de otras áreas. En cuanto al nivel de las comunicaciones, el 42,5% de encuestados mencionaron que las comunicaciones no oficiales son buenas y se utilizan para la toma de decisiones; sin embargo, el 20,5% mencionó que es muy mala.

Claro está que las investigaciones realizadas a los colaboradores y usuarios de los gobiernos regionales demuestran las necesidades y falencias en este tipo de organizaciones públicas. Calderón (2012) menciona que el Gobierno Abierto debe ser aquel que está en constante diálogo con los ciudadanos y ciudadanas, escuchándolos y tomando decisiones en base a sus necesidades, “facilitando la colaboración entre funcionarios, funcionarias y la ciudadanía en el desarrollo de los servicios que presta el Estado”; además, es importante rendir cuentas de los acuerdos tomados y de los compromisos asumidos. Al respecto, desde la Presidencia del Consejo de Ministros (2014) se afirmó que la generación de valor público en torno a un “Gobierno abierto en el marco del proceso de modernización de la gestión pública, es un eje orientador en la búsqueda de un Estado eficiente en la prestación de servicios públicos, lo cual contribuye a mejorar la calidad de la democracia”. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública debe ser un instrumento que ayude a la actuación de la



administración pública en todos sus niveles de gobierno, siendo fundamental que los gobiernos regionales realicen una gestión administrativa basada en un gobierno abierto, brindando las facilidades para que los representantes de otras instituciones del Estado accedan al Gobernador Regional, para presentarle su problemática. Así se tendrá un gobierno transparente y accesible a los ciudadanos.

Realizar un cambio en los procesos requiere de muy buenos gerentes públicos, que hagan una adecuada planificación, después de haber analizado un determinado diagnóstico de la organización. Una organización vertical que tiene múltiples jerarquías genera muchos privilegios entre los integrantes que están en la parte superior de la organización. El cambio significa romper con tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas diarias y puntos de vistas, asimiladas como correctas. Los procesos de cambio implican modificar el centro de poder, intereses creados personales y grupales, romper con una estructura y armar una nueva. Por ello, el cambio no es solo organizativo, el cambio de nombre de un organismo, prever presupuesto y modificar organigrama; lo que es importante son los recursos humanos. Por ello decimos que el cambio tiene que ver también con lo cultural y comportamental, razón por la cual es necesario prestar atención a las personas, sus creencias, sus conocimientos; acercarse a ellos y darles la importancia que se merecen, porque sin ellos el cambio no es posible alcanzarlo con éxito” (Tissera, 2016).

### **3.3 Propuestas de Gestión Administrativa, Basada en la Teoría del Comportamiento Organizacional para Mejorar la Efectividad Individual y Gerencial del Personal que Labora en la Sede Central del Gobierno Regional de Tumbes**

#### **3.3.1 Diagnóstico**

La calidad del servicio del Gobierno Regional de Tumbes fue calificada como mala por el 68% de usuarios, los resultados demuestran que es necesario hacer cambios en la gestión administrativa. Los cambios deberían iniciarse con un liderazgo transformacional de

la máxima autoridad que es el gobernador regional, demostrando empatía por las necesidades de su pueblo con una atención personalizada a los directivos de otras instituciones que se acercan al gobierno regional en busca de soluciones a sus necesidades. El gobernador regional puede concertar citas para que los escuche y conozca la magnitud del problema, lo cual le permitirá dar las instrucciones necesarias y delegar a la subgerencia correspondiente la atención. Esto permitirá que el usuario se sienta escuchado, mejorando la calidad del servicio.

El nivel organizacional fue calificado como regular por el 70% de los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes. El organigrama actual es un sistema con muchas subdivisiones (subgerencias) que dificulta, en cierta forma, que los directivos de otras instituciones puedan entrevistarse directamente con la máxima autoridad. Por tanto, es necesario cambiar la estructura jerárquica vertical por un nivel organizacional más amigable, un gobierno más abierto que permita a los usuarios y trabajadores tener mayor facilidad para entrevistarse con la autoridad máxima que es el gobernador y presentar sus necesidades.

Los funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes fueron calificados como malo por el 78%, respecto a su capacidad de manejo propio; posiblemente porque muchos de ellos utilizan sus puestos laborales para cumplir sus metas personales y no reconocen sus debilidades. Por ello es necesario realizar capacitaciones dirigidas por psicólogos, que orienten a los gerentes y al personal colaborador; evaluar y reconocer sus fortalezas para potenciarlas estableciéndose metas personales que no involucren recursos y tiempo que corresponden a la organización, así como, reconocer sus debilidades para corregirlas. Además, se debe considerar sus competencias personales y profesionales de los colaboradores y deben ser asignados en áreas acorde con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Por tanto, se propone que los gerentes y colaboradores de cada área sean profesionales especialistas en los temas que atenderán; ello contribuirá a que estén motivados

y contentos de realizar actividades en lo que más están preparados y sean más empáticos, estén menos estresados y brinden atención eficiente a los usuarios.

