



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS**  
**Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR LOS  
TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL  
GOBIERNO REGIONAL - CUSCO - 2016

Tesis para optar al título profesional de  
Licenciado en Administración:

**PRESENTADO POR:**

Bach. Miguel Angel Anton Medina Morvely

**ASESOR:**

Lic. Edward Morante Rios

Cusco – Perú - 2016.



## PRESENTACIÓN

Sr. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Dictaminantes:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Pongo a vuestra consideración La Tesis intitulada: “PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL - CUSCO – 2016” con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación tiene como fin realizar un estudio de percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco.

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

Atentamente,

Bach. Miguel Ángel Anton Medina Morvely



## AGRADECIMIENTOS

A todos los catedráticos de la Universidad Andina del Cusco por sus enseñanzas durante mi formación profesional.

A mi asesor, Lic. Edwar Anibal Morante Rios, mis dictaminantes Mireya Aparicio Gonzales y Hernando Gonzales Abril.

A mis familiares y amigos por su apoyo incondicional para completar esta meta profesional.



## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme estar al lado de mis seres queridos y por brindarme la oportunidad de ser mejor cada día.

A mi esposa e hijo: Maryori y Ricardo, que son la fuente de mi dedicación y esmero para lograr esta meta y me permiten ser una mejor persona.

A mis padres: Jose Angel y Natalia, que me han guiado sabiamente en la vida y me han enseñado a ir por el camino del bien y la rectitud con honor y pasión para lograr este objetivo.

A mis Hermanos: Angela Nathalie y Amaru Salvador, quienes me han acompañado y dado su apoyo cada momento.

A mis queridos suegros: Ivanof Niño de Guzman y Adela Diaz Becerra, padres que me han enseñado a mejorar como persona y descubrir nuevas virtudes que me ayudaron a completar este trabajo.

A mis amigos: Jeferson, Lucca, Carlos Raúl, Bryan y Shanda por su apoyo durante mi investigación, su motivación y buenos deseos.

Finalmente y con especial agradecimiento a Irwin Ccahua Valle por brindarme su apoyo durante la fase final de mi investigación.

Así mismo a todas aquellas personas que me brindaron consejo, apoyo y soporte para que esta investigación se concrete.



INDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
INDICE .....	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1. Problema General.....	4
1.1.2. Problemas Específicos .....	4
1.2. Objetivos de la Investigación .....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificación de la Investigación .....	5
1.3.1. Originalidad .....	5
1.3.2. Pertinencia.....	5
1.3.3. Relevancia.....	5
1.4. Delimitación de la Investigación .....	6
1.4.1. Delimitación Temporal .....	6
1.4.2. Delimitación Espacial .....	6
1.4.3. Delimitación Conceptual.....	6
1.4.4. Delimitación Social.....	6

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes Locales .....	12
2.2. Bases Legales.....	13
2.3. Bases teóricas.....	15
2.3.1. La Estructura Organizacional .....	15
2.3.2. Mecanismos de coordinación .....	15
2.3.3. División del trabajo .....	17



- 2.3.4. Elementos de la Estructura Organizacional ..... 20
- 2.4. Marco Conceptual ..... 27
  - 2.4.2. Estructura ..... 27
  - 2.4.3. Estructura Organizacional ..... 28
  - 2.4.4. Organigrama ..... 28
  - 2.4.5. Organización ..... 28
  - 2.4.6. Organización Informal..... 28
  - 2.4.7. Descentralización ..... 28
  - 2.4.8. Coordinación ..... 29
  - 2.4.9. Especialización ..... 29
  - 2.4.10. Formalización ..... 29
  - 2.4.11. Agrupación de unidades (Departamentalización) ..... 29
  - 2.4.12. Tamaño (Tramo de Autoridad) ..... 29
  - 2.4.13. Toma de decisiones (Centralización)..... 30
- 2.5. Variable..... 30
  - 2.5.1. Variable de Estudio ..... 30
  - 2.5.2. Conceptualización de la Variable ..... 30
  - 2.5.3. Operacionalización de la Variable..... 31

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION

- 3.1. Tipo de Investigación..... 34
- 3.2. Enfoque de la Investigación ..... 34
- 3.3. Diseño de la Investigación ..... 34
- 3.4. Alcance de la Investigación ..... 34
- 3.5. Población y Muestra de la Investigación ..... 35
  - 3.5.1. Población ..... 35
  - 3.5.2. Muestra..... 35
- 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... 36
  - 3.6.1. Técnica ..... 36
  - 3.6.2. Instrumentos ..... 36
- 3.7. Procesamiento de Datos ..... 36

CAPITULO IV

RESULTADOS

- 4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado ..... 37
  - 4.1.1. Presentación del Instrumento..... 37
  - 4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado ..... 38
- 4.2. Resultados de las Dimensiones de Estructura Organizacional ..... 42
- 4.3. Resultado de la Variable Estructura Organizacional..... 58



