



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TÍTULO DE LA TESIS:

---

**LA BUROCRACIA EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE  
LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA – CUSCO – 2018**

---

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Br. Sofía Karol Noriega Atauchí

Asesor:

Lic. María del Carmen León Casafranca

**CUSCO – PERÚ**

**2019**



## PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración el plan de tesis intitulado: “LA BUROCRACIA EN LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA – CUSCO – 2018” con el objeto de optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Atentamente,

Bach. Sofía Karol Noriega Atauchí



## AGRADECIMIENTO

El trabajo de investigación tiene la participación directa e indirecta de las personas que han facilitado las cosas para su elaboración y conclusión. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para expresarles mi estima personal.

Primeramente, agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño que tanto tiempo espere conseguir, por la salud y fuerza que me permitió concluir este importante trabajo.

A la Universidad Andina del Cusco por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional, dándome una educación de calidad, tanto en conocimientos como en valores.

A mi asesor de tesis, por aceptar conducir este trabajo de investigación, por su esfuerzo y dedicación, por sus sabios consejos, su experiencia, su paciencia y su motivación.

Y, por supuesto, el agradecimiento más profundo y especial para mi familia quienes nunca dejaron de creer en mí, por todo su apoyo, amor y dedicación.

Atentamente,

Sofía Karol Noriega Atauchí



## DEDICATORIA

A Dios:

Por otorgarme la vida, por permitirme llegar a este maravilloso día, por darme la fuerza necesaria para alcanzar objetivos tan importantes y por haber puesto en este camino a personas maravillosas.

A mi familia:

Por estar siempre presente en todo momento de mi vida, por apoyarme siempre en mis decisiones y darme lo necesario para llegar a este día, los quiero mucho.

A mis docentes:

Por sus enseñanzas y aportes en mi formación, por su paciencia y apoyo permanente, por la confianza que me depositaron para verme ahora llegar a este punto de mi vida, en especial a mi asesor de tesis.

Atentamente,

Sofía Karol Noriega Atauchí



**ÍNDICE GENERAL**

PRESENTACIÓN .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA .....	III
ÍNDICE GENERAL .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	X
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema General .....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Relevancia social .....	6
1.4.2. Implicancias prácticas .....	7
1.4.3. Valor teórico .....	7
1.4.4. Utilidad metodológica.....	7
1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....	7
1.5. Delimitación de la investigación .....	7
1.5.1. Delimitación temporal .....	7



1.5.2. Delimitación espacial..... 8

1.5.3. Delimitación conceptual ..... 8

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... 9

2.1. Antecedentes de la investigación..... 9

2.1.1. Antecedentes internacionales..... 9

2.1.2. Antecedentes Nacionales ..... 10

2.1.3. Antecedentes Locales ..... 11

2.2. Bases legales..... 12

2.3. Bases teóricas ..... 13

2.3.1. La Burocracia..... 13

2.3.2. Tipos de sociedad..... 13

2.3.3. Tipos de Autoridad. .... 14

2.3.4. Características de la Burocracia..... 17

2.3.5. Ventajas De La Burocracia ..... 29

2.4. Marco conceptual ..... 30

2.5. Marco Institucional..... 33

2.5.1. Generalidades de la Dirección Regional de Agricultura Cusco..... 33

2.5.2. Ubicación política: ..... 35

2.5.3. Misión y Visión institucional de la Dirección Regional de Agricultura Cusco.... 36

2.5.4. Organigrama estructural de la dirección regional de agricultura cusco..... 38

2.5.5. Organigrama estructural del Gobierno Regional del Cusco ..... 39

2.6. Variable de estudio ..... 39

2.6.1. Variable..... 39

2.6.2. Conceptualización de la variable ..... 39

2.6.3. Operacionalización de la variable..... 42



CAPÍTULO 3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1. Tipo de investigación .....	43
3.2. Enfoque de investigación.....	43
3.3. Diseño de la investigación.....	43
3.4. Alcance de la investigación .....	43
3.5. Población y muestra de la investigación .....	43
3.5.1. Población .....	43
3.5.2. Muestra .....	44
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.6.1. Técnica.....	44
3.6.2. Instrumento .....	44
3.7. Procesamiento de datos .....	44
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	45
4.1.1. Presentación del instrumento .....	45
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	46
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable la Burocracia .....	46
4.2.1. Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos.....	47
4.2.2. Formalización de las Comunicaciones .....	51
4.2.3. Racionalidad en la División del Trabajo.....	55
4.2.4. Despersonalización en las Relaciones Laborales.....	59
4.2.5. Jerarquía basada en la autoridad .....	63
4.2.6. Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.....	66
4.2.7. Selección del personal por competencia técnica y méritos.....	70
4.3. Resultado de la variable burocracia.....	74



CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	77
5.1. Descripción de hallazgos relevantes y significativos .....	77
5.2. Limitaciones del estudio.....	78
5.3. Implicancias del estudio .....	79
5.4. Comparación crítica con la lectura existente.....	79
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
ANEXOS .....	90
Anexo 01: Matriz de consistencia .....	91
Anexo 02: Matriz de instrumento para la recolección de datos .....	92
Anexo 03: Instrumento de recolección de datos.....	94
Anexo 04: Validación de instrumentos .....	96
Anexo 05: Resultados de los ítems del cuestionario .....	97





**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Operacionalización de la variable ..... 42

Tabla 2 Distribución de los ítems del cuestionario ..... 45

Tabla 3 Descripción de la Baremación y escala de interpretación ..... 46

Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad ..... 46

Tabla 5 Indicadores de la dimensión de la cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos..... 48

Tabla 6 Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos ..... 49

Tabla 7 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la Cohesión de la Organización sobra las normas legales y reglamentos ..... 50

Tabla 8 Indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones ..... 51

Tabla 9 Formalización de las Comunicaciones ..... 53

Tabla 10 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formalización de las comunicaciones ..... 54

Tabla 11 Indicadores de la dimensión Racionalidad en la división del trabajo ..... 55

Tabla 12 Racionalidad en la división del trabajo ..... 57

Tabla 13 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la Racionalidad en la división del trabajo ..... 58

Tabla 14 Indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales..... 59

Tabla 15 Despersonalización en las relaciones laborales ..... 61

Tabla 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la despersonalización en las relaciones laborales ..... 62

Tabla 17 Indicadores de la dimensión jerarquía basada en la actualidad ..... 63

Tabla 18 Jerarquía basada en la autoridad..... 64



Tabla 19 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión jerarquía basada en la autoridad .....	65
Tabla 20 Indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales .....	67
Tabla 21 Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales .....	68
Tabla 22 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.....	69
Tabla 23 Indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos .....	70
Tabla 24 Selección del personal por competencia técnica y méritos .....	72
Tabla 25 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos .....	73
Tabla 26 Resultado de la variable burocracia.....	74
Tabla 27 Comparación promedio de las dimensiones de la variable burocracia.....	75
Tabla 28 Matriz de consistencia .....	91
Tabla 29 Matriz de instrumento para la recolección de datos .....	92



**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Figura 1 Organigrama estructural de la Dirección Regional de Agricultura Cusco..... 38

Figura 2 Indicadores de la dimensión cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos..... 48

Figura 3 Cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos..... 49

Figura 4 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos ..... 50

Figura 5 Indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones..... 52

Figura 6 Formalización de las comunicaciones..... 53

Figura 7 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones ..... 54

Figura 8 Indicadores de la dimensión racionalidad en la división del trabajo ..... 55

Figura 9 Racionalidad en la división del trabajo ..... 57

Figura 10 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión racionalidad en la división del trabajo ..... 58

Figura 11 Indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales ..... 60

Figura 12 Racionalidad en la división del trabajo ..... 61

Figura 13 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales ..... 62

Figura 14 Indicadores de la dimensión jerarquía basada en la actualidad..... 63

Figura 15 Jerarquía basada en la autoridad ..... 65

Figura 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión jerarquía basada en la autoridad..... 66

Figura 17 Indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales ..... 67



Figura 18 Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales ..... 68

Figura 19 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales..... 69

Figura 20 Indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos ..... 71

Figura 21 Selección del personal por competencia técnica y méritos ..... 72

Figura 22 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos ..... 73

Figura 23 Resultado de la variable burocracia ..... 74

Figura 24 Comparación promedio de las dimensiones de la variable calidad de vida en el trabajo ..... 75



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir la Burocracia en la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco Para este efecto se ha desarrollado una investigación de nivel básico; diseño no experimental; enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo; como resultado de la investigación realizada mediante la técnica de la encuesta y la aplicación de los cuestionarios a 50 trabajadores de la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura –Cusco-2018, dicho instrumento utilizado fue validado por el juicio de expertos, así mismo el diseño de la investigación fue validado mediante la prueba de confiabilidad de Cronbach alcanzando un índice de 0,801 que demuestra su confiabilidad; Los resultados muestran; La Cohesión de la Organización sobre la base de las Normas legales y Reglamentos, esta medianamente establecida con un promedio de 3.61; La Formalización de las Comunicaciones con un promedio de 3.00, está medianamente establecida; En cuanto a la Racionalidad en la División del Trabajo y Reglamentos, alcanza en promedio 3.36 y está medianamente establecida; la Despersonalización en las Relaciones Laborales se encuentra medianamente establecida, alcanzando en promedio 2.93; La Jerarquía Basada en la Autoridad alcanzó un promedio de 3.76 y está establecida; En cuanto a las Rutinas y Procedimientos estandarizados en guías y manuales alcanzaron en promedio 3.36 y están medianamente establecidas, La selección del personal por competencia técnica y méritos alcanzó un promedio de 2.69 y se encuentra medianamente establecida. Los resultados de la investigación indican que la burocracia en la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco 2018 esta medianamente establecida.

Palabras clave: Burocracia, Cohesión, Formalización, Racionalidad, Despersonalización, Jerarquía, Procedimientos, Selección.

**ABSTRACT**

The objective of this research work was to describe the Bureaucracy in the Administration Office of the Regional Directorate of Agriculture Cusco. For this purpose, a basic level research has been developed; non-experimental design; quantitative approach, of descriptive scope; As a result of the research carried out using the survey technique and the application of the questionnaires to 50 workers of the Administration Office of the Regional Directorate of Agriculture -Cusco-2018, said instrument was validated by the expert judgment, likewise the research design was validated by the Cronbach reliability test, reaching an index of 0.801 that demonstrates its reliability; The results show ; The Cohesion of the Organization on the basis of the Legal Norms and Regulations, is moderately established with an average of 3.61; The Formalization of Communications with an average of 3.00, is moderately established; Regarding the Rationality in the Division of Labor and Regulations, it reaches on average 3.36 and is moderately established; Depersonalization in Labor Relations is moderately established, reaching an average of 2.93; The Authority-Based Hierarchy reached an average of 3.76 and is established; Regarding standard routines and procedures in guides and manuals reached on average 3.36 and are fairly established, the selection of staff by technical competence and merits reached an average of 2.69 and is fairly established. The results of the investigation indicate that the bureaucracy in the Administration Office of the Regional Office of Agriculture Cusco 2018 is fairly established.

**Keywords:** Bureaucracy, Cohesion, Formalization, Rationality, Depersonalization, Hierarchy, Procedures, Selection



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Como lo dice en (Gutierrez Muñoz, 2011): Al personal al servicio del Estado se le ha denominado burocracia, así “como administración profesional realizada por un conjunto de personas en régimen de trabajo libre, que tiene, además, la peculiaridad de ser una estructura de dominio reforzado por la titularidad pública del ejercicio del poder de administrar. En otras palabras: la burocracia es el tipo de poder inherente a las pautas de la organización administrativa formal. La burocracia es la organización formal del poder, que interviene en el proceso político no solo ejecutando sino también participando en la determinación de sentido de las decisiones políticas de fondo.

Actualmente las grandes empresas usan la burocracia como un sistema basado en las reglas y procedimientos para administrar organizaciones muy extensas, así mismo se dice que es el único método útil para garantizar una gestión pública de calidad, sin embargo, en los últimos años se ha relacionado con una mala práctica de gestión pública en los países que la usan.

En el Perú el Modelo Burocrático es aplicado principalmente en las Instituciones Públicas, también está vinculado a demoras y trámites largos y tediosos. Los encargados, servidores públicos se han mecanizado en la aplicación exacta de los procesos en cuanto a los trámites administrativos, casi sin razonamiento de lo que las normas indican y más de una vez objetan su trámite por condiciones inaplicables. Existen también algunos servidores que no conocen los documentos normativos y comenten graves errores en la atención a los usuarios.



El presente estudio se centrará en la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, institución pública que es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Cusco, donde se ha observado que existen conflictos en cuanto a la atención de trámites, al parecer no cuentan con documentos de gestión actualizados lo que hace suponer la errónea aplicación de los postulados del Sistema Burocrático.

Respecto a la Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos, en la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, se observa que la secuencia de los procesos carece de la uniformidad, al parecer prevalece el criterio del personal de esta dirección como consecuencia de la posible carencia de documentos normativos escritos y explícitos que establezcan la forma y secuencia de realizar estos procesos de manera que el tiempo y secuencia de ejecución de los trámites es incierto, por tanto no se estaría cumpliendo con ésta característica de ser una estructura social legalmente estructurada.

En referencia a la Formalización de las comunicaciones; se observan conflictos y quejas por el mal servicio en la oficina, probablemente porque la comunicación no es fluida, pues se observa que carecen de un canal formal, no se documentan los pedidos, también se observó la posible carencia de rutinas y formularios, lo que estaría contraviniendo el carácter de Estructura social formalmente organizada.

Al parecer la Racionalidad en la división del trabajo de la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, no facilita la ejecución de procesos pues si bien es cierto se observan que los puestos están





debidamente identificados; con sus especificaciones, funciones y responsabilidades y debidamente adheridos al Manual de Organización y Funciones, ciñéndose el personal que labora en la oficina de Administración a cumplir con lo especificado en estos documentos de gestión, sin embargo éstos documentos datan de muchos años atrás no habiéndose actualizado sus contenidos a pesar de haberse agregado puestos y suprimido otros, ello explicaría la duplicidad de funciones, los continuos problemas y la imposibilidad de deslindar responsabilidades cuando se da el caso y finalmente que la toma de decisiones del Director también se basa en su criterio, hecho que va en contraposición al carácter de Estructura social racionalmente organizada.

En referencia a la Despersonalización en las relaciones laborales, se han presentado quejas y reclamos en relación a las competencias de los trabajadores que ocupan algunos cargos, se observa que las personas para cumplir las funciones encomendadas; demuestran su inexperiencia, que se evidencia en errores cuando se da en la orientación a los usuarios, esto se explicaría porque aparentemente los puestos son ocupados por profesionales sin el perfil requerido para estos cargos en contradicción a la característica del sistema que se trata de una Estructura social organizada de forma impersonal.

La Jerarquía basada en la autoridad, en la burocracia cada individuo se relaciona con otro a través de los documentos de gestión, obedecen a un orden, a jerarquías; en apariencia en la Dirección se observa que no se estaría cumpliendo con las ordenes de sus superiores en su totalidad o parcialmente, notándose que, debido a la falta de un organigrama actualizado, aun dichos puestos de la oficina de administración no están del todo claros en cuanto a responsabilidades, funciones y



atribuciones, etc. por las funciones de control y supervisión no estarían cumpliéndose en contradicción a la característica de ser una estructura social organizada de forma jerárquica.

En cuanto a las Rutinas y procedimientos estandarizados en guías; se observa que probablemente debido a la carencia de documentos actualizados, todos los procesos no están debidamente claros y especificados en formularios lo que sería la causa de los constantes errores, demoras en la resolución de trámites y malestar de los usuarios, afectando la condición de supervisión control y la consecuente ineficiencia que se estaría produciendo por los servidores públicos.

Respecto a la Selección del Personal por competencia técnica y méritos, al parecer no se cumple, se observa alta rotación y/o despidos del personal, la impericia de algunos colaboradores, genera errores frecuentes y descontento de los usuarios quienes expresan sus quejas por mala orientación y las demoras considerables que se observan, lo que estaría indicando que no se estaría cumpliendo con esta característica de la Burocracia. La Dirección de Agricultura tiene como objetivo primordial el servicio al público usuario que requiere ser atendido con pertinencia para resolver las necesidades que los lleva a solicitar los servicios institucionales; de continuar esta situación se compromete seriamente el cumplimiento de la misión institucional afectándolos intereses del público y la imagen de la Institución, motivo por el cual se requiere encontrar soluciones que permitan cambiar la situación descrita y se plantea el siguiente problema de investigación.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo es la burocracia en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo es la Formalización de las comunicaciones en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo es la Racionalidad en la división del trabajo en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo es la Despersonalización en las relaciones laborales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo es la Jerarquía basada en la autoridad en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo son las Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?
- ¿Cómo es la Selección del personal por competencia técnica y méritos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la burocracia en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.



### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir la Cohesión de la Organización sobre la base de las normas legales y reglamentos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir la Formalización de las Comunicación en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir la Racionalidad en la división del trabajo reglamentos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir la Despersonalización en las relaciones laborales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir la Jerarquía basada en la autoridad en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir las Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.
- Describir la Selección del personal por competencia técnica y méritos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación será de relevancia social ya que se centrará en mejorar la burocracia en la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, obteniendo como resultado la celeridad de los trámites en beneficio de los usuarios internos y externos de nuestra ciudad.



#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El presente trabajo de investigación tendrá implicancias prácticas ya que la burocracia se desarrolló y se pondrá en práctica por los trabajadores, y servirá para mejorar los resultados de los procesos en beneficio de los usuarios y alcanzar los objetivos de la Oficina de Administración Dirección Regional de Agricultura Cusco.