El manejo de la comunicación en el Gobierno Regional de Tumbes fue calificado como malo por el 45% de los usuarios, esto nos demuestra que hay deficiencias al transmitir información, ideas, emociones, etc.; causando pérdida de tiempo, descontento, estrés y tanto en los usuarios como en los trabajadores. Por ello se sugiere la capacitación y sensibilización para que se aplique un liderazgo transformacional, porque “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión, así como, logran confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus expectativas en modos que fomentan la efectividad organizacional” (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011; Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014) citado por Hermosilla et al. (2016). La comunicación eficaz de la organización trascenderá hasta los usuarios brindando un servicio de calidad.

Los encuestados mencionan que el manejo de la diversidad en el Gobierno Regional de Tumbes es malo, calificado por el 73% de usuarios. En una organización donde se prestan servicios es necesario rapidez, eficiencia y eficacia con la que se brinda el servicio, para ello es necesario que los trabajadores estén motivados, trabajen en equipo, respetando la diversidad de pensamiento, manejando adecuadamente los conflictos y enfocándose en los intereses de la organización. Para superar esta dificultad se propone aplicar el liderazgo transformacional que transmita la visión y misión de la organización respetando las diferencias de los colaboradores y usuarios de la organización, esto ayudará a que todos los colaboradores de la organización se comprometan a brindar un servicio de calidad respetando las diferencias culturales de todos.

El manejo de la ética es considerado como malo por el 68% de los usuarios del Gobierno Regional de Tumbes. Posiblemente se debe a que las organizaciones que son manejadas por líderes políticos son las peores vistas por los usuarios y aceptados por los trabajadores de la misma. Mientras se siga trabajando con un organigrama verticalista y la máxima autoridad se mantenga alejada de los problemas de su pueblo, delegando responsabilidades a gerentes y subgerentes que muchas veces no son supervisados con la rigurosidad necesaria, por ser personas de confianza del gobernador regional, el descontento del pueblo continuará. Algunos trabajadores no son transparentes porque observan que sus jefes tampoco lo son o porque simplemente encuentran la oportunidad a ser los responsables de la toma de decisión del avance de un proyecto en una determinada área de la organización, promoviendo las coimas para su avance. Para superar esta dificultad se propone que el gobernador como máxima autoridad atienda directamente a los representantes de otras organizaciones y luego las transfiera a sus gerentes, con el compromiso que estos hagan un informe final de los resultados; esto le permitirá mayor supervisión con conocimiento de causa y podrá observar las actividades sospechosas.

En el Gobierno Regional de Tumbes, el 50% de los encuestados menciona que el manejo de equipos es malo. Es posible que estos resultados sean porque muchos trabajadores no se comprometen con las metas de la organización, al no ser comprendidas de manera clara, siendo aún más difícil de entender; puesto que, una gerencia maneja diversas áreas con diferentes temas que solucionar, por ejemplo, el gerente de Desarrollo Social maneja las direcciones de Vivienda, Salud, Promoción del Empleo y Educación; aunque sea un excelente profesional no es especialista en todas las áreas. Por ello se propone que las áreas sean lideradas de acuerdo a las actividades que se atenderán; es decir, el área de salud debe ser gerenciada por un especialista en salud; de la misma manera su personal colaborador debe ser profesionales que conocen y gustan servir a la sociedad en temas de salud.

Los encuestados mencionan que el manejo del cambio en el Gobierno Regional de Tumbes es regular, calificado por el 83% de usuarios. Manejar el cambio en una sociedad que cambia todos los días por encontrarse en un mundo globalizado, en el que la información se transmite por todos los medios y las personas conocen diversidad temas y culturas. Esto les hace creer que todos los trabajadores de las organizaciones deben conocer más que ellas y atender sus necesidades de manera eficaz y eficiente, de no ser así, se crea la murmuración y el descontento desprestigiando a la organización. Para superar estos inconvenientes se sugiere que los puestos laborales sean ocupados por especialistas en el área de esta manera serán respetados por los usuarios, puesto que conocen del tema y deben ser motivados a incrementar sus conocimientos a diario.