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de la Variable..... 30

Tabla 2: Operacionalización de Variable ..... 31

Tabla 3: Tamaño de la Muestra..... 35

Tabla 4: Distribución de Ítems ..... 37

Tabla 5: Descripción de la escala de medición ..... 38

Tabla 6: Estadísticas de fiabilidad..... 38

Tabla 7: Edad de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración..... 39

Tabla 8: Sexo de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración..... 40

Tabla 9: Situación Laboral de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración ..... 40

Tabla 10: Área de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración ..... 41

Tabla 11: Indicadores de la dimensión Diferenciación ..... 42

Tabla 12: Dimensión Diferenciación ..... 44

Tabla 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Diferenciación ..... 44

Tabla 14: Indicadores de la dimensión Integración..... 45

Tabla 15: Dimensión Integración..... 47

Tabla 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Integración..... 48

Tabla 17: Indicadores de la dimensión Formalización..... 49

Tabla 18: Dimensión Formalización ..... 50

Tabla 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formalización ..... 51

Tabla 20: Indicadores de la dimensión Informalización ..... 52

Tabla 21: Dimensión Informalización..... 53

Tabla 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Informalización ..... 54

Tabla 23: Indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización ..... 54

Tabla 24: Dimensión Centralización Y Descentralización ..... 56

Tabla 25: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización ..... 57

Tabla 26: Percepción De La Estructura Organizacional Por Los Trabajadores De La Oficina Regional De Administración En El Gobierno Regional Cusco..... 58

Tabla 27: Comparación promedio de las dimensiones de la Percepción De La Estructura Organizacional Por Los Trabajadores De La Oficina Regional De Administración En El Gobierno Regional Cusco ..... 59



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de normalización..... 16

Figura 2: Continuidad de los mecanismos de coordinación..... 17

Figura 3: Modelo de Mintzberg ..... 18

Figura 4: Edad de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración ..... 39

Figura 5: Sexo de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración ..... 40

Figura 6: Situación Laboral de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración ..... 41

Figura 7: Area de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administracion..... 42

Figura 8: Dimensión Diferenciación ..... 43

Figura 9: Dimensión Diferenciación ..... 44

Figura 10: Dimensión Diferenciación ..... 45

Figura 11: Indicadores de la dimensión Integración ..... 46

Figura 12: Dimensión Integración..... 47

Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Integración ..... 48

Figura 14: Indicadores de la dimensión Formalización ..... 49

Figura 15: Dimensión Formalización..... 50

Figura 16: Indicadores de la dimensión Formalización ..... 51

Figura 17: Indicadores de la dimensión Informalización ..... 52

Figura 18: Dimensión Informalización ..... 53

Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Informalización ..... 54

Figura 20: Indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización..... 55

Figura 21: Dimensión Centralización Y Descentralización ..... 56

Figura 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización ..... 57

Figura 23: Percepción De La Estructura Organizacional Por Los Trabajadores De La Oficina Regional De Administración En El Gobierno Regional Cusco..... 58

Figura 24: Comparación promedio de las dimensiones de la Percepción de la Estructura Organizacional por los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración en el Gobierno Regional Cusco ..... 59





## RESUMEN

La presente investigación pretende determinar la percepción que tienen los trabajadores de la Oficina Regional de Administración de Gobierno Regional Cusco en el año 2016, para ello se ha estudiado diferentes dimensiones como son la Diferenciación, Integración, Formalización, Informalización y Centralización y Descentralización, con la finalidad de determinar la percepción de la estructura organizacional y brindar recomendaciones.

En el marco teórico se encontraron antecedentes a nivel internacional, nacional y local, por otra parte se determinó las bases teóricas sobre la Estructura Organizacional, Mecanismos de Coordinación, División del Trabajo, Elementos de la Estructura Organizacional, con el fin de determinar la operacionalización, identificar las variable, las dimensiones y los indicadores.

La investigación es de tipo básica, el nivel de investigación es descriptiva y su diseño es no experimental; la población de estudio son los trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco siendo 190 pertenecientes a las áreas de Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Gestión Patrimonial y Abastecimientos y Servicios Auxiliares; consecuentemente con el fin de aplicar la herramienta de estudio que permita recoger información primaria se ha establecido mediante fórmula para muestras finitas con un 5% de error muestral que la muestra es de 127 trabajadores.

Para el procesamiento de los datos obtenidos de fuentes primarias, se ha usado el programa estadístico SPSS, para su mayor entendimiento se muestran tablas y figuras con su respectiva interpretación.

La investigación reveló que el 51.2% de los trabajadores opinan que la Integración es Mala, un 50.4% que la Integración es Buena, un 61.4% que la Formalización es Buena, 42.5% que la Informalización es Buena y por último un 59.8% que la Centralización y Descentralización es Regular. La palabra clave es Estructura Organizacional.