#### **1.4.3. Valor teórico**

El trabajo de investigación tendrá valor teórico ya que se conocerá acerca de la burocracia en la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, describiendo el estado en que se desarrolla la variable y que será un modelo para futuros estudios de investigación.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

El presente trabajo de investigación será de utilidad metodológica porque se facilitará un modelo de estudio que ayude a entender cómo se debe desarrollar y funcionar la Burocracia en la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, llevada a la práctica.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El trabajo de investigación es viable y factible ya que se contó con la información correspondiente, el tiempo y los recursos necesarios para realizar la investigación.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La delimitación temporal de la presente investigación realizada se desarrolló en el periodo del mes de agosto del año 2018.



### **1.5.2. Delimitación espacial**

El trabajo de investigación ha sido desarrollado la Oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco en el Distrito de Wanchaq provincia de Wanchaq departamento del Cusco.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

Se circunscribe en las bases teóricas y conceptos teóricos que comprenden la Burocracia, lo que permitirá conocer desarrollar la definición y el comportamiento de la variable de estudio.



## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Análisis de la teoría burocrática aportes para la comprensión del modelo burocrático.

**Autor(Es):** Carlos Petrella Tóffolo

**Universidad:** Pontificia Universidad de Salamanca.

**Año Y Lugar:** 2007, España.

**Conclusiones:**

El modelo burocrático clásico propuesto por Max Weber y aún algunas de las actualizaciones post-weberianas como las citadas precedentemente, no generan siempre respuestas adecuadas para los problemas de la administración moderna. Muchas de esas faltas de respuesta aceptables para satisfacer las necesidades de los usuarios externos de los sistemas se perciben en ciertos casos como “anomalías” del sistema vigente, lo que es un error y una oportunidad. Esas anomalías generan conflictos – “disonancias” - entre lo que el modelo conceptualmente prescribe como el deber-ser y lo que por experiencia se sabe ya que no funciona en la realidad. Precisamente este proceso puede generar – según plantearon David Osborn y Peter Plasrik en La reducción de la burocracia (1998) - oportunidades para cuestionar los paradigmas legados y pensar en cambios, sobre todo ante los efectos indeseados de las enormes burocracias estatales sobre los ciudadanos a quienes supuestamente sirven.

La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública.

**Autor(es)** : Evangelina Pérez Aramburú

**Universidad** : Universidad Nacional de la Plata.

**Año y lugar** : 2001, Argentina.

**Conclusiones**

Se analizaron los modelos de reformas al nivel de “típicos ideales” weberianos, a raíz de los cuales puede afirmarse que las reformas mayormente implementadas en los países de la OCDE en los últimos años, responden al modelo



de New Public Management (cuyo criterio guía principal sería la idea de la eficiencia). Las iniciativas adoptadas (si bien no todas en la misma intensidad y con los mismos efectos) en estos países se relacionan directamente con la idea de introducir mayor flexibilidad, garantizar el control, el resultado y la responsabilidad, desarrollar la competencia y ampliar las opciones; prestar un servicio receptivo a las necesidades del público, mejorar la gestión de los recursos humanos, etc.

Pero, vale la pena recalcarlo aquí nuevamente, es fundamental considerar que cada administración responde a diagnósticos propios en cuanto a los problemas, carencias, oportunidades y fortalezas. Por lo tanto, no sería factible generalizar “recetas”.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Organización Burocrática, gestión eficiente y modernización de la Universidad Pública el caso de La Universidad Mayor de San Marcos.

**Autor(es):** Ramón Ramírez Erazo.

**Universidad:** Universidad Mayor de San Marcos

**Año y lugar:** 2005, Lima.

#### **Conclusiones**

La reforma de la universidad latinoamericana tradicional surgió en Córdoba en 1918, donde la protesta política estudiantil lo llevó a desarrollar conflictos con el poder político donde las clases medias emergentes tuvieron un rol protagónico. Las universidades, como consecuencia de las estructuras sociales semif feudales que la Independencia consolidó, seguían siendo organización feudalizada. La Universidad utilizada respondía, en términos generales, a los intereses de los grupos de poder de la sociedad, dueños del poder político y económico funcionaba bajo moldes feudales conservadores ajenos al desarrollo de un espíritu científico a





pesar de que la revolución industrial se había expandido por toda Europa y Estados Unidos.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Burocracia en la superintendencia nacional de migraciones Cusco 2016.

**Autor(es):** César Luis Echegaray Paiva, Richard Darwin Torres Apaza.

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco.

**Año y lugar:** 2016, Cusco-Perú.

#### **Conclusiones**

Al describir la burocracia en la Superintendencia Nacional de Migraciones Sede Cusco, se pudo observar que le 52% del personal encuestado manifestó que la burocracia existe a un nivel medio, el 44% indico que el nivel es bajo, lo que muestra que la forma de organización con la que cuenta la institución en dicha sede no es la más eficiente, pues existe complejidad por la dependencia que tiene hacia la sede principal que tiene en Lima, lo que provoca la demora, la poca claridad y la eficiencia de las actividades que realizan. Así mismo se encontró que el organigrama que se presenta la institución, es el de la sede principal en Lima, no contando con un organigrama la oficina de Cusco, lo que provoca que el trabajo de manera más lenta, pues, existe mucha dependencia perjudicando la toma de decisiones frente a los conflictos que a diario se presentan, estando presente de manera permanente la supervisión de muchas jerarquías y muchas normas y procedimientos que no son necesario al momento de solucionar los problemas y que deben ser seguidos al pie de la letra perjudicando la normal y rápida atención que se debe brindar al usuario.



El sistema burocrático y el clima organizacional en el departamento de comercialización de la empresa prestadora de servicios SedaCusco S.A. 2014.

**Autor(es):** Paola Alejandra Garcia Luna, Sussan Ivonne Arbieto Pilare

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco.

**Año y lugar:** 2015, Cusco-Perú

### **Conclusiones**

Se obtuvo que el 76.7% de los colaboradores del departamento de comercialización de la Empresa Prestadora de Servicios SEDA CUSCO S.A indican que existe un sistema burocrático definido ya que cuentan con el Manuel de Organización y Funciones como también el organigrama establecido por la empresa siendo estos cumplidos por los colaboradores casi siempre; por otro lado, existe problemas al momento de solucionar el personal idóneo para el puesto adecuado ya que se prioriza preferencias personales creando un clima organizacional con deficiencias

Se ha podido observar que el 63.3% de los colaboradores en el departamento de la Empresa Prestadora de Servicios SEDA CUSCO S.A. indican que existe una jerarquía establecida porque en dicha empresa se cuenta con una estructura organizacional vertical demostrándose en ella varios niveles que impiden que la comunicación se de manera clara y concreta para los colaboradores.

### **2.2. Bases legales**

- Ley 27444. Ley del Proceso Administración General.
- Ley de Servir N° 30057. Ley del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo N° 1246 Decreto Legislativo que aprueba la Simplificación Administrativa.



- Decreto Ley N° 25902 y su Reglamento N° 017-2001-AG Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales N° 27867 y su modificatoria Ley N° 27902 y sus siglas son DRAC-GRC.

### **2.3. Bases teóricas**

#### **2.3.1. La Burocracia**

El modelo burocrático puede ser entendido como un sistema de gestión altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, caracterizado por ciertas notas como la organización jerárquica, la asignación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales. (Restrepo, 2009, págs. 167-185).

“La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar los medios a los objetivos (fines) pretendidos con el propósito de garantizar la máxima eficiencia posible para alcanzar esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad”. (Chiavenato, 2014).

La Burocracia en un principio estaba solo dirigida en base a las instituciones públicas, Weber observó que existía un déficit en la calidad de atención hacia los usuarios, y que también para los trabajadores de la administración pública antigua no existía un modelo de proceso adecuado para poder realizar los trabajos encomendados. Es por eso que en la actualidad aún se sigue utilizando la burocracia siendo este un modelo óptimo de atención al usuario en las instituciones.

#### **2.3.2. Tipos de sociedad**

- a) Sociedad Tradicional: En la cual predominan las características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc. Predominan



características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos) (Erra, 2001).

- b) Sociedad Carismática: Predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución. Etc. predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos) (Erra, 2001).
- c) Sociedad Legal, racional o burocrática: Priman las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, los estados modernos, los ejércitos, etc. (Chiavenato, 2014)

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos. (Erra, 2001)

### **2.3.3. Tipos de Autoridad.**

Según Max Weber a cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida". (Chiavenato, 2014)

- a) Autoridad tradicional:



Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. (Chiavenato, 2014)

Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones. (Erra, 2001)

En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional. (Erra, 2001).

b) Autoridad carismática.

En la cual predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en la revolución, etc. (Chiavenato, 2014)

Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere



características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

(Erra, 2001)

Cuando la dominación carismática incluye un n° de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposita en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable. (Erra, 2001).

c) Autoridad legal, racional o burocrática

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. (Chiavenato, 2014)

Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un



conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos. (Erra, 2001).

#### **2.3.4. Características de la Burocracia**

Según Max Weber, la burocracia es una organización en donde el papeleo se multiplica y aumenta de volumen, lo que impide las soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea en el sentido de los empleados que se apegan a reglamentos y rutinas. (Chiavenato, 2014)

##### **a) Cohesión de la Organización sobre la base de las normas legales y reglamentos:**

Las normas y los reglamentos son legales porque confieren las personas dotadas de autoridad el poder de coaccionar a los subordinados, así como los medios coercitivos que sirven para imponer la disciplina. (Chiavenato, 2014, pág. 193)

Como sistema racional legal, pretende hacer previsible la reacción de la organización pública para proteger al ciudadano de toda posible arbitrariedad.

Dando lugar a una cultura jurídica que prima sobre todo lo demás. (Parres Garcia, 2008, pág. 95)

- Normativa.: Las normas son los lineamientos que tiene la organización y que constituyen el marco para la gestión de la misma. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, pág. 29)
- Regla: Disposición expedida para hacer cumplir los fines de una organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos. (Franklin, 2007, pág. 833)

**b) Formalización de las comunicaciones:**

Todas las acciones y procedimientos los tienen por objetivo proporcionar documentación adecuada, realizar la debida comprobación y asegurar la interpretación univoca de las comunicaciones. (Chiavenato, 2014, pág. 193)

Además de las normas y reglamentos, las comunicaciones escritas son la otra pieza que une la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas, se documentan por escrito para poder comprobar la correcta interpretación de los actos legales. (Parres Garcia, 2008, pág. 95)

- **Comunicación Formal:** La comunicación formal se divide en escrita y oral. Tareas diarias se manejan a través de la comunicación oral, mientras que las cuestiones de mayor relevancia requieren la comunicación escrita. (Hernández Rojas, 2015).
- **Comunicación Informal:** La comunicación informal mantiene fuertes relaciones entre los jefes y sus subordinados, gracias a ello se mantienen la autoridad de los superiores. Sin embargo, es recomendable controlar a los subordinados y fijar su responsabilidad la cual es necesaria para llevar un control eficaz y exitoso. (Hernández Rojas, 2015)

La Comunicación Informal Según (Hernández Rojas, 2015) se refiere al intercambio de información de manera no oficial. Está basada en las relaciones informales: Amistad, Pertenencia a un mismo club, Mismos intereses

Está libre de todas las formalidades organizativas. El intercambio de mensajes informales generalmente se lleva a cabo en comidas, eventos sociales, fiestas, etc. En estas ocasiones, los superiores pueden reunir información de sus





subordinados que sean difíciles de obtener a través de la comunicación formal. Estos mensajes incluyen comentarios, sugerencias, etc. En este caso la comunicación se realiza a través de la gesticulación, movimiento de la cabeza, sonriendo o bien permaneciendo en silencio. No existe un canal definido de comunicación. (Hernández Rojas, 2015)

### c) **Racionalidad en la División del Trabajo**

El proceso burocrático implica una sistemática división del trabajo en orden a su racionalidad. Inspirado en la “organización científica del trabajo” de Taylor, se busca la especialización en la tarea bajo el convencimiento de que así el trabajador será cada vez más eficaz y eficiente. No obstante, la organización científica del trabajo de Taylor se desarrolló en un contexto en el que el trabajo que se desarrollaba era fundamentalmente manual, que no tiene nada que ver con el trabajador del conocimiento del siglo XXI. (Parres Garcia, 2008, pág. 95).

Hay una división sistemática del trabajo y del poder con lo que se establecen las atribuciones de cada participante. Cada servidor público tiene un puesto y funciones específicas, así como un ambiente de competencia y responsabilidad. (Chiavenato, 2014, págs. 193-194)

Cada trabajador debe saber sus funciones, tareas, ocupación para realizar sus funciones según su modalidad de contratación de trabajo ya sea por el Contrato Administrativo por Servicio (CAS) o Contrato Administrativo por Servicio según Decreto Legislativo N° 1057.

- **Comunicación Formal:** La comunicación formal se divide en escrita y oral. Tareas diarias se manejan a través de la comunicación oral, mientras que las



cuestiones de mayor relevancia requieren la comunicación escrita. (Hernández Rojas, 2015).

- Comunicación Informal: La comunicación informal mantiene fuertes relaciones entre los jefes y sus subordinados, gracias a ello se mantienen la autoridad de los superiores. Sin embargo, es recomendable controlar a los subordinados y fijar su responsabilidad la cual es necesaria para llevar un control eficaz y exitoso. (Hernández Rojas, 2015)

La Comunicación Informal Según (Hernández Rojas, 2015) se refiere al intercambio de información de manera no oficial. Está basada en las relaciones informales:

- Amistad
- Pertenencia a un mismo club
- Mismos intereses

Está libre de todas las formalidades organizativas. El intercambio de mensajes informales generalmente se lleva a cabo en comidas, eventos sociales, fiestas, etc. En estas ocasiones, los superiores pueden reunir información de sus subordinados que sean difíciles de obtener a través de la comunicación formal. Estos mensajes incluyen comentarios, sugerencias, etc. En este caso la comunicación se realiza a través de la gesticulación, movimiento de la cabeza, sonriendo o bien permaneciendo en silencio. No existe un canal definido de comunicación. (Hernández Rojas, 2015)

#### **d) Racionalidad en la División del Trabajo**

El proceso burocrático implica una sistemática división del trabajo en orden a su racionalidad. Inspirado en la “organización científica del trabajo” de Taylor,



se busca la especialización en la tarea bajo el convencimiento de que así el trabajador será cada vez más eficaz y eficiente. No obstante, la organización científica del trabajo de Taylor se desarrolló en un contexto en el que el trabajo que se desarrollaba era fundamentalmente manual, que no tiene nada que ver con el trabajador del conocimiento del siglo XXI. (Parres Garcia, 2008, pág. 95).

Hay una división sistemática del trabajo y del poder con lo que se establecen las atribuciones de cada participante. Cada servidor público tiene un puesto y funciones específicas, así como un ambiente de competencia y responsabilidad. (Chiavenato, 2014, págs. 193-194)

Cada trabajador debe saber sus funciones, tareas, ocupación para realizar sus funciones según su modalidad de contratación de trabajo ya sea por el Contrato Administrativo por Servicio (CAS) o Contrato Administrativo por Servicio según Decreto Legislativo N° 1057.

- División del trabajo en función a los objetivos: Consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia. Según Adam Smith señala que gracias a la división de trabajo se ahorra tiempo, la producción aumentaba cada vez más en menos tiempo debido a que el obrero no tenía que cambiar constantemente de herramientas, también se ahorra capital ya que cada obrero no tenía que disponer de todas las herramientas sólo las necesarias para la función que desempeñaba, además decía que cada trabajador desarrolla más habilidad y destreza en su tarea, aquellos trabajadores especializados tenían más posibilidades de inventar dispositivos o máquinas



que faciliten o mejoren la tarea particular que realizan diariamente. (Smith Douglas, 2011)

- Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador: Según Reinhold Zippelius establece que el Estado, en tanto estructura organizada de poder, tiene como función garantizar una convivencia ordenada y sin contradicciones y, en especial, la paz y la seguridad jurídica. (Zippelius, 2016).
- Conocimiento y especificación del ámbito de competencia de cada trabajador: El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano. (Corpoeducación, 2003).
- Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador: Podemos definir a la persona responsable como aquella que asume las consecuencias de sus actos intencionados, resultado de las decisiones que tome o acepte; y también de sus actos no intencionados, de tal modo que los



demás queden beneficiados lo más posible o, por lo menos, no perjudicados; preocupándose a la vez de que las otras personas en quienes puede influir hagan lo mismo. (CANFRANC, 2016).

**e) Despersonalización en las relaciones laborales**

Se habla de puestos, no de funciones, no de personas. Las personas son ocupantes de puestos, no individuos con emociones, expectativas. Resulta ajeno al modelo burocrático los fundamentos de la motivación de las personas y su incidencia en la productividad propios de las teorías de la motivación desarrolladas desde mediados del siglo XX. (Parres Garcia, 2008, pág. 95).

Las actividades son distribuidas de forma impersonal, o sea, en términos de puestos y funciones, y no de las personas involucradas. Su administración se lleva a cabo sin considerar a las personas en calidad de tales, sino como ocupantes de puestos y funciones. No obedece en consideración a su persona, sino por el puesto que ocupa. (Chiavenato, 2014, pág. 194)

La Institución realiza la convocatoria de acuerdo a las necesidades de cada puesto o cargo a requerir, los puestos seguirán existiendo en la institución y también irán mejorando o desapareciendo según la necesidad de la misma, sin antes estar reglamentadas en el Manual de Organización y Funciones, en el Reglamento de Organización y Funciones, el Cuadro de asignación de personal.

- Relaciones jerárquicas impersonales: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes



surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. (MÜNCH GALINDO, 2017).