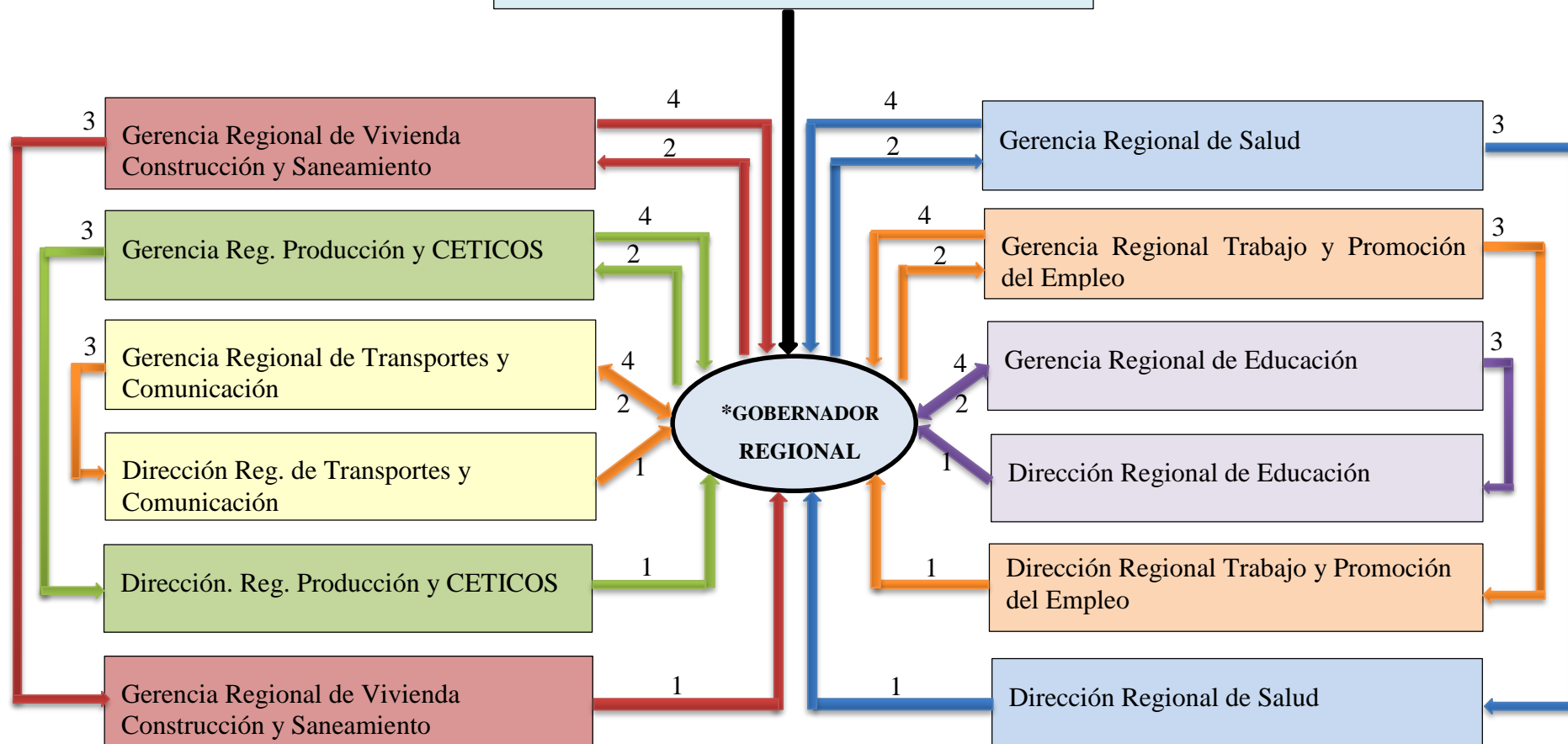
Al analizar la correlación entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, se encontró que existe asociación moderadamente positiva con una correlación de 0,59 a un  $p < 0,05$  ( $p = 0,00$ ) por tanto, se acepta la hipótesis que existe asociación entre las variables.

En el organigrama vertical con el que se está trabajando, es muy difícil que el representante de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Red de Salud o una Agencia Agraria, presente su proyecto al gobernador regional, porque debe pasar los filtros del director regional, gerente regional o gerente general y/o vicegobernador regional. Se sabe que el gobernador regional no es el responsable de ejecutar los proyectos para solucionar los problemas de las UGEs, redes de salud u otras organizaciones; sin embargo, la máxima autoridad regional prometió en campaña electoral impulsar el desarrollo en todas las áreas y por lo tanto debe conocer de primera mano la necesidad de cada organización dependiente del gobierno regional. Por ello presentamos como propuesta el organigrama que se muestra en la figura 10, que al aplicarse generará un gobierno más transparente y abierto al pueblo, generando un comportamiento organizacional más amigable internamente para sus

trabajadores, porque cada especialista realizará aquello que más sabe, con la motivación de trabajar una actividad que le encargó la máxima autoridad y que tendrá que enviarle un informe final con resultados. Esto generará calidad en el servicio a los usuarios.

### **3.3.2 Propuesta**

En la figura 10 se muestra la propuesta planteada en esta investigación.



\*El gobernador regional como máxima autoridad con sus principales apoyos: secretaria, asesor legal y gerente de presupuesto.

Figura 3.

*Nuevo Organigrama Funcional de la Sede Central de Gobierno Regional de Tumbes*

El organigrama propuesto en la figura 10, pretende que el gobernador regional, además de las funciones establecidas por ley, debe liderar un gobierno abierto de la siguiente manera:

1. Cuando un director regional necesite presentar una problemática de su sector, debe sacar una cita mediante secretaría del gobierno regional, en la fecha y hora programada expondrá su proyecto o necesidad ante el gobernador regional, la secretaria del gobernador, el asesor legal, el gerente de presupuesto y el gerente regional del sector.
2. El gobernador regional dará las sugerencias que crea conveniente de manera oral, debiendo ser copiado por la secretaria para su redacción y firma del gobernador, quien derivará el proyecto o necesidad al gerente regional del sector.
3. El gerente regional del sector en coordinación con el director regional de su sector hará las gestiones administrativas necesarias para dar solución a la necesidad o problemática sector correspondiente.
4. Luego de concluir el proyecto o satisfacer la necesidad, el gerente regional del sector enviará un informe final de los resultados del proyecto solicitado y atendido al gobernador regional, quien realizará las observaciones o firmará como señal de conformidad.