## ABSTRACT

This research aims to determine the perception of workers in the Regional Office of Regional Government Administration Cusco in 2016, for which different dimensions such as Differentiation, Integration, Formalization, Informalization and Centralization and Decentralization have been studied. Purpose of determining the perception of the organizational structure and providing recommendations.

In the theoretical framework we found antecedents at international, national and local level, on the other hand, the theoretical bases were determined on the Organizational Structure, Coordination Mechanisms, Division of Labor, Elements of the Organizational Structure, in order to determine the operationalization, identify variables, dimensions and indicators.

The research is of basic type, the level of research is descriptive and its design is non-experimental; The population of study is the workers of the Regional Office of Administration of the Regional Government Cusco being 190 belonging to the areas of Administration, Human Resources, Accounting, Treasury, Patrimonial Management and Supplies and Auxiliary Services; Consequently in order to apply the study tool that allows to collect primary information has been established by formula for finite samples with a 5% sample error that the sample is 127 workers.

For the processing of the data obtained from primary sources, the statistical program SPSS has been used, for its greater understanding tables and figures are shown with their respective interpretation.

The investigation revealed that 51.2% of the workers think that the Integration is Bad, 50.4% that the Integration is Good, 61.4% that the Formalization is Good, 42.5% that the Informalization is Good and finally 59.8% that the Centralization and Decentralization is Regular. The key word is Organizational Structure.



## CAPITULO I: INTRODUCCION

### 1.1. Planteamiento del Problema

En el año 1996 el mundo fue testigo del suceso económico más influyente del siglo: el nacimiento de la Unión Europea (Hitt, 2006).

Muchos expertos en materia de Organizaciones, Altos Ejecutivos de Negocio y Notables Políticos dieron opiniones importantes acerca de los cambios que traería consigo la unión de los países más importantes del Continente Europeo. Las Organizaciones a nivel mundial se dieron cuenta que con la permanencia de sus actuales estructuras organizativas no lograrían seguir operando de manera normal y efectiva. Empresas Multinacionales, Organismos No Gubernamentales e Instituciones Internacionales comenzaron a plantearse la idea de rediseñar sus estructuras organizacionales con el fin de continuar sus operaciones eficientemente en el nuevo contexto que la Unión Europea Planteaba. Los bancos centrales de cada país miembro rediseñaron sus mecanismos de facturación y sus estructuras operativas para poder introducir el Euro de manera eficaz y sin contratiempos que afecten el movimiento económico. De esta manera, un suceso tan importante, puso en evidencia que la Estructura Organizacional es fundamental para que la Organización pueda mantener sus operaciones y desempeñarse en un nivel competitivo, que dirija sus actividades y las coordine debidamente.

Mientras tanto los países de América Latina y el Caribe, se encontraban direccionando sus esfuerzos para que sus economías en desarrollo encuentren alianzas con otros países que necesiten de sus materias primas o servicios.

En el Perú, la inestabilidad política y los recurrentes atentados terroristas de la época propiciaban un clima de inversión nulo, nadie quería invertir en el país y el gobierno estatizaba la banca, vendía sus empresas, combatía el terrorismo con métodos cuestionables y despedía masivamente a trabajadores en todas las regiones.



Bajo este panorama, los cambios en las estructuras organizacionales de las Instituciones Públicas, se dieron lentamente, sin coordinación y a pesar del esfuerzo de parte de varios proyectos extranjeros por mejorar la situación los altos niveles de corrupción frenaron toda posibilidad de mejora. Actualmente el estado se encuentra implementando todos los mecanismos que le permitan rediseñar las estructuras organizacionales y así alinear las actividades de todas las instituciones públicas para lograr que los objetivos y esfuerzos se movilizan en una sola dirección.

En el Departamento de Cusco ubicado al Sur del País se encuentra el Gobierno Regional Cusco, la institución pública de mayor importancia que controla y ejecuta los servicios públicos de su competencia para satisfacer las necesidades de toda la población Regional. Como toda organización el Gobierno Regional Cusco posee una Estructura Organizacional que divide sus labores y las coordina a través de sus distintos órganos siendo uno de ellos la Oficina Regional de Administración órgano de apoyo que posee las oficinas de Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento y Servicios Auxiliares y la de Gestión Patrimonial.

Expuesto lo anterior, la Estructura Organizacional es la suma de las partes de una organización en las que divide sus labores en distintas actividades para luego ser coordinadas, actividades que toda organización realiza incluyendo a la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco.

En el Gobierno Regional Cusco, en adelante G.R.C., la Diferenciación se expresa de acuerdo al nivel de especialización que poseen los trabajadores de la organización, se observó que para la ejecución de algunas tareas existe personal que no se encuentra capacitado para su ejecución demorando el trabajo y perjudicando al área, así mismo las opiniones o aportes que podrían mejorar la ejecución de actividades son desestimadas por los superiores quienes seleccionan a los encargados sin utilizar criterios adecuados.