- Sujeción impersonal: Las relaciones de sujeción especial y general, son unos vínculos estrechos entre una persona y el Estado, y que implicaron, en una época, que el individuo quedara a merced del poder, es decir, prácticamente el individuo no tenía o entregaba todos sus derechos y el Estado podía hacer con él lo que a bien tuviere en cuanto a su relación laboral. Es un vínculo que aún subsiste con algunos matices y que explica la dependencia acentuada de algunos individuos que ostentan además de su condición de servidores públicos ciertos condicionamientos misionales como los militares, los policías o los docentes; o ciertas calidades como los reclusos, entre otros. En las relaciones de sujeción especial, uno de los sujetos, es siempre la Administración Pública. (Gil, García, & Esteban, 2009)

- f) Jerarquía basada en la Autoridad: El principio de la jerarquía agrupa a los cargos y funciones y establece las áreas o tramos de control las jurisdicciones. En base a la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática, La jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas. La autoridad y el poder resultante son inherentes al cargo y al "nivel" y no a la persona y su distribución en la estructura reduce al mínimo los "roces", protegiendo al subordinado de la potencial acción arbitraria de su superior, dado que la acción de ambos se procesa dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas. (Trelles Araujo, 2004, pág. 4)

La burocracia está fundada en un sistema organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y existe la posibilidad de apelar una



decisión de una instancia inferior ante una superior. Este principio está presente en todas las organizaciones burocráticas, sean públicas o privadas. (Martínez Castilla, 2016, pág. 150).

Cada puesto inferior está sujeto a su superior (cargo o puesto); es por eso la necesidad de definir las jefaturas en los distintos escalones. Las decisiones son tomadas por los superiores respetando normas y reglamentos de la institución para evitar posibles arbitrariedades en una posible eventualidad.

- **Control:** En las ciencias de la administración, se habla de control para referirse a una de las principales funciones administrativas, junto con la planificación, la organización y la dirección, la cual tiene como cometido asegurarse de que las acciones de la organización se realicen de acuerdo a lo planificado, o evaluar la eficacia de los resultados obtenidos, es decir, su grado de proximidad con el ideal esperado. (Raffino, 2018)
- **Supervisión:** Supervisión es la acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona. Quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no. Por lo tanto, la supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. (Pérez Porto J. , 2008).
- **Jerarquía basada en reglas y normas:** Toda estructura burocrática enfrenta una serie de presiones constantes de fuerzas externas que obligan al burócrata a seguir normas y propósitos diferentes, a los que persigue la organización; y por otro, el compromiso de los subordinados con las reglas



burocráticas tiende a debilitarse gradualmente, al presenciar que los objetivos y las metas para los cuales trabajan se distorsionan al interior de la misma organización. (Gutierrez, 2011, pág. 66)

- Autoridad basada en el poder del puesto: Durante el siglo XIX el uso peyorativo del término se extendió a diversos países europeos, en donde los críticos liberales de los regímenes absolutistas la emplearon para desacreditar los procedimientos tortuosos, la actitud intolerante y el despótico comportamiento de los funcionarios de los gobiernos autocráticos. Desde entonces, esta significación peyorativa se ha generalizado en el sentido de que cualquier crítica dirigida contra organizaciones complejas incapaces de asignar claramente la responsabilidad, contra las normas rígidas y los procedimientos rutinarios aplicados sin la debida consideración del caso concreto, contra funcionarios torpes o lentitud e incompetencia, contra los directivos conflictivos y la duplicación del esfuerzo o contra la acumulación de cargos y la concentración del control en manos de unos pocos, ha tenido a utilizar este término, sea cual fuere el partido ó creencia política de quien lo haga. (Gutierrez, 2011, pág. 50)

- g) Rutinas y Procedimientos estandarizados en guías y manuales: Para garantizar la consistencia entre las órdenes de los mandos superiores y los empleados de los puestos inferiores se elaboran procedimientos detallados y rutinarios. El desempeño de cada trabajo debe estar determinado por reglas y normas técnicas. Todo está reglado, ningún ocupante puede hacer lo que quiera sino lo que señala en los manuales de procedimientos y rutinas. (Parres Garcia, 2008, pág. 95).





La burocracia es una organización que establece las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada puesto. El ocupante de un puesto (el empleado) no hace lo que quiere, sino lo que la burocracia le impone que haga. Las reglas y normas técnicas rigen la conducta del ocupante de cada puesto, el cual ejecuta sus actividades de acuerdo con las rutinas y procedimientos. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el puesto se aseguran por medio del conjunto de reglas y normas que constriñen al funcionario a las exigencias tanto del puesto como de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica, con el condicionamiento y la capacitación racionales del desempeño en el trabajo. (Chiavenato, 2014, pág. 194)

- Reglas: Las reglas, por otra parte, son normativas o preceptos (disposición) que deben respetarse. Lo habitual es que las reglas surjan por un acuerdo o convenio y que, una vez instauradas, sean de cumplimiento obligatorio. (Pérez & Gardey, 2012).
- Normas técnicas: De esta manera podemos clasificar las normas técnicas en función de su carácter voluntario u obligatorio, de este modo clasificamos las mismas por normas técnicas en sentido estricto o reglamentaciones técnicas. (Sanchis, 2015)
- Procedimientos: Los procedimientos permiten saber «quién hace qué» y «qué se hace» con respecto a un objetivo concreto. Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales y documentos)



y una cronología de desempeño de las instrucciones. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

- Rutinas: Las características de tal régimen son una pasión por la rutina en la administración, el sacrificio de la flexibilidad a la rigidez del reglamento, demora en la adopción de decisiones y la resistencia a embarcarse en experimentos innovadores. En casos extremos, los miembros llegan a constituir una casta hereditaria que manipula el gobierno en beneficio propio. (Gutierrez, 2011, pág. 115)
- h) Selección del personal por competencia técnica y méritos: La burocracia es una organización con la cual las personas son elegidas con base en sus méritos y competencia técnica, y no en preferencias personales. La selección, la admisión, la transferencia, y la promoción de los empleados se basan en criterios de evaluación y clasificación válidos para toda la organización y no en criterios particulares y arbitrarios. Esos criterios universales son racionales y toman en cuenta la competencia, el mérito y la capacidad del empleado para desempeñar el puesto. (Chiavenato, 2014, pág. 194).

La selección de las personas se basa en el mérito y en la competencia técnica. Los procesos de selección, provisión y promoción son iguales para toda la organización, basados en criterios generales. Especial hincapié en la formación de sus empleados en el manejo de textos legales. (Parres Garcia, 2008, pág. 95).

- Convocatoria pública: Convocatoria es algo o alguien que convoca. El concepto también se utiliza para nombrar al escrito o anuncio con que se convoca. Para comprender este concepto, debemos saber que el verbo convocar refiere a citar o llamar a una o más personas para que asistan a



determinado acto o lugar. Una convocatoria, en un nivel general, es un llamado público que se realiza para algo. Puede tratarse de un llamado dirigido a una persona en particular o a la sociedad en su conjunto. (Perez Porto & Gardey, 2011).

- **Publicación de perfiles requeridos:** El perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo. Experiencia. - Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, considerando entre otros elementos, el orden y duración en los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas. (Secretaria de la Administracion Publica, 2010, pág. 2).

### **2.3.5. Ventajas De La Burocracia**

Según Weber citado por (Chiavenato, 2014, pág. 196) encontró infinidad de razones para explicar el avance de la burocracia ante otras formas de asociación, pero además le atribuyo las siguientes ventajas.

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación.
- Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.



- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira.
- Reducción de la fricción entre las personas, con funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal.
- Beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

#### **2.4. Marco conceptual**

- a) Autoridad: La autoridad es o supone un tipo específico de poder. La señal de esa peculiaridad, aquella en que todos estarán espontáneamente de acuerdo en identificar como tal, es el índice de reconocimiento que acompaña a la autoridad y que hace del suyo un poder legítimo. (Oyarzún, 2008).
- b) Agricultura: Establecer el origen etimológico de la palabra agricultura nos lleva hasta el latín pues en dicha lengua es donde se encuentra el punto de partida del nacimiento de la citada. En concreto, podemos ver que procede del vocablo agricultura, que está conformado por la suma de dos partes: el término agri que es sinónimo de “campo de cultivo” y el concepto cultura que puede traducirse como “cultivo o cultivado”. (Pérez Porto & Merino, 2009).



c) Calidad: El primer paso que se hace necesario llevar a cabo para poder determinar la esencia del concepto calidad que ahora nos ocupa es establecer su origen etimológico. En este sentido, tenemos que subrayar que el mismo se encuentra en la palabra latina *qualitas*, la cual a su vez procede del griego y más en concreto del término *ποιότης*. (Pérez Porto & Merino, 2008)

d) Cliente

Del latín *cliens*, el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. (Pérez Porto & Gardey, 2009).

e) Conocimiento

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Pérez Porto J. , 2008)

f) Gobierno: El vocablo gobierno hace mención al desarrollo de un poder del Estado y/o a la conducción dirigencia en general. Según la teoría, se define como gobierno al organismo que, según reconoce la Constitución, asume las responsabilidades del poder ejecutivo y concentra el poder político para conducir a una determinada sociedad. Generalmente, está integrado por un



Presidente o Primer Ministro y una cierta cantidad de Ministros, Secretarios y otros funcionarios. (Perez Porto & Gardey, 2012).

- g) **Administración Pública:** Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización, pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. (Ramió, 2016, pág. 24).
- h) **Organización:** Las instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas. (Aguilar Chuquizuta, 2009, pág. 1)
- i) **Sociedad:** Es la larga etapa histórica y sociológica en la que se desenvuelve la humanidad desde su lejano apareamiento hasta nuestros días, podemos observar clara y definitivamente que el hombre unido ha estado siempre unido a sus semejantes, constituyendo con ellos la vida orgánica de una sociedad. (Moreira, 2003, pág. 2).



j) Usuario: El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el concepto de usuario con simpleza y precisión: un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público. (Pérez Porto & Gardey, 2010).

## **2.5. Marco Institucional**

### **2.5.1. Generalidades de la Dirección Regional de Agricultura Cusco**

La Dirección Regional de Agricultura Cusco, es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional del Cusco, dependiente de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, responsable de promover las actividades productivas agrarias y constituye la instancia principal de coordinación a nivel regional de las actividades del Ministerio de Agricultura, sus Proyectos Especiales y Organismos Públicos Descentralizados Tiene dependencia normativa del Ministerio de Agricultura y Técnico-administrativa- presupuestal del Gobierno Regional del Cusco

Su denominación es Dirección Regional de Agricultura Cusco. Establecida mediante Decreto Ley N° 25902 y su Reglamento N° 017-2001-AG Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales N° 27867 y su modificatoria Ley N° 27902 y sus siglas son DRAC-GRC.

La Dirección Regional de Agricultura, tiene como objetivo, Promover el desarrollo de los productores organizados en cadenas productivas, en el marco de la cuenca como unidad de gestión de los recursos naturales, para lograr una agricultura desarrollada en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.



Actualmente, la Dirección Regional de Agricultura se encuentra bajo la Dirección del Ing. Daniel Dancourt Velasquez, el mismo que cuenta con 02 Direcciones de Asesoramiento, la Dirección de Planeamiento y Presupuesto que se encuentra a cargo de la C.P.C. Grey Karina Hinostroza Sutta, la Dirección de Asesoría Jurídica a cargo del Abog. Juan A. Grajeda Echegaray; y 05 Direcciones de línea; la Dirección de Competitividad Agraria a cargo del Ing. Luis Alberto Luna Loayza, la Dirección de Estadística e Información Agraria a cargo del Ing. Henry Campana Tamayo, Dirección de Infraestructura y Saneamiento de la Propiedad Agraria a cargo del Ing. Rafael Vergara, La Dirección de Recursos Naturales a cargo del Ing. Eleuterio Zurita Quispe y la Dirección de Administración a cargo de la C.P.C. Justo Mescco Pumasupa.

La Dirección Regional de Agricultura Cusco cuenta con 14 Agencias Agrarias en las provincias de: Acomayo, Anta, Espinar, Canas, Calca, Cusco, Canchis, Quispicanchi, Chumbivilcas, La Convención, Paucartambo, Paruro, Urubamba y Pichari Kimbiri.

Asimismo, la Dirección de Agricultura cuenta con una coordinación de predios rurales, la misma que está encargada de la titulación de predios rurales a nivel de la región.

La Dirección Regional de Agricultura, actualmente ejecuta 09 proyectos de inversión:

- Fortalecimiento de la Producción Orgánica de Kiwicha en la Región Cusco.
- Fortalecimiento de las Capacidades para el Cultivo de Hortalizas Orgánicas y su Comercialización en las Provincias de Anta, Calca, Cusco, Y Urubamba.





- Mejoramiento de Sistema Productivo del Maíz Blanco Gigante en el Valle Sagrado de los Incas.
- Desarrollo Ganadero de las Cuencas Lecheras del Alto Apurímac, Alto Vilcanota y Valle Sagrado de la Región Cusco.
- Fortalecimiento de la competitividad de la Cadena Productiva de Tara en Sistemas Agroforestales en comunidades de Anta, Calca, Urubamba y Paruro.
- Mejoramiento de las capacidades Productivas y competitivas de los Criadores de Ganado Vacuno en las Provincias de Acomayo, Anta, Cusco, Canas, Calca y Paucartambo.
- Instalación y Manejo de Recursos Forestales en las Provincias de Chumbivilcas y Paruro.
- Mejoramiento de la Producción de Haba Grano Seco en las Provincias de Acomayo, Anta, Cuzco y Paucartambo en la Región Cusco.
- Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena Productiva de Cuyes en los 08 Distritos de la Provincia de Canas – Cusco.

De esta manera la Dirección Regional de Agricultura viene trabajando de forma coordinada con los hermanos productores, asimismo, viene promoviendo el desarrollo sostenible del agro en la Región.

#### **2.5.2. Ubicación política:**

- Región: Cusco
- Provincia: Cusco
- Distrito: Wanchaq



### 2.5.3. Misión y Visión institucional de la Dirección Regional de Agricultura

#### Cusco

- a. **Misión:** La Dirección Regional de Agricultura Cusco, es liderar el sector agrario, promover la organización de los productores agrarios bajo el enfoque de Cadenas Productivas, proporcionar orientaciones y servicios de calidad, para lograr una actividad agropecuaria sostenible, rentable y competitiva. (DRA, 2015).
- b. **Visión:** La Dirección Regional de Agricultura Cusco, moderna, dinámica, sólida y reconocida a nivel regional como rectora e impulsora del desarrollo agrario, en un entorno de productores agrarios organizados y competitivos. (DRA, 2015).
- c. **Funciones:** La Dirección Regional de Agricultura Cusco, constituye la instancia principal de coordinación en el ámbito regional, cuyas funciones principales son las siguientes:
  - Conducir la implementación y ejecución de las políticas de la región en materia agraria, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
  - Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios en el ámbito regional.
  - Cumplir y hacer cumplir las normas sobre los recursos naturales y de la actividad agraria, en coordinación con los proyectos especiales y Organismos Públicos Descentralizados.

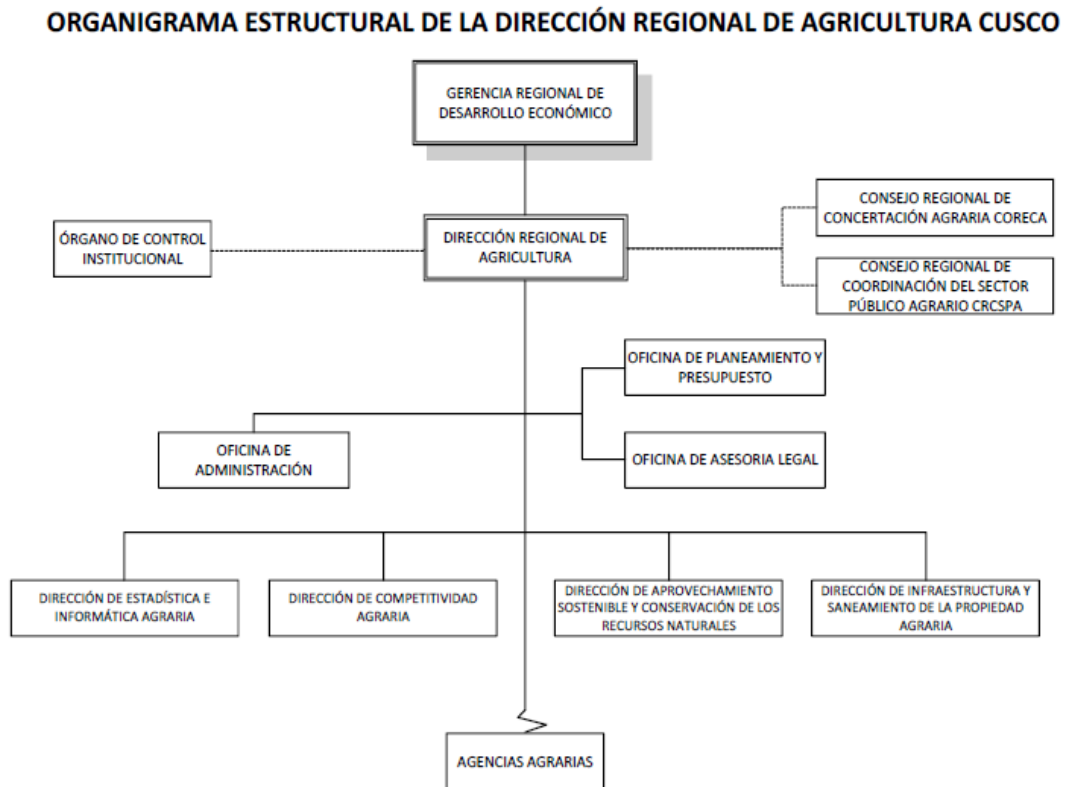


- Promover las actividades que faciliten la organización de los productores agrarios, para el desarrollo de la cadena productiva de los productos más significativos.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad concerniente al sector agrario en el ámbito de su competencia.
- Canalizar los flujos de información de interés sectorial, regional desde y hacia los agentes económicos regionales.
- Promover la convocatoria y concertación con los organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y empresas de servicios para contribuir a la resolución de problemas de los productores organizados de las cadenas productivas más significativas.
- Cumplir el rol de agente promotor de los acuerdos y/o contratos de los productores organizados de las cadenas productivas más significativas ubicadas en su jurisdicción.
- Promover la creación de organizaciones agrarias privadas de tipo empresarial regionales y locales vinculadas a las cadenas productivas de los productos más significativos.
- Promover la formulación de propuestas de mecanismos de integración de la actividad agraria a nivel de cuenca con los gobiernos locales y entre el área rural y la urbana, a partir del conocimiento especializado de las cadenas productivas más importantes.
- Efectuar el seguimiento de los efectos de las políticas económicas y sectoriales en el desarrollo de los principales productos.