El cambio no es fácil, pero es necesario para tener organizaciones en la que el comportamiento organizacional dirigido por la máxima autoridad mediante un liderazgo transformacional, motive e inspire a sus colaboradores brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Problema	Solución
La calidad del servicio	Talleres con gerentes, funcionarios, sobre los servicios que proporcionan; analizar la problemática y cómo debemos mejorar la calidad de servicio.



El nivel organizacional	Talleres de planificación del desarrollo de la región, de organización de las diversas gerencias.
Los funcionarios y trabajadores.	Talleres sobre las formas de actuar de los funcionarios y trabajadores, y cómo deben mejorar.
El manejo de la comunicación	Centro de comunicaciones que esté en relación con todas las gerencias, éstas informaran en las mañanas y en las tardes todo lo que planifican realizar, cada gerente será acompañado por un miembro del centro de comunicaciones, y las actividades serán cubiertas difundidas por todas las formas de comunicación
El manejo de la ética.	Talleres sobre ética, carteles con mensajes sensibilizadores, asumir compromisos de mejora.
El manejo de equipos	Capacitar en el manejo de equipo, a través de especialistas y/o de asesores externos.
El manejo del cambio	Talleres sobre las formas de actuar en un centro de trabajo, cumplimiento de servicios, metas, objetivos, diagnóstico del problema.
Liderazgo Gerencial	Capacitar sobre diseño de propuestas y proyectos para buscar solucionar los problemas de: educación, salud e infraestructura urbana y rural.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

1. El presente trabajo es trascendente porque se ha llegado a demostrar que existe asociación moderadamente positiva entre la gestión administrativa y la efectividad individual y gerencial del personal que labora en el Gobierno Regional de Tumbes, lo que implica que un uso adecuado de la gestión administrativa, mejorará la productividad y el desempeño de los servidores y/o funcionarios públicos, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, generando beneficios a la sociedad tumbesina.
2. La efectividad individual y gerencial de un servidor público no solo es cuestión perfiles, habilidades y/o capacitación, depende mucho de la “filosofía de gestión” que orienta su accionar diario; siendo uno de los más recomendables a mi criterio, la filosofía del liderazgo transformacional, mediante el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la entidad.
3. Se presentó la propuesta de un organigrama horizontal, que al aplicarse generará un gobierno más transparente y abierto al pueblo, generando un comportamiento organizacional más amigable internamente para sus trabajadores, porque cada especialista realizará aquello que más sabe con la motivación de trabajar una actividad que le encargó la máxima autoridad y que tendrá que enviarle un informe final con resultados. Esto generará calidad en el servicio a los usuarios.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

1. Realizar una investigación para determinar la voluntad política de aplicar el uso del organigrama propuesto en esta investigación y planificar su implementación.
2. Investigar respecto a la satisfacción y productividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Tumbes que se encuentran en puestos laborales diferentes a su carrera profesional en comparación con los que trabajan en las áreas de su profesión.
3. Determinar las brechas entre las expectativas y percepciones de los usuarios y cuál sería la propuesta para disminuir las brechas existentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Abbad, G. S., Puente-Palácios, K., & Gondim, S. M. G. (2014). Abordagens Metodológicas em Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 1(2), 71–88. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/269689528\\_Abordagens\\_Metodologicas\\_em\\_Psicologia\\_Organizacional\\_e\\_do\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/269689528_Abordagens_Metodologicas_em_Psicologia_Organizacional_e_do_Trabalho)
- Almeida, A. (2015). *Planejamento Estratégico em Recurso Humano/ Organizador*. (Pearson Education do Brasil, Ed.) (Primera ed). São Paulo.
- Ansedo, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones*. España.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. Retrieved from [http://repository.upi.edu/1360/1/s\\_d5451\\_0604180\\_chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/1360/1/s_d5451_0604180_chapter1.pdf)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bosquetti, M. (2010). Filosofia de Gestão de Pessoas, Processo da Estratégia e Performance Organizacional. XXXIV Encontro Da ANPAD, 1–17.
- Botelho, L., & Lauxen, V. (2014). a Importância Da Organização Administrativa Na Gestão Pública Municipal : Um Estudo De Caso. *Revista Conexão UEPG*, 10(2), 300–309.
- Calderón, C. (2012). ¿Por qué un Gobierno Abierto? En: El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. *Colección de Documentos de Proyectos. CEPAL.*, 27.
- Casado, T. (2007). *Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas*. In: Santos, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 212-233. (Atlas, Ed.). São Paulo.
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las Organizaciones. Los aspectos cambiantes*. México. Retrieved from <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Champoux, J. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. (4ta edición). New York.
- Chiavenato, I. (2009). *Coportamiento Organizacional: La dinamica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed). México.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena edi). México.
- Chicaiza, S., & Icaza, S. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso provincia de Pichincha en el período 2009 - 2014*. Escuela Politécnica Nacional.
- Choque, C. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2015*. Universidad Nacional de Moquegua.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314.
- Cury, A. (2010). *Organização e métodos: uma visão holística*. (Atlas, Ed.) (Octava edi). São Paulo.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed). Gran Bretaña.
- Davis, S., & Meyer, C. (1998). *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Dinis, J. (2013). *Práticas de gestão: variáveis que influenciam a eficácia e a eficiência numa organização de distribuição e logística*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Driskill, G. W., & Laird, A. (2005). *Method Acting: Observation, u: Organizational Culture in Action*. London.
- Faria, J., Leal, S., Carrilho, C., Santos, C., & Rosa, J. (2006). As componentes da estrutura organizacional, a cultura de partilha de ideias e a gestão pela qualidade. *Actas Das XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1–12. Retrieved from <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/116>
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones . El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías . Una visión histórica* (Vol. 19).
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México.
- Ferreira, J. (2014). *As implicações que a estrutura organizacional tem na forma de comunicação interna de uma organização*. Universidade nova de Lisboa.
- García, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*

(Vol. 11). Colombia.