La Integración en el del G.R.C. se observa que al realizar actividades en conjunto las áreas involucradas retrasan el trabajo por priorizar las propias funciones, además se observó que cuando existe un trabajo que debe realizarse de manera secuencial en la que un área determinada debe terminar un proceso para que la siguiente área pueda ejecutar el siguiente; se dan ocasiones en las que un área no ejecuta el proceso debido a aspectos políticos que se dan en el entorno organizacional.



La Formalización en el G.R.C. es elevada debido al nivel jerárquico establecido en el organigrama que permite definir claramente la línea de autoridad y los tramos de control; se observa que el tramo de control en las oficinas es estrecho debido a que G.R.C. posee una gran cantidad de organos en su estructura organizacional lo que deviene en una supervisión lenta de las actividades, se observó también que algunos supervisores no cuentan con las habilidades que les permitan realizar óptimamente su labor.

En cuanto al nivel de Informalización que toda organización posee, los trabajadores del G.R.C. llevan a cabo actividades de comunicación y coordinación en un nivel informal, no expresado en su estructura pero visible al realizar sus actividades diarias. Estas actividades influyen en la toma de decisiones, las actividades relacionadas con el control y con la delegación de toma de decisiones por parte de los superiores a los subordinados.

Por ultimo en Nivel de Centralización y Descentralización del G.R.C. son basados en un enfoque de toma de decisiones en el cual los jefes y directivos no delegan continuamente la toma de decisiones a sus subordinados que podrían reducir su carga laboral además de entregar autonomía de trabajo al colaborador reduciendo el tiempo de espera para la finalización de un proceso.

De continuar con esta problemática lo más probable es que en el Gobierno Regional Cusco no se logre articular de manera óptima la distribución de sus actividades y que estas puedan coordinarse mediante los órganos de supervisión, continúen con personal sin un nivel adecuado de especialización que le permita ejecutar sus actividades de manera efectiva, no ejecutaran de manera eficaz actividades entre dos o más áreas, con un tramo de control estrecho que no le permita supervisar adecuadamente el trabajo de las oficinas, con una tendencia al enfoque de toma de decisiones cerrado sin permitir a personal subordinado generar una opinión que pueda contribuir a elegir una decisión adecuada.

Por lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación consiste en realizar un estudio sobre la percepción que poseen los trabajadores de la Oficina Regional de Administración sobre el estado de la Estructura Organizacional del Gobierno Regional Cusco, trabajo que nos brindara la información necesaria para comprender de mejor manera cómo percibe el colaborador del G.R.C. su actual estructura organizacional, las deficiencias que observa o las ventajas que nota, opiniones acerca de su actual línea de mando, sobre la posibilidad que el posee de influir sobre su trabajo y su trabajo con otras áreas de la organización .



### 1.1.1. Problema General

¿Cuál es la Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

### 1.1.2. Problemas Específicos

**P.E.1:** ¿Cuál es la Percepción de la Diferenciación de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

**P.E.2:** ¿Cuál es la Percepción de la Integración de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

**P.E.3:** ¿Cuál es la Percepción de la Formalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

**P.E.4:** ¿Cuál es la Percepción de la Informalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

**P.E.5:** ¿Cuál es la Percepción de la Centralización y Descentralización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016?

## 1.2. Objetivos de la Investigación

### 1.2.1. Objetivo General

Determinar la Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco – 2016.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

**O.E.1:** Determinar la Percepción de la Diferenciación de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016



**O.E.2:** Determinar la Percepción de la Integración de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016

**O.E.3:** Determinar la Percepción de la Formalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016

**O.E.4:** Determinar la Percepción de la Informalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional - Cusco - 2016

**O.E.5:** Determinar la Percepción de la Centralización y Descentralización de los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional -Cusco – 2016.

### 1.3. Justificación de la Investigación

#### 1.3.1. Originalidad

El trabajo de investigación fue realizado para determinar cuál es la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina regional de administración del Gobierno Regional Cusco.

#### 1.3.2. Pertinencia

El presente trabajo de investigación es pertinente porque aborda una situación real de la Institución pública en cuestión, dado que la estructura organizacional muestra deficiencias en la organización de estudio.

#### 1.3.3. Relevancia

##### a. En lo Teórico

El presente trabajo de investigación tiene relevancia teórica puesto que usa métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que se emplearon en el presente, así que podrán ser utilizados en otras investigaciones.

##### b. En lo Practico

El presente trabajo de investigación por su practicidad podrá ser consultado por toda organización, que tenga la intención de optimizar su estructura organizacional.



c. En lo Metodológico

La investigación es importante metodológicamente porque se propone un estudio a desarrollar con instrumentos de investigación científica que servirá para el uso posterior de trabajos de investigación similares como antecedente.

d. En lo Empresarial o Institucional

Es relevante porque toca un tema actual e importante debido a la importancia de tener una organización bien estructurada y competitiva.