- Participar en el seguimiento y evaluación del desempeño institucional del sector.
- Proponer a la Alta Dirección del Ministerio de Agricultura, los programas y proyectos agrarios para el desarrollo de la región.
- Promover y ejecutar proyectos productivos y de infraestructura productiva en el ámbito regional.
- Cumplir otras funciones asignadas por la Alta Dirección.

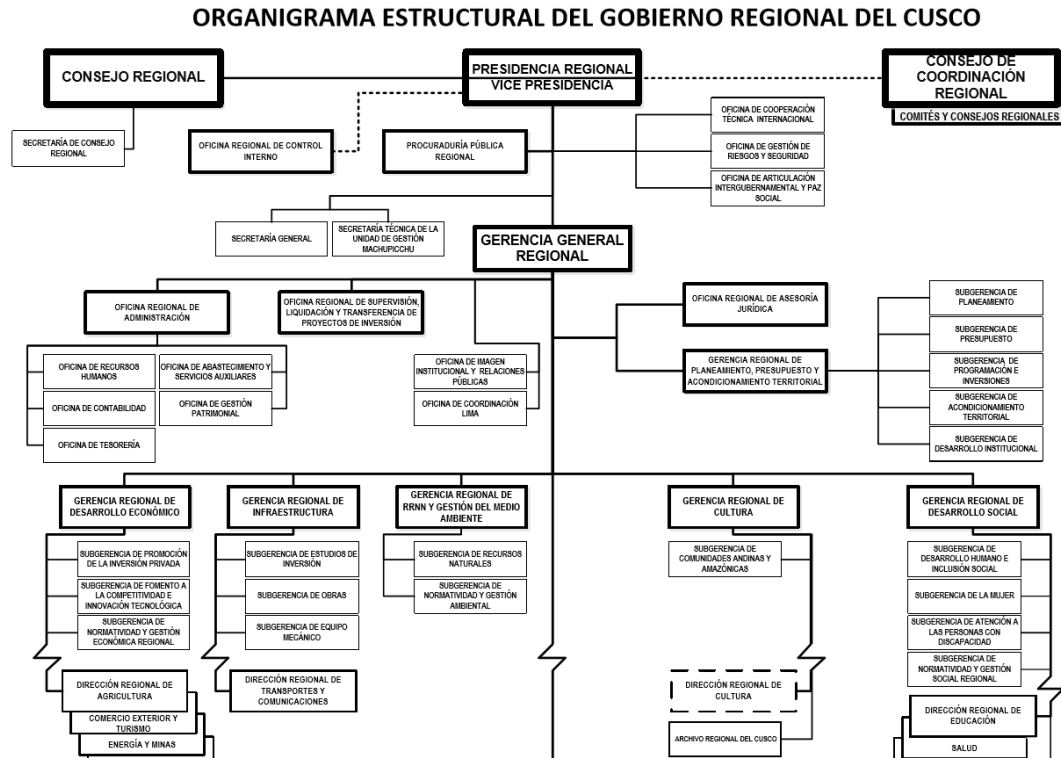
### 2.5.4. Organigrama estructural de la dirección regional de agricultura cusco

Figura 1 Organigrama estructural de la Dirección Regional de Agricultura Cusco



Fuente: (Dirección Regional de Agricultura y Riego Cusco, 2019)

2.5.5. Organigrama estructural del Gobierno Regional del Cusco



Fuente: (Gobierno Regional Cusco, 2019)

2.6. Variable de estudio

2.6.1. Variable

- La Burocracia

2.6.2. Conceptualización de la variable

- La burocracia: La burocracia es el tipo de poder inherente a las pautas de la organización administrativa formal. La burocracia es la organización formal del poder, que interviene en el proceso político no solo ejecutando sino también participando en la determinación de sentido de las decisiones políticas de fondo”. (Gutierrez Muñoz, 2011)
- D1. Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos: Como sistema racional legal, pretende hacer previsible la reacción de la organización pública para proteger al ciudadano de toda posible



arbitrariedad. Dando lugar a una cultura jurídica que prima sobre todo lo demás.

Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008).

- D2. Formalización de las comunicaciones: Además de las normas y reglamentos, las comunicaciones escritas son la otra pieza que une la estructura organizacional. Las decisiones, las reglas, se documentan por escrito para poder comprobar la correcta interpretación de los actos legales. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008).
- D3. Racionalidad en la división del trabajo: El proceso burocrático implica una sistemática división del trabajo en orden a su racionalidad. Inspirado en la “organización científica del trabajo” de Taylor, se busca la especialización en la tarea bajo el convencimiento de que así el trabajador será cada vez más eficaz y eficiente. No obstante, la organización científica del trabajo de Taylor se desarrolló en un contexto en el que el trabajo que se desarrollaba era fundamentalmente manual, que no tiene nada que ver con el trabajador del conocimiento del siglo XXI. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008)
- D4. Despersonalización en las relaciones laborales: Se habla de puestos, no de funciones, no de personas. Las personas son ocupantes de puestos, no individuos con emociones, expectativas, ... Resulta ajeno al modelo burocrático los fundamentos de la motivación de las personas y su incidencia en la productividad propios de las teorías de la motivación desarrolladas desde mediados del siglo XX. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008)
- D5. Jerarquía basada en la autoridad: El principio de autoridad constituye el único medio de determinación y control del esfuerzo, responsabilidades y resultados. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008)



- D6. Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales: Para garantizar la consistencia entre las órdenes de los mandos superiores y los empleados de los puestos inferiores se elaboran procedimientos detallados y rutinarios. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008)
- D7. Selección del personal por competencia técnica y méritos: La selección de las personas se basa en el mérito y en la competencia técnica. Los procesos de selección, provisión y promoción son iguales para toda la organización, basados en criterios generales. Según Weber citado por (Parres Garcia, 2008)



2.6.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1  
Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
La burocracia.	D1. Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa</li> <li>- Reglamentos</li> </ul>
	D2. Formalización de las comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación formal.</li> <li>- Comunicación informal.</li> </ul>
	D3. Racionalidad en la división del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- División del trabajo en función a los objetivos</li> <li>- Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador.</li> <li>- Conocimiento y especificación del ámbito de las competencias de cada trabajador.</li> <li>- Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador</li> </ul>
	D4. Despersonalización en las relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones jerárquicas impersonales</li> <li>- Sujeción impersonal</li> </ul>
	D5. Jerarquía basada en la autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión</li> <li>- Control</li> <li>- Jerarquía basada en reglas y normas</li> <li>- Autoridad basada en el poder del puesto</li> </ul>
	D6. Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas</li> <li>- Normas técnicas</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Rutinas</li> </ul>
	D7. Selección del personal por competencia técnica y méritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria pública</li> <li>- Publicación de perfiles requeridos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia





### **CAPÍTULO 3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación será básica porque busca generar conocimientos, además de medir y evaluar aspectos, de la burocracia (Carrasco, 2013, pág. 43)

#### **3.2. Enfoque de investigación**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernandez.Fernandez,Baptista, 2015, pág. 4)

#### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación será no experimental. Según una investigación es no experimental cuando: el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogerán en un determinado tiempo. Hernández, Fernández & Baptista Cit. por (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 77)

#### **3.4. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación será descriptivo ya que el trabajo estará en función a los objetivos de la investigación. (hernandez,fernandez,baptista, 2015, pág. 79)

#### **3.5. Población y muestra de la investigación**

##### **3.5.1. Población**

En el presente trabajo de investigación, la población objeto de estudio Se tomará a los 50 trabajadores de la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco



### **3.5.2. Muestra**

La muestra a utilizar en el presente trabajo de investigación será del tipo censal considerando a los 50 colaboradores de la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnica**

Para la siguiente investigación se utilizará la encuesta como técnica de recolección de datos.

### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento que se manejará será el cuestionario para ser aplicado a los objetivos de la investigación.

## **3.7. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas de software estadístico SPSS versión 25 con la ayuda de una computadora, que ayudó al diseño de la base de datos, transformaciones de los datos, validación de datos, tablas y figuras, facilitando un análisis integral de la información.

**CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado**

**4.1.1. Presentación del instrumento**

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como recurso para registrar la información de la variable única (Burocracia), habiendo presentado a 50 personas de la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco que es el total de la población de trabajadores, mediante una relación de 23 preguntas que representan la opinión del encuestado respecto a los indicadores, como explica la siguiente tabla:

*Tabla 2  
Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
La Burocracia	Cohesión de la organización sobre las bases de las normas legales y reglamentos	Normativa	1
		Reglamentos	2,3
	Formalización de las comunicaciones	Comunicación Formal	4
		Comunicación Informal	5
	Racionalidad en la división del trabajo.	División del trabajo en función a los objetivos.	6
		Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador.	7
		Conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador.	8
		Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador.	9
	Despersonalización en las relaciones laborales.	Relaciones jerárquicas impersonales.	10
		Sujeción impersonal.	11
	Jerarquía basada en la autoridad.	Supervisión.	12
		Control.	12
		Jerarquía basada en reglas y normas.	13
		Autoridad basada en el poder del puesto.	14
	Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.	Reglas	15
		Normas técnicas	16
		Procedimientos	17,18
Rutinas		19	
Selección del personal por competencia técnica y méritos.	Convocatoria pública.	20,21	
	Publicación de perfiles requeridos.	22,23	

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de cuantificar los datos del instrumento de medición se establecen la escala de calificación numérica y su respectiva interpretación:

*Tabla 3*  
*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 2.33	No establecida
2.34 – 3.67	Medianamente establecida
3.68 – 5.00	Establecida

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la Burocracia en la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

*Tabla 4*  
*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.801	23

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.801 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **4.2. Resultados de las dimensiones de la variable la Burocracia**

Para describir la burocracia en la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco, se describe las dimensiones de: Cohesión de la organización



sobre la base de las normas legales y reglamentos, Formalización de las comunicaciones, Racionalidad en la división del trabajo, Despersonalización en las relaciones laborales, Jerarquía basada en la autoridad, Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales, Selección del personal por competencia técnica y méritos. Los resultados se presentan a continuación:

El autor Alejandro Parres García (Parres Garcia, 2008, p. 95) define las características de la Burocracia los siguientes: Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos, Formalización de las comunicaciones, Racionalidad en la división del trabajo, Despersonalización en las relaciones laborales, Jerarquía basada en la autoridad, Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales, Selección del personal por competencia técnica y méritos. Las cuales para la investigación se establecen como dimensiones de la variable, que se presentan a continuación:

#### **4.2.1. Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos.**

La dimensión Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos se describe a través del sistema racional legal que pretende predecir la reacción de la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco dentro de una cultura jurídica, es en este entender que se tiene los siguientes resultados:

a) **Resultados de los indicadores de la dimensión de la Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos**

Tabla 5

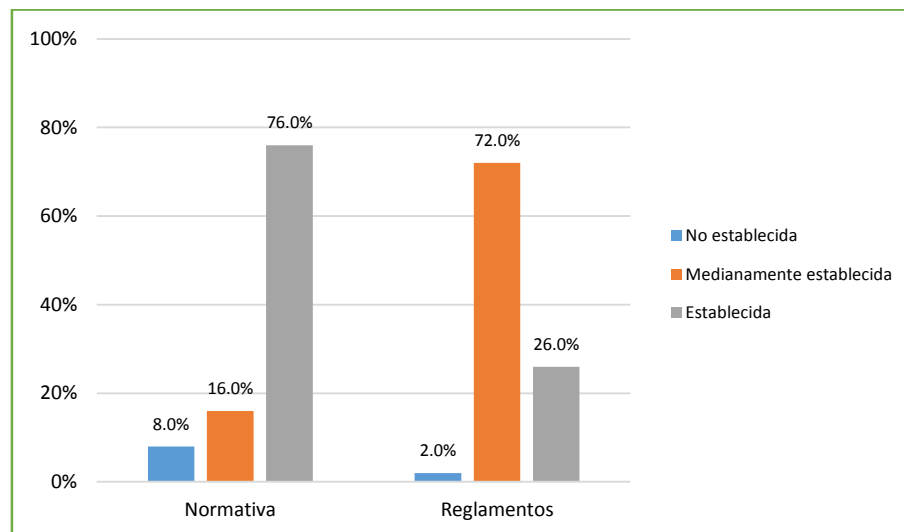
Indicadores de la dimensión de la cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos

	Normativa		Reglamentos	
	f	%	f	%
No establecida	4	8.0%	1	2.0%
Medianamente establecida	8	16.0%	36	72.0%
Establecida	38	76.0%	13	26.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Indicadores de la dimensión cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 4 para el indicador normativa, los trabajadores encuestados respondieron sobre la existencia de normativa y reglamentos, donde el 76% de los encuestados indica que este indicador está establecido, el 16% de los encuestados indica que este indicador está medianamente establecido y el 8% de los encuestados indica que no está establecida.
- El 76% afirma que la agrupación de leyes o reglamentos que rigen conductas, procedimientos y lineamientos de la oficina está debidamente establecida.

- Para el indicador reglamentos, los trabajadores encuestados respondieron sobre la actualización de los documentos y el conocimiento que tienen de estos documentos, donde el 26% de los encuestados indica que este indicador está establecido, el 72% de los encuestados indica que este indicador está medianamente establecido y el 2% de los encuestados indica que no está establecida.
- El 72% afirma que las reglas o preceptos de carácter obligatorio de la oficina que regulan las relaciones sociales está medianamente establecida.

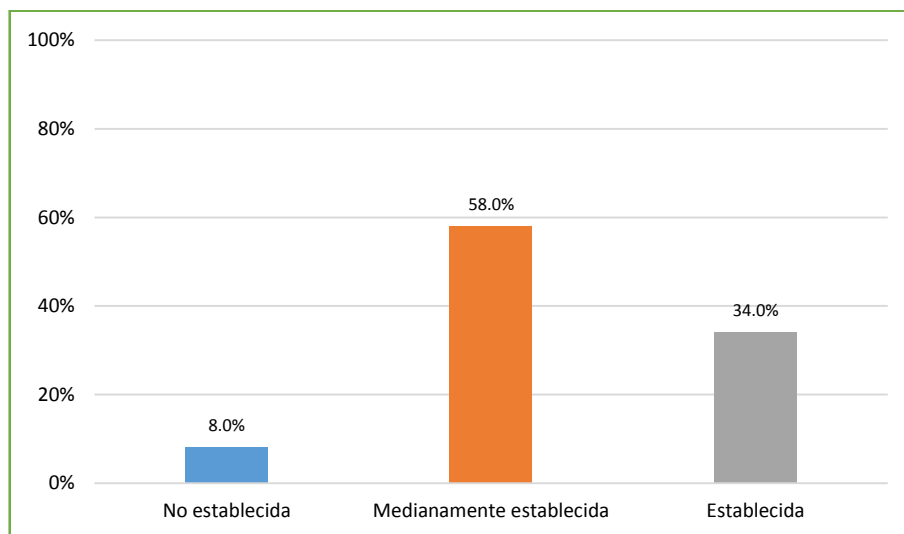
b) Resultados de la dimensión de la Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos

Tabla 6  
Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos

	f	%
No establecida	4	8.0%
Medianamente establecida	29	58.0%
Establecida	17	34.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3  
Cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 05 el 8% de los encuestados indica que esta dimensión no está establecida, el 58% de los encuestados indica que esta dimensión está medianamente establecida y el 34% de los encuestados indica que está establecida.
- La dimensión Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y los reglamentos de la Oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco está medianamente establecida por documentos previamente escritos en su propia legislación que define como funciona.

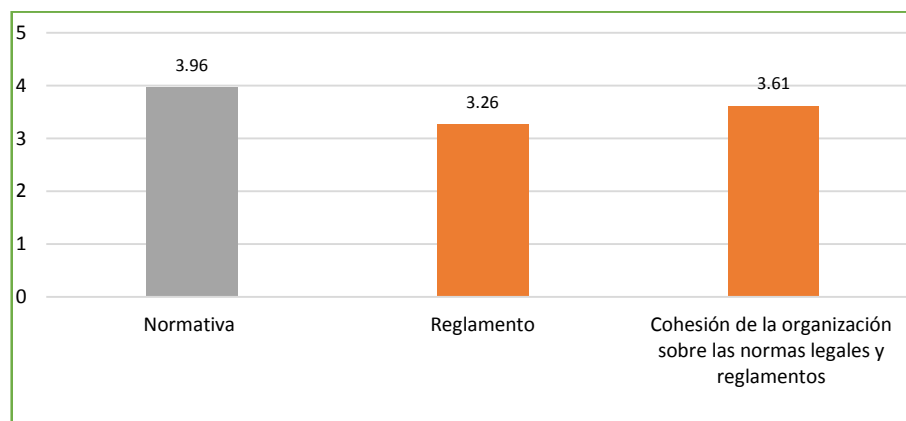
**c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos**

*Tabla 7*  
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la Cohesión de la Organización sobre las normas legales y reglamentos

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Normativa	3.96	Establecida
Reglamento	3.26	Medianamente establecida
<b>Cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos</b>	<b>3.61</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 4*  
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- El promedio del indicador normativa es de 3.96 definiendo que está establecida, el promedio del indicador reglamento es de 3.26 definiendo que está medianamente establecida y como promedio de estos indicadores se tiene la dimensión Cohesión de la organización sobre las normas legales y reglamentos a cual tiene un promedio de 3.61 que define a la dimensión como medianamente establecida por documentos previamente escritos en su propia legislación que define medianamente cómo funciona la institución.