García, O. (2012). La diversidad, realidad en el entorno laboral, 03.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). Coportamiento Organizacional, 2004.

Hermosilla, D., Amutio, D., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y...: Discovery Service para Universidad Peruana Unión. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135–143. <https://doi.org/10.1145/3078468.3078497>

Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). Mexico. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9

Judge, T. A., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

Júlio, C., & Silibi, J. (2002). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. Coletânea HSM Management*. São Paulo.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. (McGrow-Hill, Ed.). São Paulo.

Kraut, A. J., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs? *Academy of Management Executive*, 3(4).

La madriz, J., & Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económico.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Alemania.

Ley N° 27867. (2002). Ley organica de Gobiernos Regionales.

Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta edi). México.

Mariciel, J. (2009). *Comportamiento grupal en la organización*. México.

Martínez, A. (2016). *Diagnóstico del Comportamiento Organizacional entre los empleados de DEMCA S.A.S en la ciudad de Cartagena de Indias 2016*. Universidad de Cartagena, U.DE

c.

- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on Subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis* 8 , 16-47. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 16–47.
- Matos, E. (2016). *El comportamiento organizacional del personal administrativo contratado y nombrado en los resultados de la gestión de la municipalidad provincial de Huncavelica - 2011*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Matsukara, T. S., Marturano, E., & Oishi, J. (2002). O questionário de suporte social: estudos da adaptação para o português. *Revista LatinoAmericana de Enfermagem*, 10(5), 675–681.
- McGuire, G. M. (2007). Provide to their network members intimate work: a typology of the social support that workers. *Work and Occupations*, 34(3), 125–147.
- Medina, M. (2017). *Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina Regional de Administración Del Gobierno Regional - CUSCO - 2016*. Universidad Andina del Cusco.
- Mintzberg. (1989). *Management: Inside Our Strange World of Organizations*.
- Molero, F., Recio, A. P., & Cuadrado, M. I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Molina, S., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas* (Vol. 2). Ecuador.
- Morelos-Gomez, J., & Fontano- Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado, Cali.*, 10(1).
- Moreno, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial.
- Ñaña, C. . (2017). *Comportamiento Organizacional: manual autoformativo* (primera ed). Perú.
- Paredes, F. (2016). *Las funciones del congreso en relación con los Gobiernos Regionales: El caso peruano* (Primera ed). Perú.
- Pinho, A. P., Bastos, A. V., & Rowe, D. E. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização:

- Explorando Seus Significados entre Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Piscocoya, H. (2017). *Modelo de gestión para gobiernos regionales con enfoque a gerencia para resultados*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6284/Piscocoya\\_vh.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/6284/1/Piscocoya\\_vh.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6284/Piscocoya_vh.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/6284/1/Piscocoya_vh.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Gobierno Abierto*. Lima-Perú.
- Ramos, C. (2013). *Comportamiento organizacional en las delegaciones departamentales del ministerio de ambiente y recursos naturales región noroccidental*. Universidad Rafael Landívar.
- Ramos, C. (2016). *Comportamiento Organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Rioja - periodo 2015*. Universidad César Vallejo.
- Rivas, L. . (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Argentina.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a edición). México.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (Prentice Hall, Ed.). São Paulo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Demino ter). México.
- Rodrigues, S. ., & Cunha, M. P. (2000). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. Iglu: São Paulo.
- Rodriguez, M. S., & Cohen, S. (1998). *Social support. New*. (Academic Press., Ed.). New York.
- Sotomayor, A. (2016). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2014. *Revista Ciencia y Tecnología Para El Desarrollo - UJCM*, 11–12.
- Souza, F., Pinheiro, M. G., & Gibim, R. A. (2015). As particularidades do trabalho do serviço social em empresas privadas.
- Tamay, J. R. (2017). *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica “Los angeles de Chimbote”, Chiclayo 2015*. Universidad Señor de Sipán.



- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital Bellavista Callao*. Universidad Nacional del Callao.
- Tissera, V. (2016). *Cambios Organizacionales en la Administración de Aviación Civil desde el período 2007 al 2015*. Universidad de Buenos Aires.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376–393.
- Zamata, J. (2018). *Calidad del Servicio del Gobierno Regional del Callao y Satisfacción de los usuarios de la Asociación de Porcicultores, Región Callao, 2017*. Universidad Cesar Vallejo.