#### 1.4. Delimitación de la Investigación

##### 1.4.1. Delimitación Temporal

La investigación se limita al estudio actual del año 2016, para analizar la información recopilada en el transcurso del año presente.

##### 1.4.2. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se realizara en las instalaciones del Gobierno Regional Cusco que se encuentra ubicado en las instalaciones de Av. Tomasa Tito Condemayta S/N, Wanchaq Cusco.

##### 1.4.3. Delimitación Conceptual

El presente trabajo abarca el tema de Estructura Organizacional, definiciones, los mecanismos de coordinación, la división del trabajo, y los elementos de la estructura como son: Diferenciación, Integración, Formalización, Informalización, Centralización y Descentralización. Comprendidos en la materia de Estructuras y Diseños Organizacionales de Administración de Empresas.

##### 1.4.4. Delimitación Social

Esta Investigación circunscribe a los integrantes que laboran en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco ubicados en Av. Tomasa Tito Condemayta s/n, Wanchaq Cusco.





## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

**Título:** “Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá”

**Autor:** Marín Idárraga, Diego Armando

**Universidad:** Universidad ICESI

**Lugar y Año:** Colombia - 2012

**Conclusiones:**

El presente estudio buscó caracterizar la manera en la cual las empresas manufactureras de Bogotá conciben la estructura organizacional y cómo asumen sus parámetros de diseño. A partir de una muestra de 92 pymes, los resultados permiten identificar un cierto grado de informalidad a la hora de enfrentar acciones de re-estructuración organizacional, quizá por el desconocimiento, en muchos casos, de lo que significan las variables de estructuración.

Específicamente, se encontró que si bien las empresas realizan elecciones estratégicas, estas no son un detonante significativo del dimensionamiento estructural, lo cual permite reflexionar que: 1) la tesis generalmente aceptada de Chandler (1962), en razón a que la estructura sigue a la estrategia, es más aplicable en las corporaciones multidivisionales, y 2) las pymes se comportan de manera diferente en la relación estrategia estructura<sup>17</sup> y que la relación puede ser inversa (Fredrickson, 1986; Hall & Saias, 1980; Russo, 1991) o recíproca (Hill & Hoskisson, 1987; Hoskisson, 1987; Kazanjai & Drazin, 1987).

Otra conclusión de relevancia es que en las pymes analizadas, el contexto en el cual operan tiene un poder de influencia aceptado (Head, 2005). No obstante, el ajuste



con el entorno se da de manera parcial, esto es, aunque éste influye en las elecciones estratégicas, el redimensionamiento de la estructura se da solo en algunas de las variables de diseño, lo que dicta la existencia de una estructura desbalanceada.

Finalmente, se corrobora que el redimensionamiento de la estructura organizacional, cuando ocurre, responde más a un ejercicio de reformulación de cargos a la luz del organigrama. Se puede inferir, como conclusión, que las acciones de re-estructuración parten de la necesidad de redefinir las plantillas de personal y no corresponden a un análisis previo de los parámetros de diseño organizacional.

La investigación adelantada está sujeta a varias limitantes. Entre ellas se puede destacar que la discrecionalidad en la muestra, asumida por el método de conveniencia, puede disminuir el grado de inferencia de los resultados, por lo que en un estudio posterior deberá asumirse una muestra mayor, para corroborar la tendencia del análisis. Por otro lado, al tratarse de un estudio descriptivo, no es posible determinar las relaciones existentes entre los diferentes parámetros de diseño organizacional y su incidencia en las decisiones de diseño, lo cual podría ser objeto de una investigación futura. Finalmente, el análisis se llevó a cabo mediante un estudio de corte transversal, en un solo sector económico, y sería interesante verificar las presunciones en otros sectores, e incluso, a través de un estudio de tipo longitudinal.

**Título:** “La estructura organizacional en centros de investigación, desarrollo e innovación; una aproximación a la experiencia internacional”

**Autor:** Rubio Castillo, Felipe Alejandro

**Universidad:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Lugar y Año:** Mexico – 2009

**Conclusiones:**

El tema no ha sido estudiado en el ámbito de los centros de investigación, desarrollo e innovación, tiene importancia por la posible inducción a nuevo trabajo que profundice facetas específicas del contexto de la investigación realizada, y también porque constituye un tema de reflexión para que las autoridades y directivos de



CI+D+I sobre posibles cursos de acción para mejorar la operación de las instituciones, que si bien es compleja por implicar, entre otras consideraciones, cambios a la cultura, no requiere inversión financiera, sino voluntad y visión de largo plazo.

Los resultados de la investigación marcan una clara tendencia hacia el abandono de estructuras organizacionales funcionales o asimiladas a éstas; no hay convergencia sobre un tipo de estructura, las diferentes circunstancias de cada institución, tanto internas como externas, orientaron la adopción de estructuras distintas, inclusive con una mayoría que conserva la funcional para labores administrativas, en que resulta apropiada, y otra u otras para el desempeño de actividades de investigación y desarrollo, asimilándose así al modelo de estructura mixta.