#### 4.2.2. Formalización de las Comunicaciones

La dimensión Formalización de las Comunicaciones se describe a través de las reglas, las decisiones y las acciones administrativas formuladas y registradas por escrito en la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco, es en este entender que se tiene los siguientes resultados:

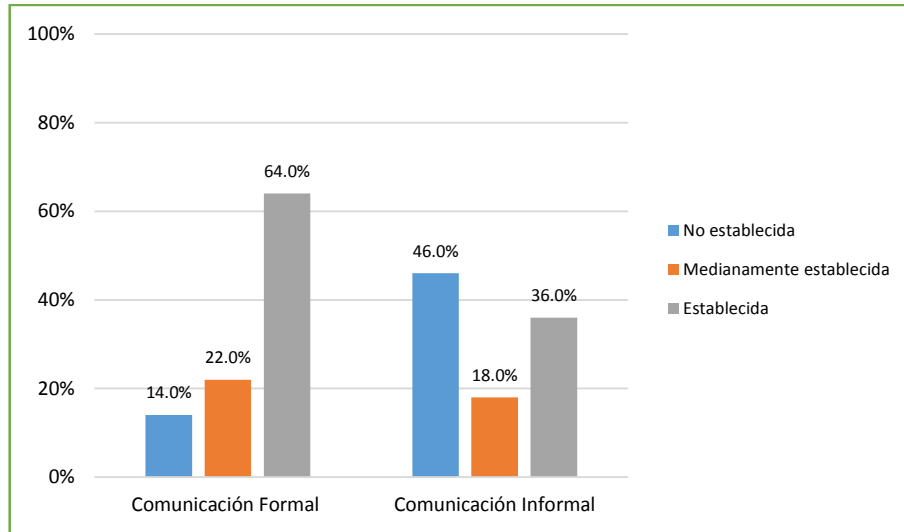
##### a) Resultados de los indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones

Tabla 8  
Indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones

	Comunicación Formal		Comunicación Informal	
	f	%	f	%
No establecida	7	14.0%	23	46.0%
Medianamente establecida	11	22.0%	9	18.0%
Establecida	32	64.0%	18	36.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5  
Indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 7 para el indicador Comunicación formal, los trabajadores encuestados respondieron sobre la comunicación por escrita, donde el 64% de los encuestados indica que este indicador está establecido, el 22% de los encuestados indica que este indicador está medianamente establecido y el 14% de los encuestados indica que no está establecida. El 64% afirma que las comunicaciones escritas en la oficina están debidamente establecidas mediante documentos.
- Para el indicador Comunicación informal, los trabajadores encuestados respondieron sobre la existencia de fichas y formularios que verifican las acciones administrativas, donde el 36% de los encuestados indica que este indicador está establecido, el 18% de los encuestados indica que este indicador está medianamente establecido y el 46% de los encuestados indica que no está establecida.

- El 46% afirma que fichas y formularios para la verificación de acciones administrativas de la oficina que regulan las relaciones sociales no están establecidas.

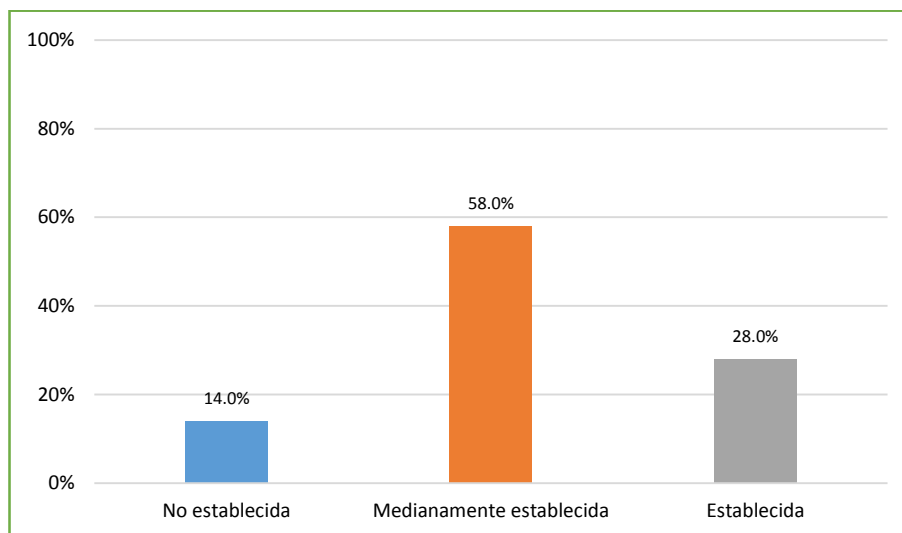
## b) Resultados de la dimensión de la formalización de las comunicaciones

Tabla 9  
Formalización de las Comunicaciones

	f	%
No establecida	7	14.0%
Medianamente establecida	29	58.0%
Establecida	14	28.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6  
Formalización de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- En la tabla 8 el 14% de los encuestados indica que esta dimensión no está establecida, el 58% de los encuestados indica que esta dimensión está medianamente establecida y el 28% de los encuestados indica que está establecida.
- La dimensión formalización de las comunicaciones de la Oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco está medianamente

establecida por las reglas, las decisiones y las acciones administrativas documentadas por escrito.

c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formalización de las comunicaciones**

Tabla 10

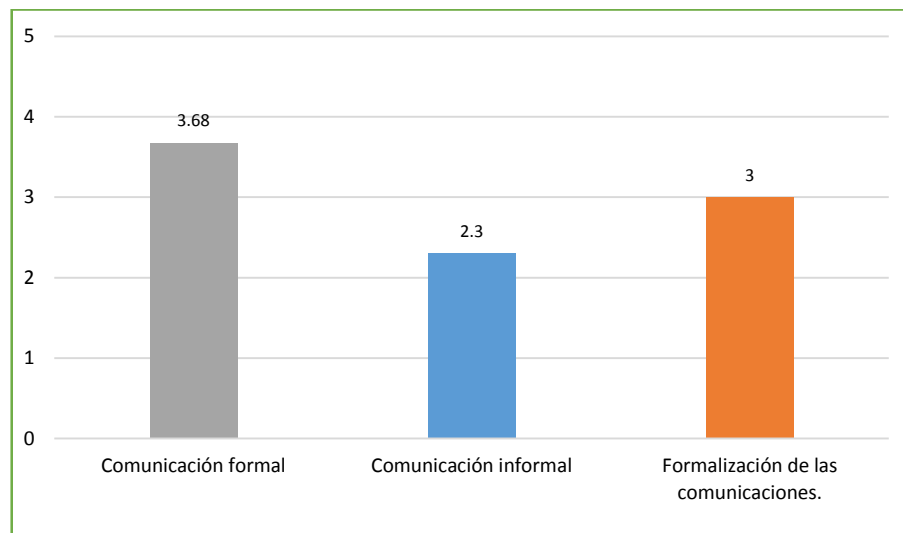
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formalización de las comunicaciones

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Comunicación formal	3.68	Establecida
Comunicación informal	2.30	No establecida
<b>Formalización de las comunicaciones.</b>	<b>3.00</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión formalización de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El promedio del indicador Comunicación formal es de 3.68 definiendo que está establecida, el promedio del indicador Comunicación informal es de 2.30 definiendo que no está establecida y como promedio de estos indicadores se tiene la dimensión Formalización de las comunicaciones la cual tiene un promedio de 3.00 que define a la dimensión como medianamente establecida por las reglas, las decisiones y las acciones administrativas formuladas y registradas por escrito en la Institución.

**4.2.3. Racionalidad en la División del Trabajo**

La dimensión Racionalidad en la división del trabajo se describe a través división sistemática del trabajo y del poder con lo que se establecen las atribuciones de cada participante, en un ambiente de competencia y responsabilidad en la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco, es en este entender que se tiene los siguientes resultados:

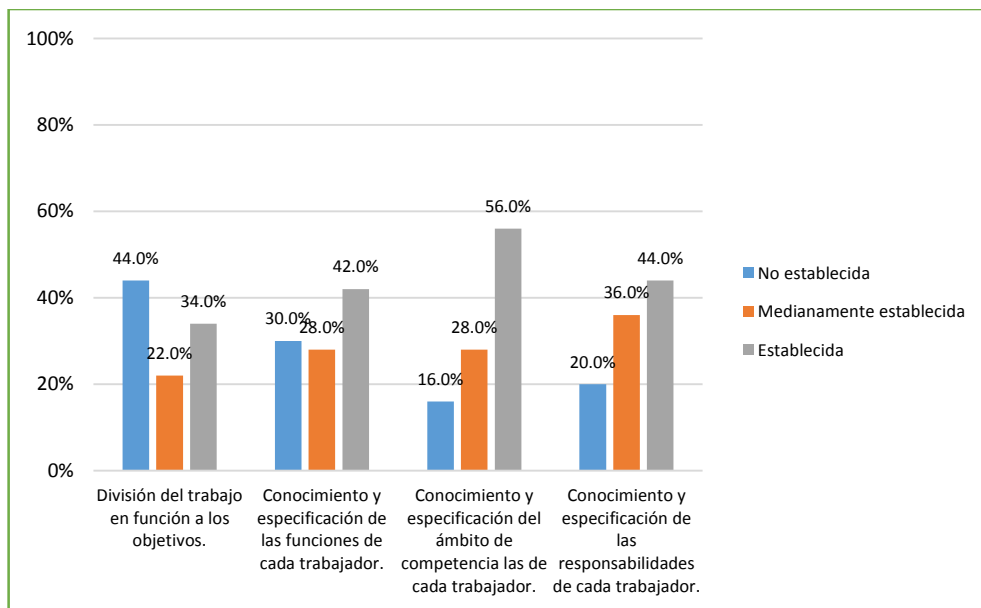
a) Resultados de los indicadores de la Racionalidad en la división del trabajo

*Tabla 11*  
*Indicadores de la dimensión Racionalidad en la división del trabajo*

	División del trabajo en función a los objetivos.		Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador.		Conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador.		Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
No establecida	22	44.0%	15	30.0%	8	16.0%	10	20.0%
Medianamente establecida	11	22.0%	14	28.0%	14	28.0%	18	36.0%
Establecida	17	34.0%	21	42.0%	28	56.0%	22	44.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 8*  
*Indicadores de la dimensión racionalidad en la división del trabajo*



Fuente: Elaboración propia



#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 10 del indicador División del trabajo en función a los objetivos, se puede observar que el 34% del total de los colaboradores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco manifiestan que está establecida, esto permitió conocer que los trabajadores no conocen del todos los objetivos que tienen a realizar y que eso afecta a su desenvolvimiento en sus labores.
- En la tabla 10 el indicador de conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador, se observó que el 42% del total de los colaboradores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco manifiestan que está establecida, eso indica que cada servidor público conoce sus funciones, garantizando así una convivencia ordenada y sin contradicciones y, en especial, la paz y la seguridad jurídica
- Basándose el indicador de Conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador de la tabla 10, se contempla que el 56% del total de los colaboradores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco manifiestan que está establecida, Debido a esto La competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados y las habilidades y destrezas desarrolladas por los trabajadores, si no que se aprecia su capacidad de emplearlas para responder a situaciones que se les presenten.
- Sucesivamente el indicador de conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador, se aprecia que el 44% de los encuestados afirma que están establecido, cada trabajador asume su responsabilidad de sus

actos ya sean intencionado o no, de acuerdo a las decisiones que van tomando en las diferentes situaciones en las que se les presente.

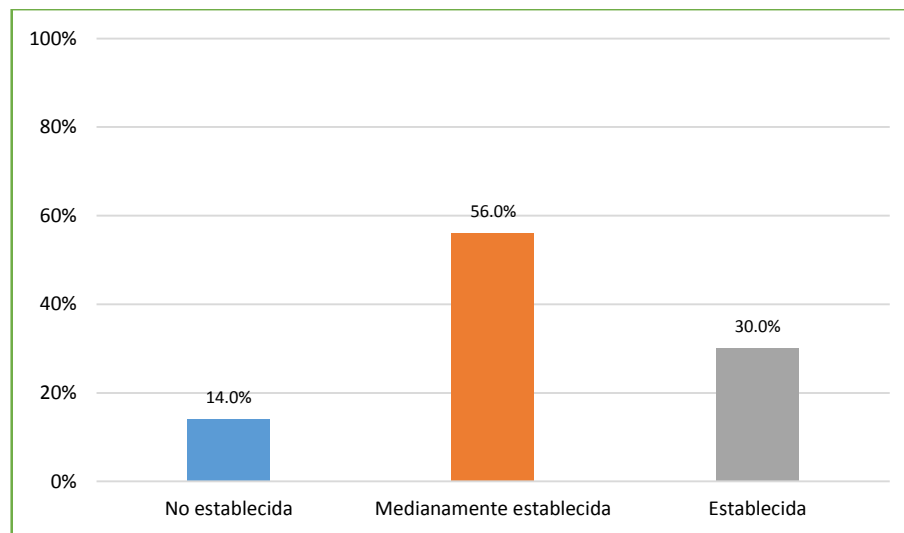
b) Resultados de la Dimensión de la Racionalidad en la división del trabajo

*Tabla 12*  
*Racionalidad en la división del trabajo*

	f	%
No establecida	7	14.0%
Medianamente establecida	28	56.0%
Establecida	15	30.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 9*  
*Racionalidad en la división del trabajo*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 11 de la dimensión de Racionalidad en la división del trabajo, se puede observar que el 56% del total de los encuestados manifiestan que esta medianamente establecido, debido a esto el proceso de trabajo que realiza cada servidor público busca o tiene su especialización en la tarea bajo el convencimiento de que así el servidor público será cada vez más eficaz y eficiente.

**c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Racionalidad en la división del trabajo**

Tabla 13

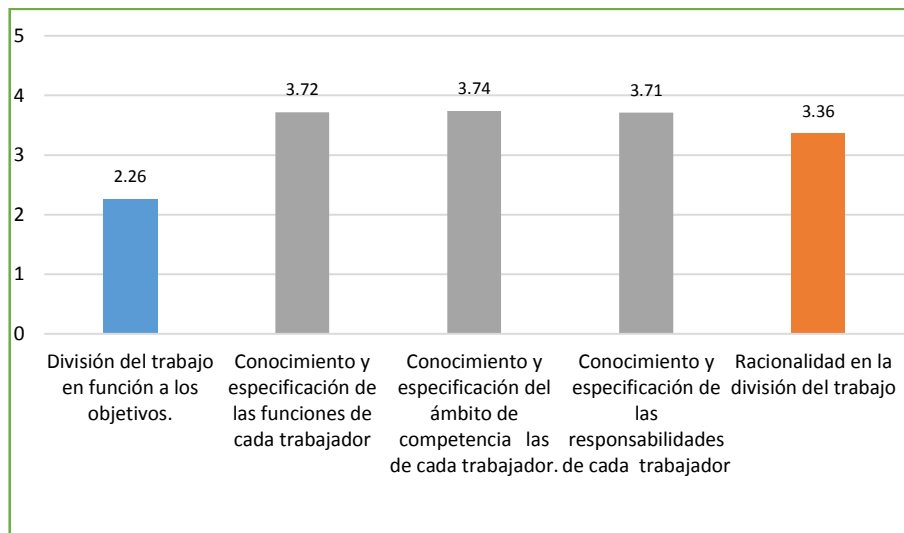
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la Racionalidad en la división del trabajo

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
División del trabajo en función a los objetivos.	2.26	No establecida
Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador	3.72	Establecida
Conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador.	3.74	Establecida
Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador	3.71	Establecida
<b>Racionalidad en la división del trabajo</b>	<b>3.36</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión racionalidad en la división del trabajo



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la tabla 12 de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión racionalidad en la división del trabajo, analizando el indicador conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador es considerado como establecida y se encuentra en un promedio de 3.72, observando también el indicador conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador este cuenta con un promedio 3.74 demostrando así que está



establecida, y con respecto al indicador conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador está se encuentra 3.71, ubicando a la institución en un nivel medianamente establecido con un 3.36 del promedio, este porcentaje nos indica que solo una parte de los trabajadores conoce el proceso burocrático que implica una sistemática división del trabajo en orden a su racionalidad, y con el 3.36 de promedio se busca la especialización en la tarea bajo el convencimiento de que así el trabajador será cada vez más eficaz y eficiente.