## **ANEXO**

Gestión administrativa basada en la teoría del comportamiento organizacional para mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes - 2018

Formulación del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítem	Metodología
La escasa efectividad individual y gerencial del recurso humano que labora en la sede central del Gobierno Regional de Tumbes, lo que conlleva que su desempeño laboral y productividad sea deficiente y por ende las demandas, exigencias, expectativas y/o necesidades de la población sean insatisfechas.	Diseñar una propuesta de gestión administrativa basado en la Teoría del Comportamiento o Organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial del recurso humano que labora en la sede central del Gobierno Regional de Tumbes (GRT).	Fundamentar teóricamente la Propuesta de Gestión Administrativa, basado en la teoría del Comportamiento Organizacional	<b>Gestión Administrativa</b>	Es “la capacidad de una institución de definir (planear), alcanzar (ejecutar), monitorear (control) y evaluar sus objetivos con el adecuado uso de recursos disponibles”.	Calidad del servicio	Grado de satisfacción del usuario del Gobierno Regional de Tumbes.	Tiempo de atención	1; 2	<b>Tipo y nivel de investigación tipo:</b> Investigación aplicada cualitativa.  <b>Nivel:</b> Correlacional  <b>Método:</b> Descriptivo - propositivo.  <b>Diseño:</b> No Experimental.  <b>Población:</b> Funcionarios que laboran en el Gobierno Regional de Tumbes  <b>Ubicación, Espacio, Temporal.</b> Distrito, provincia y
							Nivel profesional del personal	3; 4	
					Nivel organizacional	Es grado de coordinación de las áreas.	Coordinación entre áreas	5; 6	
							Integración	7	
		Diagnosticar la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central de GRT.	<b>Efectividad Individual y Gerencial</b>	La efectividad personal es el proceso de identificar y concretar metas laborales. “La efectividad gerencial es la combinación de capacidades individuales y sustentados en el principio de la gestión del conocimiento, lo que ha de llevar a la organización a la generación de	Manejo propio	Habilidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer metas profesionales y personales.	Personalidad y actitudes	8	
							Motivación laboral	9	
							Percepciones y atribuciones	10	
							Manejo de estrés	11	
					Manejo de la comunicación	Habilidad de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos.	Comunicación interpersonal	12; 14	
							Manejo del conflicto interpersonal y negociación	13	
							Escucha activa	15	

				valor centrado en la innovación”.	Manejo de la diversidad	Habilidad para apreciar las características distintivas de los individuos y de los grupos	Manejo de las diferencias. Apertura intelectual Manejo de conflictos	16; 17  18 19	Región de Tumbes.  <b>Método:</b> Encuesta  <b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Diseñar una propuesta de Gestión Administrativa basada en la Teoría del Comportamiento o Organizacional que permita la efectividad individual y gerencial del personal que labora en la sede central de GRT.				Manejo de la ética	Habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y en la elección de conductas.	Decisiones con apego a las disposiciones gubernamentales. Dignidad y respeto en sus relaciones.	20; 21  22; 23	
					Manejo de equipos	Habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales.	Manejo de la sinergia Trabajo en equipo Solución de conflictos	24 25; 26 27	
					Manejo del cambio	Habilidad de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones nuevas en el área de responsabilidad de una persona.	Liderazgo efectivo Dirección efectiva Cambio organizacional	28 29 30	

## CUESTIONARIO.

Estimado usuario del Gobierno Regional de Tumbes.

El presente instrumento tiene como propósito reunir información sobre la Gestión Administrativa y la Efectividad Individual y Gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes - 2015. La información recabada en el presente cuestionario, será utilizada exclusivamente para fines académicos.

Indicaciones:

El presente cuestionario es de carácter anónimo, no necesita colocar su nombre.

En cada ítem, marque con una equis (x) en la opción que usted considere pertinente. Por favor conteste todas las preguntas, no existen respuestas incorrectas.

Nº	Preguntas	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	La rapidez de atención a su trámite documentario es ...				
2	La satisfacción por la atención recibida es ...				
3	En los actos administrativos la demostración de profesionalismo del funcionario es ...				
4	El relacionamiento profesional entre los funcionarios es ...				
5	Entre áreas relacionadas la coordinación horizontal es ...				
6	Con toda la información dada al funcionario, la respuesta laboral es ...				
7	El respeto por la cadena de mando (Jerarquía funcional) es ...				
8	La habilidad del funcionario respecto a la evaluación y reconocimiento de sus fortalezas y debilidades es ...				
9	El involucramiento de metas profesionales y personales por parte de los funcionarios en gobierno regional de Tumbes es ...				
10	La capacidad de reconocer sus propias emociones y la de los otros por parte del funcionario es ...				
11	El manejo del estrés personal por lado del funcionario es ...				
12	La recepción y transmisión de información, ideas y emociones con las intenciones dadas por el funcionario es ...				
13	La retroalimentación constructiva del funcionario a los que están bajo su mando es ...				
14	La comunicación del funcionario ya sea en forma verbal, escrita, no verbal y/o electrónica con sus superiores y/o subalternos y usuarios del servicio es ...				
15	La práctica y gusto de escucha activa por lado del funcionario es ...				