A pesar de que conceptualmente el tema de las organizaciones se ha desarrollado ampliamente en otras esferas socioeconómicas, la orientación a centros de investigación no ha sido considerada; la importancia que estas instituciones tienen en la actualidad y la contribución que un marco teórico profundo tendría, sugieren que ha llegado el momento de desarrollar teoría sobre el particular. Los resultados de esta investigación son una modesta contribución para incentivar estudios a profundidad sobre diferentes facetas de la problemática.

Los estudios de caso cierran la investigación plasmando de cuerpo entero la realidad de las instituciones en el pasado reciente, - tres décadas- con matices diferentes, como resulta natural entre la comunidad económica europea y un mercado local demandante y con cierta tradición y cultura empresarial forjada de tiempo atrás, respecto a un mercado disperso, en período de maduración. Para CIATEJ la situación se agudizó por los problemas que los cambios radicales de temática suponen; frecuentes cambios de estatutos y normatividad; composición y orientación de los órganos de gobierno, falta de formación especializado en las épocas tempranas de la institución y por si fuese poco, restricciones financieras.

Para CIATEJ un cambio de estructura funcional resulta sumamente complejo por su naturaleza gubernamental, pero la sensibilidad y determinación hacia la



eficiencia y la calidad, lo llevaron a adoptar una orientación sistémica, que como cambio cultural sobre la misma base organizacional inclina la operación del Centro hacia una organización por proyecto, lo que ha mejorado la productividad, la naturaleza del trabajo que realiza, el clima laboral y las finanzas. ROBOTIKER realiza un cambio formal, no sólo al interior del centro, sino que adopta una estructura matricial de tipo corporativo al integrarse a TECNALIA con otros centros. En esta estructura, el director de cada centro se constituye en director de un tema a lo largo y ancho del corporativo. Una decisión de esta naturaleza tiene la enorme ventaja de tener un período de implantación bastante corto y definido, lo que facilita la asimilación cultural, fortalece a los diferentes grupos académicamente y como consecuencia posiciona mejor a todo el grupo con más y mejores proyectos, mejora la condición de respuesta a los requerimientos de los usuarios lo que le lleva a cumplir su misión en mejores términos y adicionalmente le reporta excelentes resultados financieros: mejores ingresos y remanentes, una mayor especialización y una mayor cobertura de mercado por contar con frentes múltiples. Tienen planes para mayores cambios, en cuanto se establezca la condición actual, fortalecer el corporativo y especializar la labor de los directores de los diferentes centros.

#### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

**Título:** “Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG Orientada a Salud”

**Autor:** Rios Ramos, Franklin Gerald

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Perú

**Lugar y Año:** Lima – 2011

**Conclusiones:**

La ONG es una organización bastante compleja, con bastantes actividades, que hace que los directivos no tengan claro cuáles son los límites de funciones entre ellos, generando duplicaciones de actividades o que actividades no sean asumidas completamente por alguna dirección.



Desde una visión estratégica, falta conocer cuál es su ventaja competitiva en cada uno de estas líneas de actividad para tener un diferencial en los servicios que realiza respecto a su competencia (otras ONG, Hospitales y clínicas).

Desde una perspectiva económica - financiera, falta determinar los costos y rentabilidad económica (ganancias o pérdidas), que generan estas líneas de actividad, pues no se sabe si las actividades generan ganancias o pérdidas a la organización.

Desde de una perspectiva psicosocial es importante señalar el gran compromiso e identificación de la mayoría del personal hacia la organización, generando con esto una cultura especial que moldeada con algunas reglas y valores compartidos, puede ser el impulsor de fuerza y energía al personal para llegar a los objetivos y metas de la organización.

Desde una perspectiva organizativa: en la comunicación, existe una ruptura entre los directivos y el personal en general con líneas diferentes y divergentes de pensamiento sobre la dirección de la organización. Así como también rupturas en los flujos de información a toda la organización. En la toma de decisiones, es centralizada por los directores, incluso decisiones operativas.

Si bien existe un buen sistema de tecnología en comunicaciones, pero falta sistemas integrados para la gestión de productos y soporte administrativo. Así como una falta de determinación y normalización de procesos, en toda la organización. Aparentemente podría existir una sobrecarga de trabajo en la Dirección de programas y proyectos (se podría determinar con un estudio de carga de trabajo), debido a las múltiples funciones que le toca realizar, esto se refuerza, ya que actualmente esta dirección no cuenta con un staff de apoyo para dichas actividades colaterales a los programas y proyectos.