#### 4.2.4. Despersonalización en las Relaciones Laborales

La dimensión despersonalización en las Relaciones Laborales se describe a través de puestos, no de funciones, no de personas. Las personas son ocupantes de puestos, no individuos con emociones, expectativas; es en este entender que se tiene los siguientes resultados en la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco:

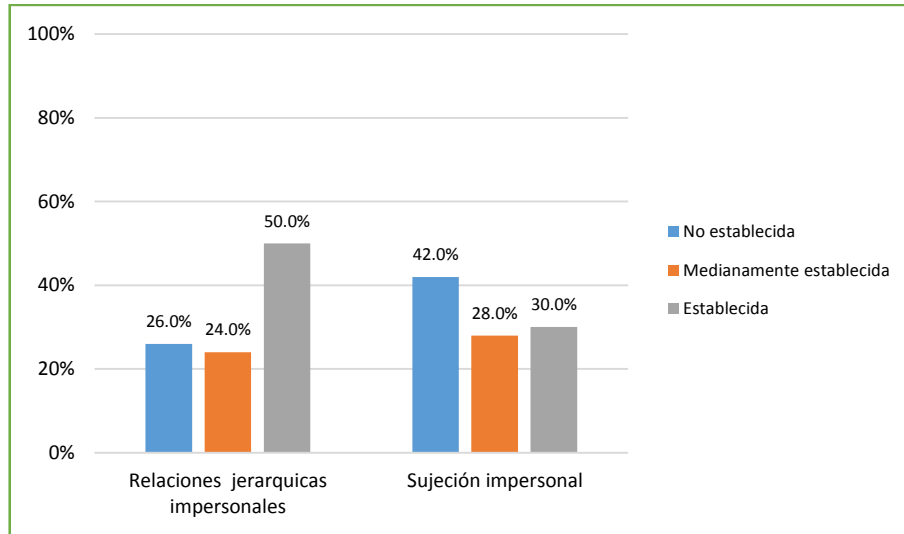
##### a) Resultados de los indicadores de la dimensión de la despersonalización en las relaciones laborales

Tabla 14  
Indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales

	Relaciones jerárquicas impersonales		Sujeción impersonal	
	f	%	f	%
No establecida	13	26.0%	21	42.0%
Medianamente establecida	12	24.0%	14	28.0%
Establecida	25	50.0%	15	30.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11  
Indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 13 del indicador de las relaciones jerárquicas impersonales se puede observar que el 50% del total de los trabajadores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco manifiestan que está establecida. Para ellos la autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados (metas, objetivos); por eso los subordinados y los jefes son conscientes de que la autoridad es necesaria para lograr los objetivos.
- En cuanto a el indicador Sujeción impersonal, se puede observar que solo el 30% del total de los trabajadores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco expresan que está establecida, según (Gil, García, & Esteban, 2009) indican que aún son vínculos estrechos entre el trabajador y el estado (contrato) pero que en la actualidad de la institución esto se da en un porcentaje mínimo.

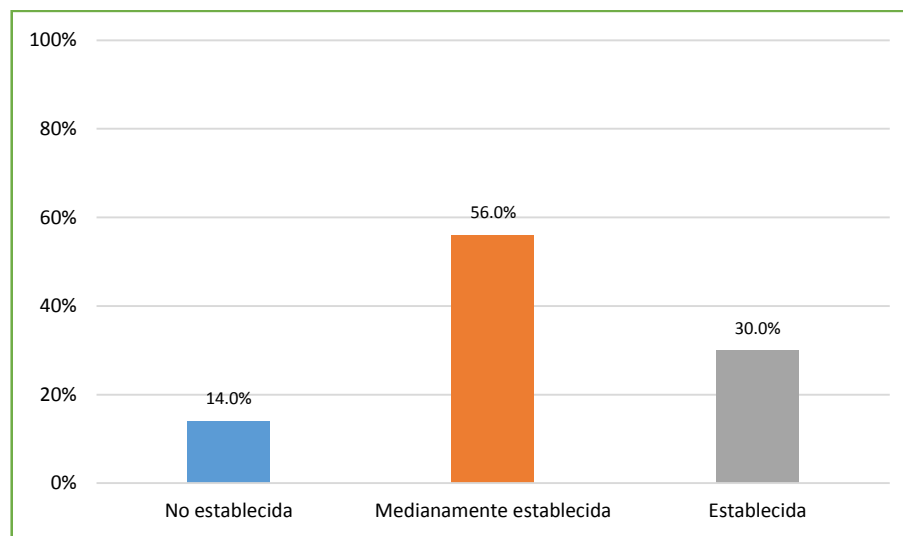
**b) Resultados de la dimensión Despersonalización en las relaciones laborales.**

Tabla 15  
Despersonalización en las relaciones laborales

	f	%
No establecida	11	22.0%
Medianamente establecida	29	58.0%
Establecida	10	20.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12  
Racionalidad en la división del trabajo



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En cuanto a la dimensión de la despersonalización en las relaciones laborales según la tabla N° 14, se observa que el 20% considera que esta establecida, mediante puestos a ocupar cada trabajador. la administración que se llevó a cabo fue sin considerar a las personas en calidad de tales, sino como ocupantes de puestos y funciones.

c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
despersonalización en las relaciones laborales**

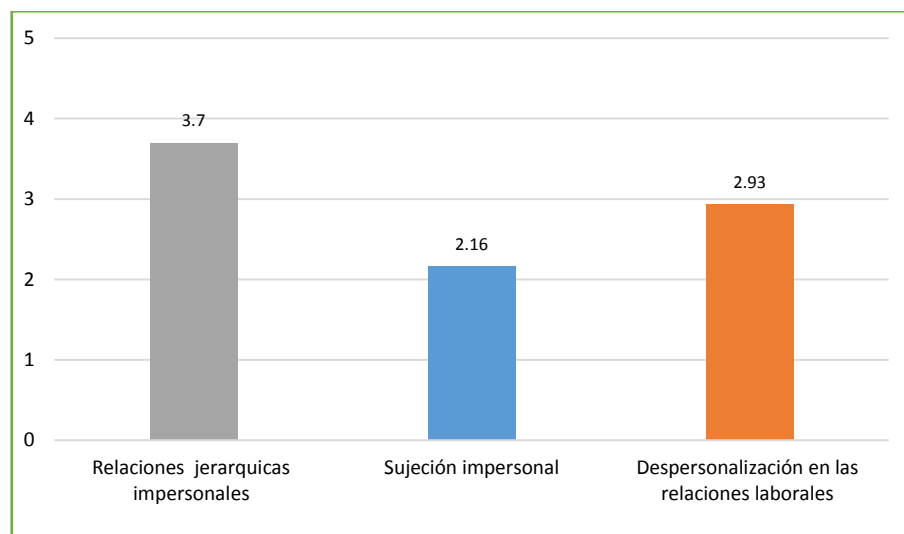
Tabla 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión de la despersonalización en las relaciones laborales

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Relaciones jerárquicas impersonales	3.70	Establecida
Sujeción impersonal	2.16	No establecida
<b>Despersonalización en las relaciones laborales</b>	<b>2.93</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión despersonalización en las relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la tabla 12 de la comparación promedio de los indicadores despersonalización en las relaciones laborales, analizando el indicador relaciones jerárquicas impersonales es considerado como establecida y se encuentra en un promedio de 3.7, observando también el indicador sujeción impersonal este cuenta con un promedio 2.16 demostrando así que está no establecida, ubicando a la institución en un nivel medianamente establecido con un 2.93 del promedio, este porcentaje nos indica que la distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones, ya que el poder de persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La

obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; que se obedece al cargo que este ocupa.

**4.2.5. Jerarquía basada en la autoridad**

La jerarquía basada en la autoridad se describe a través de un orden y subordinación con reglas limitadas y específicas, la autoridad y el poder es dado que la acción de ambos se procesa dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas; es en este entender que se tiene los siguientes resultados en la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco:

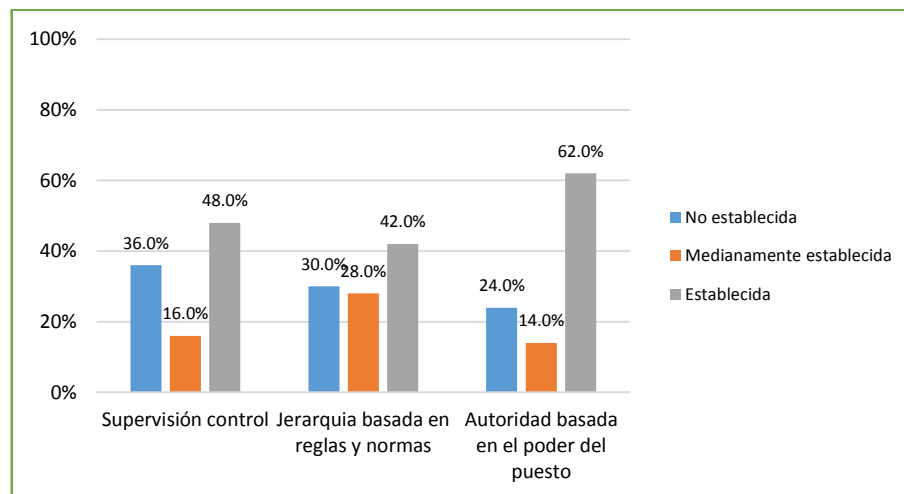
**a) Resultados de los indicadores de la dimensión de la jerarquía basada en la actualidad**

*Tabla 17*  
*Indicadores de la dimensión jerarquía basada en la actualidad*

	Supervisión control		Jerarquía basada en reglas y normas		Autoridad basada en el poder del puesto	
	f	%	f	%	f	%
No establecida	18	36.0%	15	30.0%	12	24.0%
Medianamente establecida	8	16.0%	14	28.0%	7	14.0%
Establecida	24	48.0%	21	42.0%	31	62.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 14*  
*Indicadores de la dimensión jerarquía basada en la actualidad*



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- En la tabla 16 el indicador de supervisión y control tienen como atribución los trabajadores indicaron que las funciones administrativas y la supervisión se realizan en un 48% establecidas, mediante resultados obtenidos supervisada por los superiores. A diferencia de un 36% de los trabajadores indican que no está establecida, y que por lo tanto no se estaría cumpliendo la supervisión y control en la institución.
- En cuanto al indicador jerarquía basada en reglas y normas la estructura burocrática enfrenta una serie de presiones constantes de fuerzas externas que obligan al burócrata a seguir normas y propósitos diferentes, en cuanto a los trabajadores dicen que esta establecida en un 42%, por los superiores que tienen el compromiso de hacer que se cumplan los objetivos y las metas para los cuales trabajan; cada uno de ellos en base a las mismas, mientras que en 30% aducen que aun esta medianamente establecida.
- Mientras que el 62% de los trabajadores indica que la autoridad basada en el poder esta establecida en el sentido de que los superiores tienen poder de decisión y asignacion en base a los puestos.

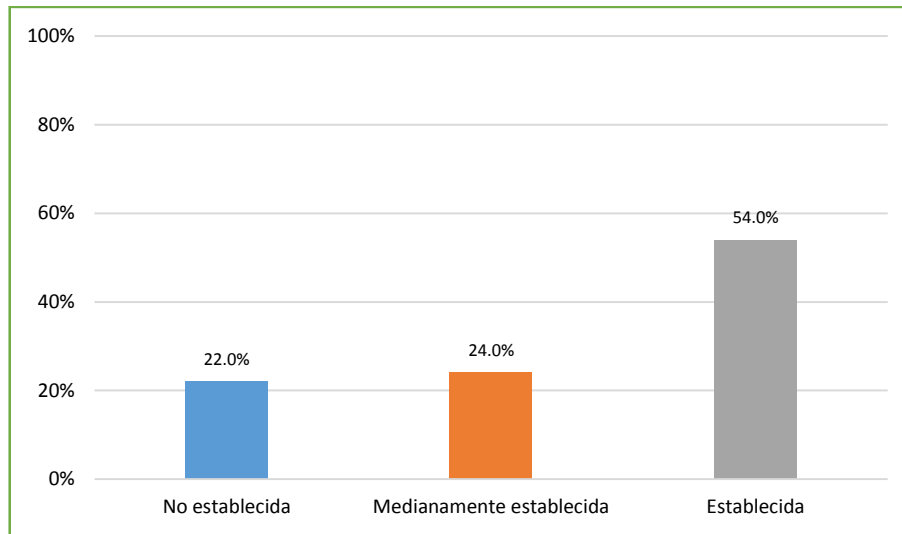
**b) Resultados de la dimensión jerarquía basada en la autoridad**

*Tabla 18*  
*Jerarquía basada en la autoridad*

	f	%
No establecida	11	22.0%
Medianamente establecida	12	24.0%
Establecida	27	54.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15  
Jerarquía basada en la autoridad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 17 de la dimensión de la jerarquía basada en la autoridad la jerarquía se define con reglas limitadas y específicas donde el 54% de los servidores públicos encuestados indican que está establecida y que es la autoridad y el poder, que disminuye los roces que se pueda generar protegiendo así al subordinado de posibles arbitrariedades.

**c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión jerarquía basada en la autoridad**

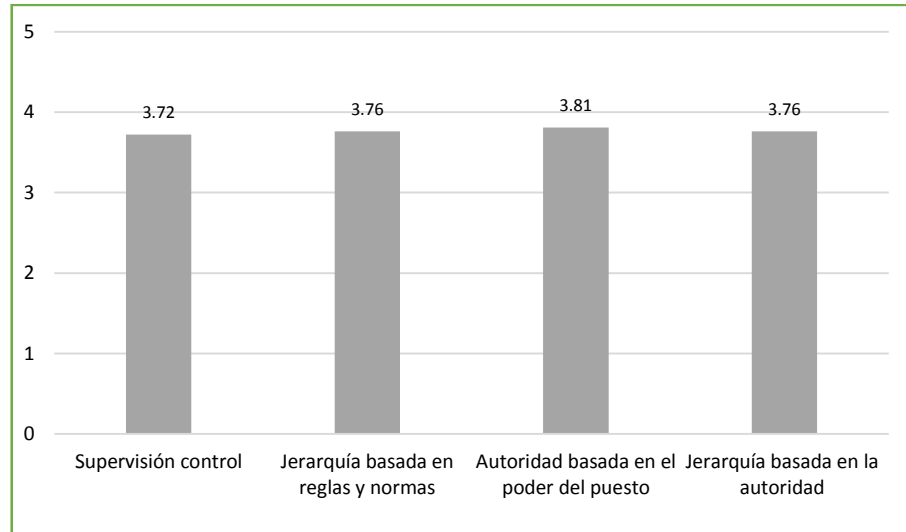
Tabla 19  
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión jerarquía basada en la autoridad

	Promedio	Interpretación
Supervisión control	3.72	Establecida
Jerarquía basada en reglas y normas	3.76	Establecida
Autoridad basada en el poder del puesto	3.81	Establecida
<b>Jerarquía basada en la autoridad</b>	<b>3.76</b>	<b>Establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión jerarquía basada en la autoridad



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 18 de la comparación promedio de los indicadores jerarquía basada en la autoridad enfocándonos en los indicadores de supervisión y control es considerado como establecido y se encuentra en un promedio de 3.72 y el Jerarquía basada en reglas y normas se encuentra también adecuado con un promedio de 3.76, observando la autoridad basada en el poder del puesto este se encuentra en un promedio de 3.81 y se considera establecida, ubicando a la institución en un nivel establecido con un promedio de 3.76, debido a que un porcentaje de trabajadores indican que los superiores son la autoridad en cuanto a los puestos a los que se les asigne.

#### 4.2.6. Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales

Las Rutinas y Procedimientos estandarizados en guías y manuales se describe a través del desempeño para garantizar la consistencia entre las órdenes de los mandos superiores y los empleados de los puestos inferiores que se elaboran procedimientos detallados y rutinarios, es en este entender que se tiene los



siguientes resultados en la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco:

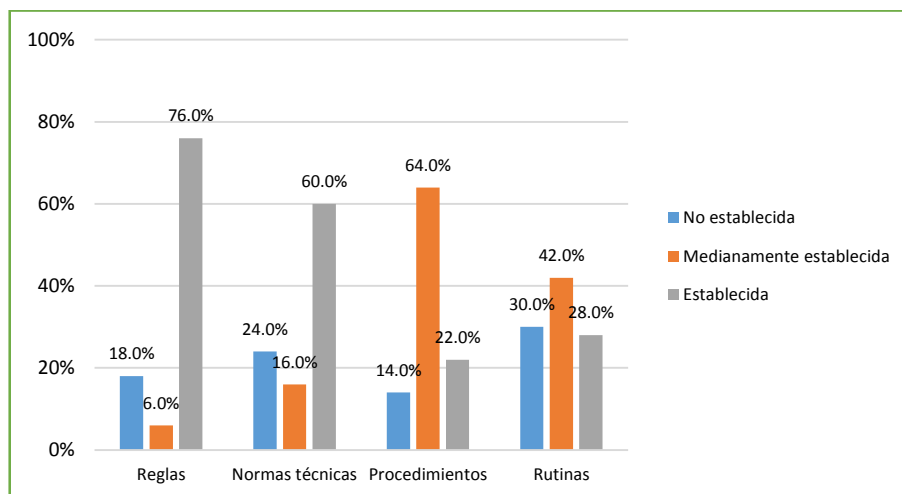
**a) Resultados de los indicadores de la dimensión de la rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales**

*Tabla 20*  
*Indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales*

	Reglas		Normas técnicas		Procedimientos		Rutinas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
No establecida	9	18.0%	12	24.0%	7	14.0%	15	30.0%
Medianamente establecida	3	6.0%	8	16.0%	32	64.0%	21	42.0%
Establecida	38	76.0%	30	60.0%	11	22.0%	14	28.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 17*  
*Indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 19 el indicador reglas el 76% de los trabajadores indican que está establecida y que lo habitual es que estas sean de cumplimiento obligatorio, puesto que están instauradas en la institución.
- Observando también el indicador de las normas técnicas están en 60% establecidas, siendo su función de carácter voluntario u obligatorio según los

encuestados, de este modo se clasifica que las mismas son reglamentaciones técnicas.

- Siguiendo con el indicador de procedimientos según los encuestados 64% indican que están medianamente establecidos y que solo algunos saben para que y que hacer en cada uno de sus puestos para el que son contratados con respecto a un objetivo concreto.
- Enfocándonos en el indicador de rutinas son el sacrificio de la flexibilidad a la rigidez del reglamento, y por ellos los encuestados informan que en un 42%, esta medianamente establecido, debido a que el trabajo que realizan no necesariamente está sujeta a la realidad actual, pero que tienen que ser respetados.