16	La consideración e identificación de características distintivas de los demás como potencialidades para el trabajo en equipo por lado del funcionario es ...				
17	La persuasión del funcionario a trabajar en equipo independiente de intereses diversos es ...				
18	La comprensión, por parte del funcionario, de que la diversidad de pensamiento y conducta es vital para estimular la creatividad y la innovación es ...				
19	La habilidad de manejar conflictos interpersonales y la negociación por parte del funcionario es ...				
20	Las actitudes y acciones respecto a la ética con que debe actuar todo funcionarios público es ...				
21	La aplicación de disposiciones y regulaciones gubernamentales en cada decisión administrativa, por parte del funcionario es ...				
22	La demostración de dignidad y respeto a otros en relaciones de trabajo, por parte del funcionario es ...				
23	La demostración de honestidad, transparencia y apertura en el relacionamiento con los semejantes, por parte del funcionario es ...				
24	La participación y dirección del funcionario en el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo es ...				
25	La familiaridad de delegación de autoridad para la toma de decisiones, por parte del funcionario, a su equipo de trabajo es ...				
26	La evaluación personal del funcionario y del equipo de trabajo respecto al logro de metas es ...				
27	La intervención del funcionario en solucionar conflictos personales y los relacionados con las tareas asignadas, antes que sean demasiado desestabilizadores es ...				
28	La demostración de liderazgo de parte de los funcionarios en los procesos de cambio planeado es ...				
29	La facilidad de diagnosticar la presión interna o externa y la resistencia al cambio en situaciones específicas, por parte del funcionario es ...				
30	La búsqueda de nuevos conocimientos para mejoras constantes, por parte del funcionario, y su respectiva exteriorización, así como su aplicación es ...				

### Análisis de fiabilidad del instrumento

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,942	30

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	93,42	129,789	,648	,939
P2	93,55	128,049	,723	,939
P3	93,62	128,753	,612	,940
P4	94,12	136,112	,202	,944
P5	94,00	131,949	,529	,941
P6	93,57	131,738	,510	,941
P7	94,15	138,490	,032	,946
P8	93,82	131,533	,565	,940
P9	93,60	130,810	,624	,940
P10	93,75	132,038	,533	,941
P11	93,57	131,379	,535	,941
P12	94,05	128,869	,830	,938
P13	93,87	129,292	,630	,940
P14	94,07	130,174	,600	,940
P15	93,77	129,820	,621	,940
P16	93,77	129,974	,610	,940
P17	93,70	131,651	,505	,941
P18	93,82	128,148	,678	,939
P19	93,70	129,600	,695	,939
P20	93,42	127,892	,736	,938
P21	93,65	130,695	,559	,940
P22	93,90	128,964	,667	,939
P23	93,42	128,353	,705	,939
P24	94,00	132,000	,571	,940
P25	93,75	133,115	,451	,941
P26	93,87	132,574	,516	,941
P27	93,72	130,256	,657	,939
P28	93,90	128,400	,631	,940
P29	93,80	132,010	,560	,940
P30	93,57	128,558	,652	,939



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that **Turnitin** received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Lenin Chanducas Ramos  
Assignment title: Tesis de Maestría  
Submission title: Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del ...  
File name: \_Informe\_final-Tesis\_Lenin\_Chanducas\_R-Tumbes-corregido...  
File size: 1.25M  
Page count: 96  
Word count: 22,238  
Character count: 128,170  
Submission date: 09-Oct-2021 09:35PM (UTC-0500)  
Submission ID: 1669752292

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GERENCIA SOCIAL



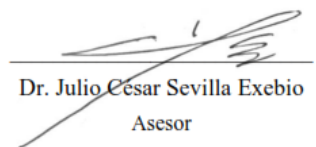
Tesis:

Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en CIENCIAS SOCIALES con mención en GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA SOCIAL.

Investigador: Chanducas Ramos, Lenin  
Asesor: Sevilla Exebio, Julio César

Lambayeque-Perú  
2020

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor



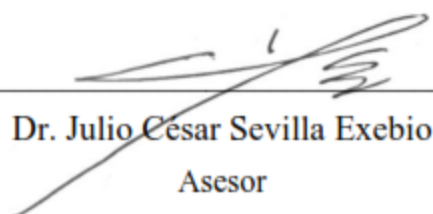
# Propuesta de gestión administrativa basado en la teoría del comportamiento organizacional que permita mejorar la efectividad individual y gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2018.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

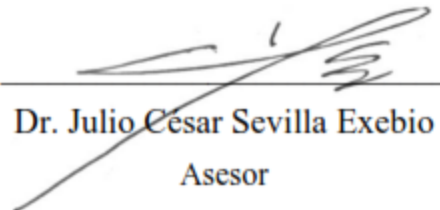
17%	3%	7%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	2%
2	qdoc.tips	Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	Trabajo del estudiante	2%
4	1library.co	Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net	Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unh.edu.pe	Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unsm.edu.pe	Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unprg.edu.pe		1%

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

9	dokumen.pub	Fuente de Internet	1 %
10	www.slideshare.net	Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.uss.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
12	Submitted to Universidad Alas Peruanas	Trabajo del estudiante	1 %
13	documentop.com	Fuente de Internet	< 1 %
14	biblio3.url.edu.gt	Fuente de Internet	< 1 %
15	scielo.isciii.es	Fuente de Internet	< 1 %
16	Submitted to Universidad Andina del Cusco	Trabajo del estudiante	< 1 %
17	Submitted to Universidad Católica de Santa María	Trabajo del estudiante	< 1 %
18	issuu.com	Fuente de Internet	< 1 %
19	repositorio.unam.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
20	Submitted to Universidad		