Falta de criterio para la discriminación de actividades operativas y estratégicas, por parte del personal de la organización, empezando por los directivos. Esto lleva a una falta de enfoque en actividades que generen mayores beneficios a la organización que costos. La organización tiene recursos mal utilizados u ociosos,



es el caso del mismo local (espacios, que podrían ser mejor utilizados o explotados en las actividades de la organización), así como también los equipos del laboratorio, que algunos no están en uso.

La propuesta de diseño de la estructura (Organigrama) está alineada con la actual estrategia corporativa de la Organización plasmada en su nuevo planeamiento estratégico. Así mismo el Mapa de Procesos se construyó en base a la estratégica corporativa y competitiva de cada uno de los servicios de la organización, por tanto podemos concluir que con la implantación de esta propuesta, la organización queda alineada con su estrategia a nivel macro.

### 2.1.3. Antecedentes Locales

**Título:** “El diseño de la estructura organizacional y el nivel de competitividad empresarial de la constructora medina S.R.L. de la ciudad del cusco – 2013”

**Autor:** Noha Valdivia Emmy Esther

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Lugar y Año:** Cusco – 2013

**Conclusiones:**

**PRIMERA:** En la empresa Constructora Medina S.R.L., el 61% de los trabajadores manifiestan que el diseño de la estructura organizacional es eficiente, debido a que hay un buen diseño de puestos, así como también se tiene que regular a bueno el diseño de la superestructura y también se tiene que regular a bueno el sistema de toma de decisiones; por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de la estructura organizacional se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la Constructora Medina S.R.L.

**SEGUNDA:** En la empresa constructora Medina S.R.L., el 66% de los trabajadores manifiestan que el diseño de puestos es eficiente, debido a que hay una buena especialización en las tareas que cumplen, minimizando los tiempos de ejecución en las actividades programadas, así como desarrollan con nuevos métodos; al mismo tiempo tiene una regular formalización en el comportamiento, es decir está regulado por escrito las funciones, procedimientos y políticas que cumple y también la capacitación y adoctrinamiento es oportuno; por lo anteriormente



mencionado refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de los puestos se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora Medina S.R.L.

**TERCERA:** En la empresa constructora Medina S.R.L., el 52% de los trabajadores manifiestan que el diseño de la superestructura es eficiente, debido a que tiene regularmente diseñado un organigrama, también está clasificado las tareas y actividades de acuerdo al giro del negocio, así mismo tiene regularmente definido los niveles jerárquicos, por otro lado tiene regularmente definido los sistemas de comunicación formal y por ultimo utiliza un buen sistema de supervisión directa a las labores de sus trabajadores; por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de la superestructura se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora Medina S.R.L.

**CUARTA:** En la empresa constructora Medina S.R.L., el 46% de los trabajadores manifiestan que el diseño del sistema de toma de decisiones es eficiente, debido a que en la empresa la toma de decisiones tiene una tendencia descentralizada delegando vertical y horizontalmente. Por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño del sistema de toma de decisiones se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora Medina S.R.L.

## 2.2. Bases Legales

### **LEY N° 27867 “Ley orgánica de gobiernos regionales”**

#### Artículo 1.- Objeto y contenido de la Ley

La presente Ley Orgánica establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización.

#### Artículo 2.- Legitimidad y naturaleza jurídica



Los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

#### Artículo 3.- Jurisdicción

Los gobiernos regionales tienen jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales, conforme a Ley.

#### Artículo 4.- Finalidad

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

#### Artículo 5.- Misión del Gobierno Regional

La misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

#### Artículo 6.- Desarrollo regional

El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.





## 2.3. Bases teóricas

### 2.3.1. La Estructura Organizacional

Según (Hitt, 2006), la estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

### 2.3.2. Mecanismos de coordinación

Muchas de las grandes empresas o empresarios que hoy existen surgieron desde abajo, es decir, comenzaron ellos solos trabajando, o con un puñado de trabajadores, y es ahí donde toma relevancia el tema de la organización, cuando juntamos personas y se genera un objetivo común, en el caso de la empresa es crear productos y servicios con valor para generar riqueza a los accionistas. Pero, la pregunta es: ¿Cómo el líder de una organización puede interactuar con las demás personas para que interioricen sus objetivos y puedan hacerlos realidad a través de su trabajo?

Henry (Mintzberg, 1984), planteó en su obra *La estructura de las organizaciones*, que esto puede hacerse realidad a través de tres mecanismos de coordinación:

#### a) Adaptación mutua

Es el mecanismo de coordinación donde los individuos interactúan mutuamente con una simple comunicación informal. Este caso se da en organizaciones pequeñas, por ejemplo, un taller de carpintería artesanal, donde hay 5 o 6 carpinteros que trabajan codo a codo para realizar los trabajos, se comunican de manera instantánea cuando les es necesario, emiten sus inquietudes e interrogantes con respecto al trabajo y las resuelven mutuamente en el momento.