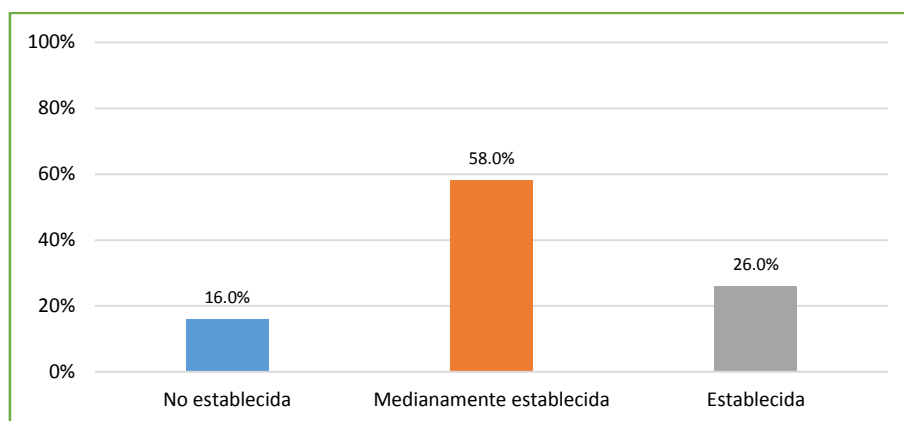
#### b) Resultados de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales

Tabla 21  
Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales

	f	%
No establecida	8	16.0%
Medianamente establecida	29	58.0%
Establecida	13	26.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18  
Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 20 de la dimensión Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales la estructura de la burocracia está proyectada de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo, los trabajadores indican en un 58% que estas se encuentran medianamente establecidas y que aun buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo o puesto de la institución.

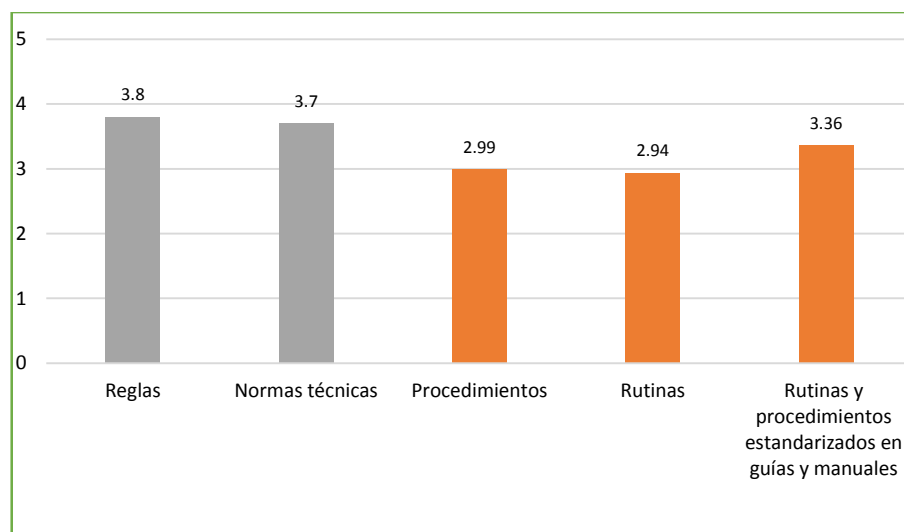
**c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales**

*Tabla 22*  
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Reglas	3.80	Establecida
Normas técnicas	3.70	Establecida
Procedimientos	2.99	Medianamente establecida
Rutinas	2.94	Medianamente establecida
<b>Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales</b>	<b>3.36</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura 19*  
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales*



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En cuanto a la tabla 21 en la comparación del promedio de los indicadores de la dimensión rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales esta medianamente establecida debido a que solo cuenta con un 3.36. Enfocándonos en el indicador de reglas nos dice que cuenta con un promedio de 3.8 y que esta se encuentra establecida, en el indicador de normas técnicas, también nos dice que está establecida con un promedio de 3.7. En cuanto a los indicadores de procedimientos y rutinas son indicados que tienen un promedio de 2.99 y 2.94 respectivamente y estos aún están medianamente establecidos.

#### 4.2.7. Selección del personal por competencia técnica y méritos

La selección del personal por competencia técnica y méritos se describe a través al cual las personas son elegidas con base en sus méritos y competencia técnica, y no en preferencias personales. La selección, la admisión, la transferencia, y la promoción de los empleados se basan en criterios de evaluación y clasificación válidos para toda la organización y no en criterios particulares y arbitrarios, es en este entender que se tiene los siguientes resultados en la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco:

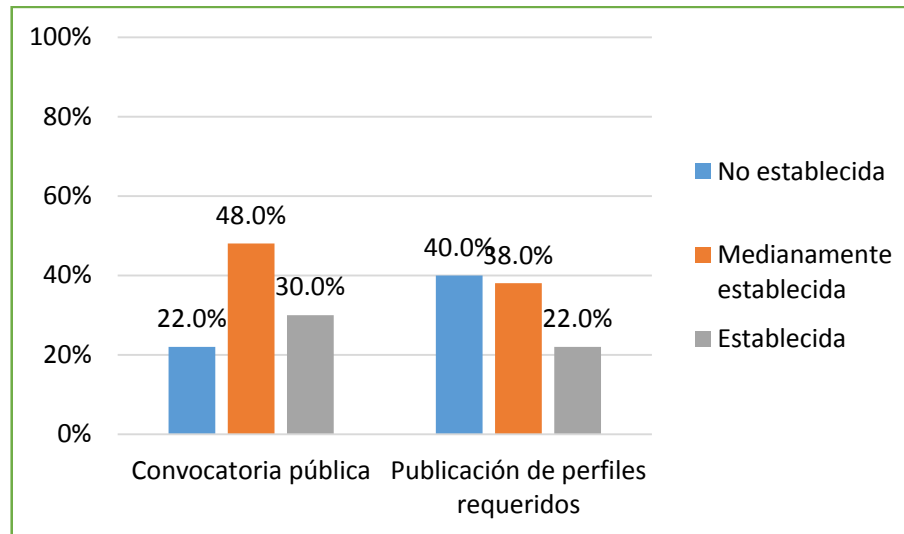
##### a) Resultados de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos

Tabla 23  
Indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos

	Convocatoria pública		Publicación de perfiles requeridos	
	f	%	f	%
No establecida	11	22.0%	20	40.0%
Medianamente establecida	24	48.0%	19	38.0%
Establecida	15	30.0%	11	22.0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 20  
Indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 22 el indicador Convocatoria Pública, es en un nivel general, es el llamado público que se realiza para cubrir un puesto o cargo. Puede tratarse de un llamado dirigido a una persona y que el 48 de los encuestados opinan que esta medianamente establecida y que la mayoría de ellos ingresan a trabajar por política o amistad.
- Observando el indicador publicación de perfiles requeridos se permite saber cuáles son las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción el puesto o cargo, el 40% de los trabajadores indican que no se cumple con estos perfiles y que por ende no están establecidos, porque se contrata al personal de acuerdo al nivel de confianza y política.

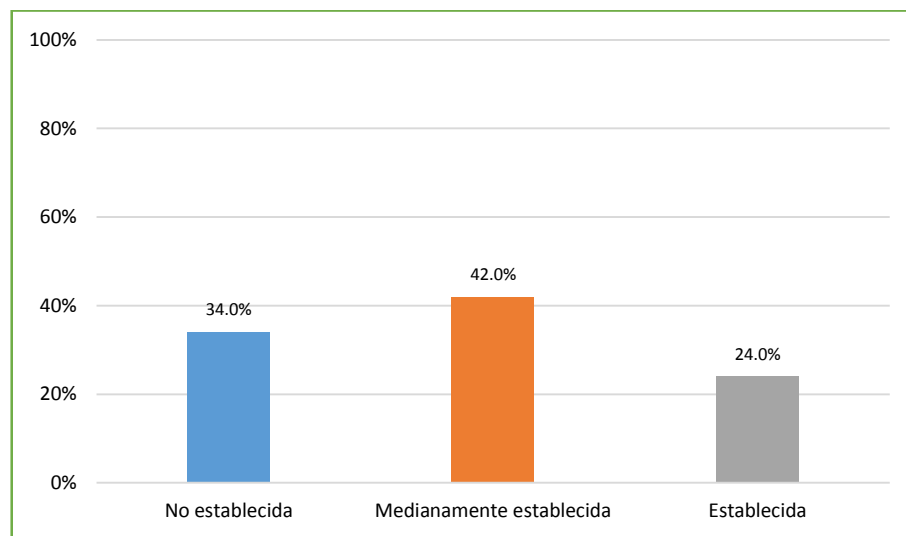
**b) Resultados de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos**

*Tabla 24*  
*Selección del personal por competencia técnica y méritos*

	<b>f</b>	<b>%</b>
No establecida	17	34.0%
Medianamente establecida	21	42.0%
Establecida	12	24.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 21*  
*Selección del personal por competencia técnica y méritos*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la tabla 23 de la dimensión de Selección del personal por competencia técnica y méritos, las personas deben ser elegidas con base en sus méritos y competencia técnica, y no en preferencias personales, los servidores públicos encuestados señalan en un 42% indican que son medianamente establecidos porque la selección, la admisión, la transferencia, y la promoción de los empleados se basan en criterios particulares y arbitrarios.

### c) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos

Tabla 25

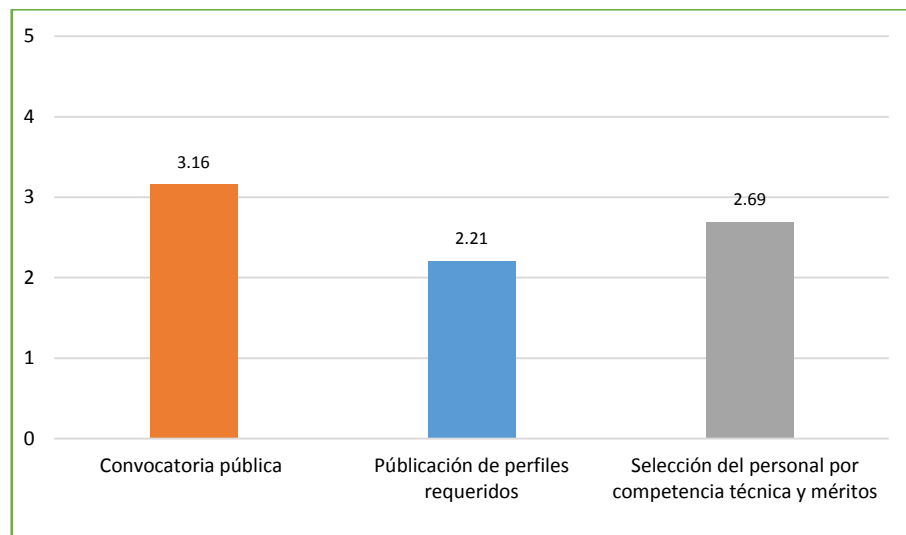
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos

	Promedio	Interpretación
Convocatoria pública	3.16	Medianamente establecida
Publicación de perfiles requeridos	2.21	No establecida
<b>Selección del personal por competencia técnica y méritos</b>	<b>2.69</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección del personal por competencia técnica y méritos



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 24 el promedio de la selección del personal por competencia técnica y méritos se encuentra medianamente establecida con un 2.69, misma que se tiene que mejorar en cuanto a la selección del personal, ya que ellos son los que tendrán que mejorar la calidad de atención en cuanto a los usuarios (sociedad). en cuanto a la dimensión de convocatoria pública esta cuenta con un 3.16 de promedio indicando así que se encuentra medianamente establecida y que aún se tiene que mejorar en cuanto al llamado de puestos para laborar en la

institución. En el indicador de publicación de perfiles requeridos esta cuenta con un promedio de 2.21 nos muestra que aún no está establecida.

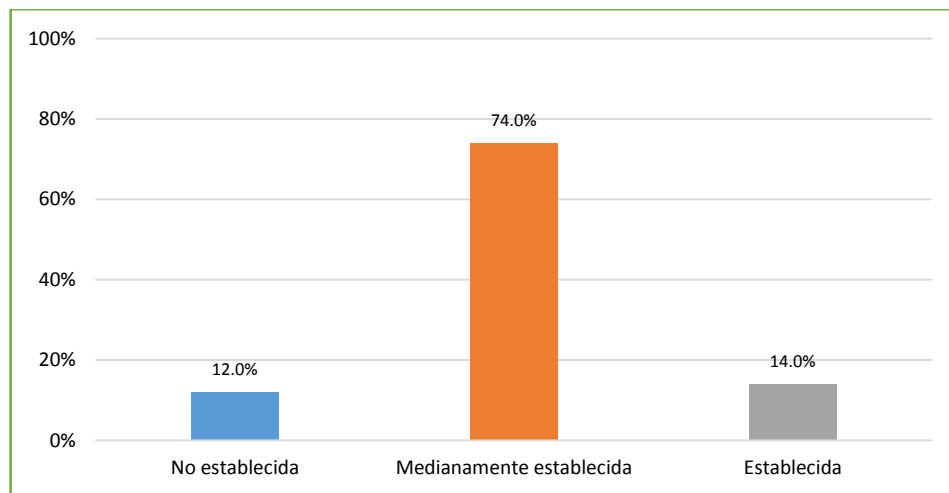
### 4.3. Resultado de la variable burocracia

Tabla 26  
Resultado de la variable burocracia

	f	%
No establecida	6	12.0%
Medianamente establecida	37	74.0%
Establecida	7	14.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23  
Resultado de la variable burocracia



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 25 de la variable nos dice que el modelo burocrático es entendido como un sistema de gestión altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, y que al momento de realizar la encuesta los trabajadores indican en un 74% se encuentra medianamente establecida y que aún se caracteriza por ciertas deficiencias en la misma como la organización jerárquica, la asignación de funciones, la rigurosa delimitación de competencias de las diferentes ramas que la integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales.



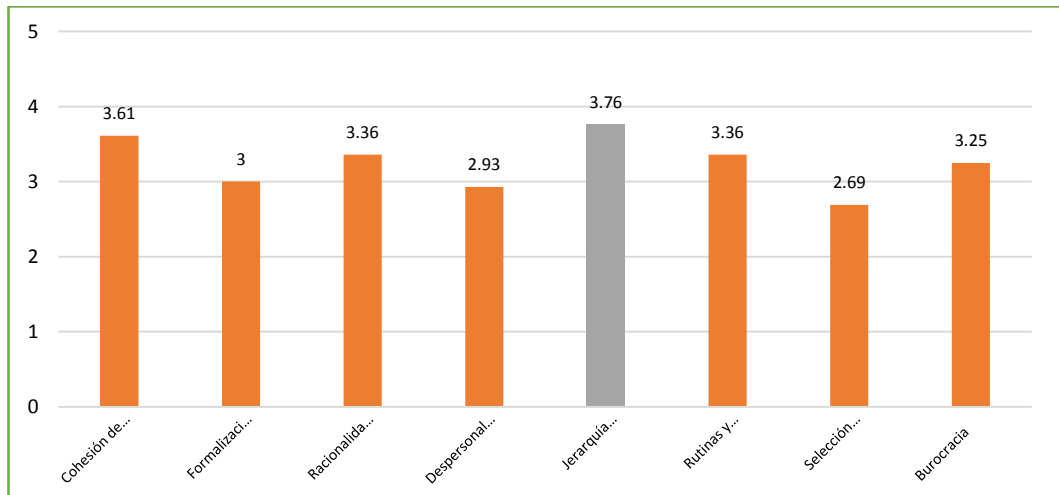
a) Comparación promedio de las dimensiones de la variable burocracia

Tabla 27  
Comparación promedio de las dimensiones de la variable burocracia

	Promedio	Interpretación
Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos	3.61	Medianamente establecida
Formalización de las comunicaciones	3.00	Medianamente establecida
Racionalidad en la división del trabajo	3.36	Medianamente establecida
Despersonalización en las relaciones laborales	2.93	Medianamente establecida
Jerarquía basada en la autoridad	3.76	Establecida
Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales	3.36	Medianamente establecida
Selección del personal por competencia técnica y méritos	2.69	Medianamente establecida
<b>Burocracia</b>	<b>3.25</b>	<b>Medianamente establecida</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 24  
Comparación promedio de las dimensiones de la variable calidad de vida en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 26 realizando la comparación promedio de las dimensiones de la variable burocracia nos indica que la burocracia es una organización racionalmente organizada y que según los encuestados se encuentra medianamente establecida con un promedio de 3.25 es decir, que aún falta adecuar los medios a los objetivos (fines) pretendidos con el propósito de garantizar la máxima eficiencia en la institución así alcanzar esos objetivos, a



diferencia de uno de sus indicadores que en cuanto a su promedio la jerarquía basada en la autoridad está establecida con un 3.76.



## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

### 5.1. Descripción de hallazgos relevantes y significativos

- Los resultados que se reflejan en el estudio realizado a los trabajadores de la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco 2018, se observa que la dimensión de la cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y los reglamentos, el 58% de los encuestados afirma que esta medianamente establecida, las personas dotadas de autoridad en la institución tienen el poder imponer la disciplina respetando las normas y reglamentos.
- El 58% de los trabajadores encuestados indican que la Formalización de las Comunicaciones esta medianamente establecida, porque aún existe algunas deficiencias de las mismas dentro de la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco.
- En la Racionalidad en la división del trabajo, la división sistemática del trabajo y del poder con lo que se establecen las atribuciones de cada participante y el 56% de los trabajadores indica que esta medianamente establecida porque los mismos no tienen claros su puesto y funciones específicas.
- En la despersonalización en las relaciones laborales se habla de puestos, el 58% de los servidores públicos indica que esta medianamente establecida, por consiguiente, las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen; y abarca un área de actuación y de responsabilidad.
- En la jerarquía basada en la autoridad la burocracia está fundada en un sistema organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores en esta dimensión el 56% sugiere que se encuentra establecida en consecuencia este



principio está presente en todas las organizaciones burocráticas, sean públicas o privadas.