  
 Dr. Julio César Sevilla Exebio  
 Asesor

<1 %

21

[pepsic.bvsalud.org](https://pepsic.bvsalud.org)

Fuente de Internet

<1 %

22

[cybertesis.unmsm.edu.pe](https://cybertesis.unmsm.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[vigilagobiernoabierto.pe](https://vigilagobiernoabierto.pe)

Fuente de Internet

<1 %

24

[edoc.pub](https://edoc.pub)

Fuente de Internet

<1 %

25

[www.scribd.com](https://www.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

26

[es.slideshare.net](https://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

27

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

28

[www.buenastareas.com](https://www.buenastareas.com)

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Pontificia Universidad Catolica  
del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

30

[acacia.org.mx](https://acacia.org.mx)


Fuente de Internet

<1 %

31

[core.ac.uk](https://core.ac.uk)

Fuente de Internet

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

< 1 %

32

[repositorio.upn.edu.pe](http://repositorio.upn.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

33

[www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com)

Fuente de Internet

< 1 %

34

Submitted to Instituto Superior de Artes,  
Ciencias y Comunicación

Trabajo del estudiante

< 1 %

35

[uir.unisa.ac.za](http://uir.unisa.ac.za)

Fuente de Internet

< 1 %

36

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Fuente de Internet

< 1 %

37

[repositorio.uns.edu.pe](http://repositorio.uns.edu.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

38

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

< 1 %

39

[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

Fuente de Internet

< 1 %

40

[busquedas.elperuano.pe](http://busquedas.elperuano.pe)

Fuente de Internet

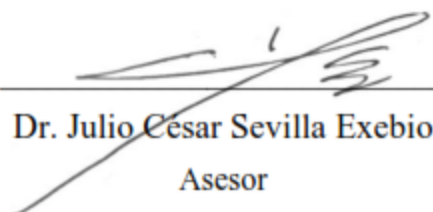
< 1 %

41

[constellation.uqac.ca](http://constellation.uqac.ca)

Fuente de Internet

1 %

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

42

Submitted to National University College –  
Online

Trabajo del estudiante

&lt; 1 %

43

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

&lt; 1 %

44

hera.ugr.es

Fuente de Internet

&lt; 1 %

45

etd.uum.edu.my

Fuente de Internet

&lt; 1 %

46

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

&lt; 1 %

47

repositorio.untrm.edu.pe

Fuente de Internet

&lt; 1 %

48

www.coursehero.com

Fuente de Internet

&lt; 1 %

49

www.regiontumbes.gob.pe

Fuente de Internet

&lt; 1 %

50

bibdigital.epn.edu.ec

Fuente de Internet

&lt; 1 %

51

manualzz.com

Fuente de Internet

&lt; 1 %

52

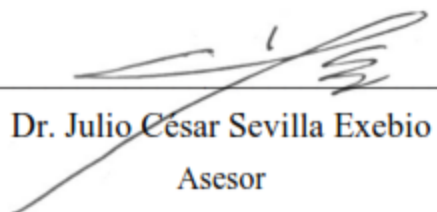
www.spell.org.br

Fuente de Internet

&lt; 1 %

53

Submitted to ECCI

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

<1 %

54

[alicia.concytec.gob.pe](http://alicia.concytec.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

55

[www.uva.fi](http://www.uva.fi)

Fuente de Internet

<1 %

56

Submitted to ESIC Business & Marketing School

Trabajo del estudiante

<1 %

57

[2014nocionesdeeconomia.blogspot.com](http://2014nocionesdeeconomia.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

58

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

59

Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

60

[biblio.uabcs.mx](http://biblio.uabcs.mx)

Fuente de Internet

<1 %

61

[dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Fuente de Internet

<1 %

62

[iescac05.wordpress.com](http://iescac05.wordpress.com)

Fuente de Internet


<1 %

63

[repositorio.ftpcl.edu.pe](http://repositorio.ftpcl.edu.pe)

Fuente de Internet

1 %

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio  
Asesor

64

[moam.info](http://moam.info)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

65

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

66

Submitted to Universidad de Manizales

Trabajo del estudiante

&lt; 1 %

67

[dspace.esPOCH.edu.ec](http://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

68

[repositorio.upec.edu.ec](http://repositorio.upec.edu.ec)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

69

Submitted to Corporación Universitaria del Caribe

Trabajo del estudiante

&lt; 1 %

70

[repositorio.upd.edu.pe](http://repositorio.upd.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

71

[repositorio.utelesup.edu.pe](http://repositorio.utelesup.edu.pe)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

72

[alejandria.poligran.edu.co](http://alejandria.poligran.edu.co)

Fuente de Internet

&lt; 1 %

73

[repositorioslatinoamericanos.uchile.cl](http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl)

Fuente de Internet


&lt; 1 %

74

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

&lt; 1 %

  
Dr. Julio César Sevilla Exebio

Asesor

---

Excluir citas


Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



---

**Dr. Julio César Sevilla Exebio**  
Asesor