- Las Rutinas y Procedimientos estandarizados en guías y manuales garantizan la consistencia entre las órdenes de los mandos superiores y los empleados de los puestos inferiores se elaboran procedimientos detallados y rutinarios donde el 58% de los trabajadores indican que se encuentra medianamente establecida mientras todo está reglado, ningún ocupante puede hacer lo que quiera sino lo que señala en los manuales de procedimientos y rutinas.
- El 42% de los trabajadores de la oficina de administración de la dirección regional de agricultura cusco indican que la selección del personal por competencia técnica y méritos esta medianamente establecida, siendo también la dimensión con el promedio de 2.69 el más bajo de la encuesta, además los servidores públicos en la mayoría están en un puesto por política o confraternidad.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

Las principales limitaciones del presente estudio se presentaron en el momento de la aplicación del instrumento, en vista de que la población de estudio tiene sus actividades laborales, se procuró realizar las encuestas en el momento adecuado en el que los trabajadores que realizarían la muestra pudieran disponer de tiempo para poder contestar, con tranquilidad e imparcialidad.

Así mismo se observa un cierto temor a manifestarse en contra de lo establecido, por las represalias que pudieran sufrir por parte de sus jefes.



### **5.3. Implicancias del estudio**

Los resultados obtenidos del estudio realizado a los trabajadores de la oficina de administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco, indicaron que la Burocracia esta medianamente establecida con un 74%, cabe considerar en consecuencia aún falta implementar algunas normas, reglamentos de la oficina de administración, actualización de la mayoría de los documentos de gestión (Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal) no obstante, deben brindar más información e interpretación sobre los manuales organizacionales o documentos de gestión al personal para una mejor realización de trabajo, también aún se ve algunas deficiencias en cuanto a capacitaciones y motivación al personal contratado y nombrado dentro de la institución; además existe cierta deficiencia en cómo se realiza la convocatoria del personal nuevo para la ocupación de un puesto o cargo debido al manejo por política y simpatía en cada nueva gestión.

### **5.4. Comparación crítica con la lectura existente**

Los resultados obtenidos en la investigación acerca de la burocracia en la oficina de administración de la dirección regional de agricultura cusco en el 2018, se obtuvo el siguiente análisis:

Según (Petrella Tóffolo, 2007) en su tesis titulada “Análisis de la Teoría Burocrática” concluye que el modelo burocrático clásico propuesto por Max Weber, no generan siempre respuestas adecuadas para los problemas de la administración moderna. Muchas de esas faltas de respuesta aceptables para satisfacer las necesidades de los usuarios externos de los sistemas se perciben en ciertos casos como “anomalías” del sistema vigente, lo que es un error y una



oportunidad, así mismo coinciden con el presente trabajo de investigación ya que el avance de la tecnología, la globalización y otros factores conllevan constantes cambios, por ello las organizaciones deben tener la capacidad de responder a éste reto.

Al igual que (Echegaray Paiva & Torres Apaza, 2016) Al describir la burocracia en la Superintendencia Nacional de Migraciones Sede Cusco, se pudo observar que el 52% del personal encuestado manifestó que la burocracia existe a un nivel medio, el 44% indicó que el nivel es bajo, lo que muestra que la forma de organización con la que cuenta la institución en dicha sede no es la más eficiente, pues existe complejidad por la dependencia que tiene hacia la sede principal que tiene en Lima, lo que provoca la demora, la poca claridad y la eficiencia de las actividades que realizan. Así mismo se encontró que el organigrama que se presenta la institución, es el de la sede principal en Lima, no contando con un organigrama de la oficina de Cusco, lo que provoca que el trabajo sea de manera más lenta, pues, existe mucha dependencia perjudicando la toma de decisiones frente a los conflictos que a diario se presentan, estando presente de manera permanente la supervisión de muchas jerarquías y muchas normas y procedimientos que no son necesarios al momento de solucionar los problemas y que deben ser seguidos al pie de la letra perjudicando la normal y rápida atención que se debe brindar al usuario, por consiguiente estas dos tesis coinciden en cuanto a la falta de organigrama actualizado de la misma oficina de la dirección regional de agricultura, los documentos de gestión, las normas y reglamentos son desde el año 2006, 2010 aproximadamente, debido a eso los trabajadores sienten cierta resistencia e incomodidad en cuanto a sus labores encomendadas.



## CONCLUSIONES

- En cuanto a la variable se concluye que, la burocracia en la oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco 2018, se puede concluir que esta medianamente establecido, teniendo así un valor promedio de 3.25, se observó las siguientes características: Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos, Formalización de las comunicaciones, Racionalidad en la división del trabajo, Despersonalización en las relaciones laborales, Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales, Selección del personal por competencia técnica y méritos se encuentran medianamente establecidas a diferencia de la Jerarquía basada en la autoridad que se encuentra debidamente establecida según las encuestas realizadas.
- En la investigación acerca de la cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos en la oficina la oficina de Administración de la Dirección de Agricultura Cusco 2018 se obtuvo que esta medianamente establecida ponderando así con un valor promedio de 3.61 y muestra que se tiene que mejorar, debido a que los jefes se encuentran con responsabilidades en base de las normas legales y los reglamentos, y son dotados de autoridad para presionar a los subordinados sin que los jefes abusen de su autoridad.
- En la dimensión de la formalización de las comunicaciones se registra mediante documentos (cuaderno de cargo) y se obtuvo un valor promedio de 3.00, nos indica que están medianamente establecidos y que no se estaría cumpliendo en la totalidad el registro de las mismas.



- En cuanto a la dimensión de racionalidad en la división del trabajo, se observó que arroja un valor promedio 3.36, indicando que se encuentra medianamente establecido, en consecuencia, la ocupación de un cargo que se quiere considerar como un intercambio habitual de servicios por un equivalente salarial.
- En la dimensión de despersonalización en las relaciones laborales indica un valor promedio de 2.93 y se encuentra medianamente establecida, esa distribución de actividades se hace impersonalmente, independientemente de cargos y funciones que los trabajadores ocupen, La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen.
- En la dimensión jerarquía basada en la autoridad nos da un valor promedio de 3.76 establecido, los trabajadores de la oficina de administración, no saben que puestos están ubicados en una estructura jerárquica (organigrama actualizado) que encierra privilegios y obligaciones, para cada uno de los involucrados.
- Con respecto a las rutinas y procedimientos estandarizados, la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo de cada servidor público, se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que están medianamente establecidas y que aún se busca adaptar al funcionario a las exigencias del cargo en la institución.
- La dimensión de selección del personal por competencia técnica y méritos, nos indica un valor promedio de 2.69 siendo así medianamente establecida, así mismo los trabajadores consideraron que la gran mayoría de los mismos no cumplen con los requisitos mínimos de poder laborar en la mayoría de los





puestos, mismos que al momento de realizar la convocatoria estos van dirigidos a una persona (postulante) asegurar su trabajo en la institución.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar procedimientos, sistemas más eficientes y contratar personal más idóneo en la institución a fin de mejorar la burocracia dentro de la institución.
- Se recomienda mejorar las bases legales y reglamentos de la institución con el fin de que, los superiores de la oficina de administración deleguen las responsabilidades a los subordinados de manera más eficiente y con mayor responsabilidad, teniendo en cuenta lo expuesto líneas arriba.
- Se recomienda al personal realizar el registro de la documentación con más responsabilidad o bien los superiores emitan un documento donde le indique las funciones y responsabilidades a cargo de cada subordinado, las mismas que deben de ser registradas mediante un memorándum o un informe, independientemente del cargo que ocupen, lo que no está ocurriendo en su totalidad.
- Se recomienda a cada área u oficina establecer su organigrama de trabajo para cada proceso administrativo con el fin de informar y mejorar las actividades de cada empleado con sus funciones y sus alcances dentro del mismo.
- Se recomienda actualizar y mejorar los perfiles del puesto de trabajo con el fin de que, el servidor público sea el más idóneo para ocupar dicho cargo en la oficina de administración de la dirección regional de agricultura cusco.
- Se recomienda continuar con el esquema jerárquico de la institución la cual hasta la actualidad funciona, no obstante, se debe tratar mejorar continuamente.
- Se recomienda mejorar y actualizar el Texto Único de Procedimientos Administrativos con el fin de adecuarlo a las exigencias de la institución para el



mejor desempeño de la Oficina de Administración de la Dirección Regional de Agricultura Cusco.

- Se recomienda contratar al personal de acuerdo a capacidades, competencias técnicas y con procedimientos mediante concursos públicos para una mayor transparencia e igualdad en cuanto a la contrata del servidor público.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguiar Falconi, R. (2008). *Análisis sísmico de edificios*. Valle de los Chillos, Ecuador: Centro de Investigaciones Científicas.
- Calvi, G., Priestley, M., & Kowalsky, M. (2008). *Displacement-based seismic design of structures*. Pavia: IUSS PRESS.
- CANFRANC, F. (2016). *Responsabilidad*. Retrieved from <https://fundacioncanfranc.org/wp-content/uploads/2012/03/PDF-tema-10-RESPONSABILIDAD.pdf>
- Castillo Aedo, J. L., & Alva Hurtado, J. E. (n.d.). *Peligro sísmico en el Perú*.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Corpoeducación. (2003). *COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS*. Retrieved from [https://www.oei.es/historico/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](https://www.oei.es/historico/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)
- Dirección Regional de Agricultura y Riego Cusco. (2019, 04 12). *Organigrama estructural de la Dirección Regional de Agricultura Cusco*. Retrieved from [www.dracusco.gob.pe: www.dracusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/ORGANIGRAMA.pdf](http://www.dracusco.gob.pe:www.dracusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/04/ORGANIGRAMA.pdf)
- Echegaray Paiva, C. L., & Torres Apaza, R. D. (2016). *Burocracia en la superintendencia nacional de migraciones Cusco 2016*. Cusco.



- Erra, C. (2001, septiembre 18). *Modelo burocrático de organización*. Retrieved from Modelo burocrático de organización: <https://www.gestiopolis.com/modelo-burocratico-de-organizacion/>
- Gil, G. L., García, C. G., & Esteban, G. R. (2009, abril 18). *RELACIONES ESPECIALES DE SUJECCIÓN. APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL CONCEPTO*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/876/87617260014.pdf>
- Gobierno Regional Cusco. (2019, 04 12). *Gobierno Regional Cusco*. Retrieved from [www.regioncusco.gob.pe](http://www.regioncusco.gob.pe): [www.transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/docs\\_normativo/organigrama.pdf](http://www.transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/docs_normativo/organigrama.pdf)
- Google Inc. (2016, Abril 8). *Google Earth*. Retrieved from Google Earth: [kh.google.com](http://kh.google.com)
- Gutierrez Muñoz, J. C. (2011). CONCEPTO DE BUROCRACIA. In J. C. Gutierrez Muñoz, *LA BUROCRACIA UNA PERSPECTIVA DESDE LA ELECCION PUBLICA* (pp. 49-50). MEXICO: L.D.G. MARLEM PEREZ RAMIREZ.
- Gutierrez, M. J. (2011). El estado del paradigma weberiano. In M. J. Gutierrez, *La Burocracia una perspectiva desde la eleccion publica* (p. 66). Mexico: L.D..G. MARLEM PEREZ RAMIREZ.
- Guzmán Sáenz, J. F. (2014). *Análisis comparativo de los metodos de diseño sismorresistente basado en fuerzas y basado en desplazamientos para edificaciones en el Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Hernández Rojas, S. (2015, Noviembre 19). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*. Retrieved from Comunicación formal e informal en las



organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>

Llanqui Flores, C. E., & Delgado Apaza, B. I. (2015). *Evaluación sismorresistente por el método basado en fuerzas y el método basado en desplazamientos del proyecto "Mejoramiento de servicios académicos en la formación básica, informática y virtual en las escuelas profesionales de la UNA-Puno"*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Martinez Castilla, s. (2016). LA BUROCRACIA: ELEMENTO DE DOMINACIÓN EN LA OBRA DE MAX WEBER. *Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, 141-146.

MÜNCH GALINDO, L. (2017). *fundamentos de la adminitracion*. Retrieved from PRINCIPIOS DE LA DIRECCION: <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>

Ordóñez Fernández, J. L. (2015). *Diseño sísmico basado en desplazamientos de estructuras de hormigón armado aporticadas y estructuras con muros de corte*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Parres Garcia, A. (2008). Un nuevo modelo de control interno como palanca para la modernizacion de la administracion publica. 95.

Parres Garcia, A. (2008). *Un Nuevo Modelo de Control interno como palanca para la modernizacion de la administracion publica*. Hacienda Canaria.

Pérez Porto, J. (2008). Retrieved from Definición de Supervision: <https://definicion.de/supervision/>



- Petrella Tóffolo, C. (2007). Analisis de la Teoria Burocratica. *APROXIMACION A LA TEORIA BUROCRATICA* . Uruguay.
- Priestley, M., Calvi, G., & Kowalsky, M. (2005). *Direct displacement-based seismic design*. Pavia: Rose School.
- Priestley, M., Calvi, G., & Kowalsky, M. (2007). *Displacement-based seismic design of structures*. Pavia: IUSS PRESS.
- Raffino, M. E. (2018, Noviembre 22). *Control en Administración*. Retrieved from Control en Administración: <https://concepto.de/control-en-administracion/>
- Restrepo, M. A. (2009). BUROCRACIA, GERENCIA PÚBLICA Y GOBERNANZA. *Diálogos de Saberes*, 167-185.
- Smith Douglas, A. (2011, Diciembre). *Division del Trabajo*. Retrieved from Division del Trabajo: <https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/>
- Supe Camino, M. I. (2015). *Estudio del comportamiento sísmico de estructuras de hormigón armado diseñados por el método de diseño directo basado en desplazamientos (DDBD) para tres, seis y nueve pisos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Trelles Araujo, G. (2004, Enero 20). *Burocracia*. Retrieved from Burocracia: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Burocracia%20de%20Weber.pdf>
- Zippelius, R. W. (2016). *Funcion Publica*. Cajamarca.



**ANEXOS**





**Anexo 01: Matriz de consistencia**

Tabla 28  
Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo es la burocracia en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Describir la burocracia en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	<b>VARIABLE DE ESTUDIO</b> La Burocracia Dimensiones	<b>NIVEL/ALCANCE</b> Descriptivo/Básico <b>DISEÑO</b> No experimental
<b>PROBLEMA ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>ENFOQUE</b> Cuantitativo <b>POBLACIÓN</b> 50 colaboradores en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018 <b>MUESTRA</b> El 100% de la población
¿Cómo es la Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018	D1. Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos.	
¿Cómo es la Formalización de las comunicaciones en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Formalización de las comunicaciones en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D2. Formalización de las comunicaciones.	
¿Cómo es la Racionalidad en la división del trabajo en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Racionalidad en la división del trabajo en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D3. Racionalidad en la división del trabajo.	
¿Cómo es la Despersonalización en las relaciones laborales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Despersonalización en las relaciones laborales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D4. Despersonalización en las relaciones laborales.	
¿Cómo es la Jerarquía basada en la autoridad en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Jerarquía basada en la autoridad en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D5. Jerarquía basada en la autoridad.	
¿Cómo son las Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir las Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D6. Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.	
¿Cómo es la Selección del personal por competencia técnica y méritos en en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018?	Describir la Selección del personal por competencia técnica y méritos en la oficina de administración de la dirección de agricultura cusco 2018.	D7. Selección del personal por competencia técnica y méritos	

Fuente: Elaboración propia



**Anexo 02: Matriz de instrumento para la recolección de datos**

*Tabla 29  
Matriz de instrumento para la recolección de datos*

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° REACTIVOS	INDICADOR DE REACTIVOS	CALIFICACIÓN				
					Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cohesión de la organización sobre la base de las normas legales y reglamentos.	-Normativa -Reglamentos	12%	3	1.- En la institución se cuenta con normas y reglamentos aprobados para la ejecución de las actividades. 2.- Existen documentos actualizados para la oficina de administración. 3.- Todos los trabajadores conocen los documentos de gestión que rigen las actividades					
Formalización de las comunicaciones.	-Comunicación formal. -Comunicación informal.	12%	3	4.-Toda comunicación se hace por escrito en la institución. 5.-Existen fichas y formularios para la verificación de acciones administrativas					
Racionalidad en la división del trabajo.	- División del trabajo en función a los objetivos -Conocimiento y especificación de las funciones de cada trabajador. -Conocimiento y especificación del ámbito de competencia las de cada trabajador. -Conocimiento y especificación de las responsabilidades de cada trabajador	16%	4	6.-Los trabajadores son en número suficiente para cubrir las necesidades de la institución. 7.-Los trabajadores conocen las funciones específicas de sus puestos. 8.-Los trabajadores identifican las metas de las actividades que realizan. 9.-Cada trabajador tiene su responsabilidad establecida.					
Despersonalización en las relaciones laborales.	-Relaciones jerárquicas impersonales -Sujeción impersonal	8 %	2	10.-En la institución el poder se ejerce por el cargo. 11.-Los puestos son ocupados de acuerdo al perfil requerido.					
Jerarquía basada en la autoridad.	-Supervisión -Control -Jerarquía basada en reglas y normas -Autoridad basada en el poder del puesto	12%	3	12.-En la Institución se cumple el principio de supervisión y control. 13.-En la Institución se ejerce el principio de autoridad derivada por el cargo. 14.-La Autoridad contribuye a las relaciones equitativas en la Institución.					
Rutinas y procedimientos estandarizados en guías y manuales.	-Reglas -Normas técnicas -Procedimientos	20%	5	15.-Las acciones en la Institución están reglamentadas.					



	-rutinas			16.-Existen Rutinas y procedimientos y protocolos para desarrollar las actividades. 17.-Todos los trabajadores cumplen las protocolos y procedimientos. 18.-Se cuenta con guías y manuales que ayudan a cumplir los procedimientos establecidos. 19.- Los trabajadores usan las guías y formularios de la Institución.					
Selección del personal por competencia técnica y méritos.	-Convocatoria pública -Publicación de perfiles requeridos.	15%	4	20-La Institución realiza convocatorias públicas para la selección del personal. 21.- La selección de los nuevos empleados está a cargo de una comisión múltiple. 22.-Los trabajadores son seleccionados mediante un concurso de méritos. 23-La ubicación de los trabajadores en los puestos de trabajo se efectúa en base a sus competencias técnicas y méritos.					

Fuente: Elaboración propia