Este tipo de coordinación también se da en empresas grandes donde existen equipos de alto rendimiento y sus actividades son complejas, generalmente son equipos multidisciplinarios donde la actividad que realizan es producto del trabajo de varias personas con diferente perfil, es aquí donde la adaptación mutua es el mejor mecanismo de coordinación.

b) Supervisión directa

Es el mecanismo de coordinación que responsabiliza a un individuo del trabajo de los demás. Es este el mecanismo de organización más usado en las organizaciones; la función de este líder es darles instrucciones para la realización de su trabajo y controlar sus acciones.

c) Normalización

Es el mecanismo de coordinación que hace que el programa de trabajo a realizar esté definido previamente de tal manera que no necesiten una comunicación fluida sobre ello.

Existen tres formas de normalización como se muestra en la figura

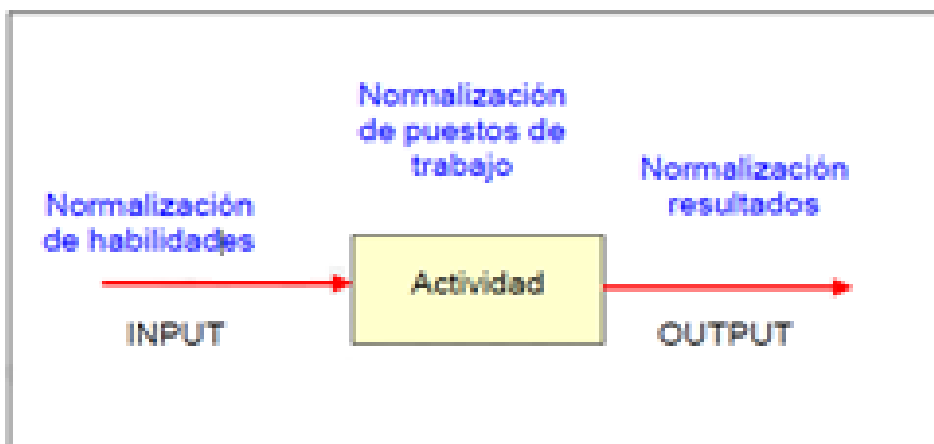


Figura 1: Tipos de normalización  
Fuente: (Huamán & Rios, 2008)

a) Normalización de las habilidades

Se normaliza habilidades cuando se especifica el tipo de preparación requerida para la realización de una actividad o trabajo. Por ejemplo, antes de construir un edificio, contratamos un ingeniero civil, pues esto nos da cierta seguridad que podrá tener los conocimientos necesarios para realizar esta labor.

b) Normalización de los procesos de trabajo

Se normaliza el proceso de trabajo cuando la actividad puede ser programada en forma específica o al detalle. Por ejemplo, la fabricación de un tornillo, la solicitud de constancia de pago, etc.

c) Normalización de los resultados

Se normaliza los resultados cuando se especifica estos, pudiendo ser indicadores de rendimiento o de producción. Por ejemplo, cuando se coordina con un vendedor, que generalmente se le solicita resultados de venta, sin importar que estrategia utilizó para ello.

Existe una continuidad entre estos mecanismos de coordinación con respecto a la dificultad del trabajo a realizar, como se muestra en la figura.

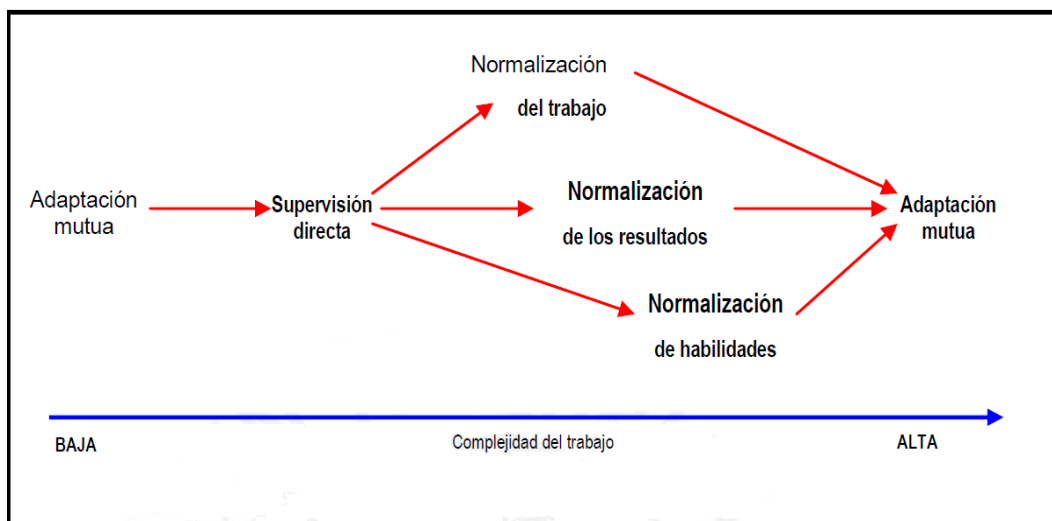


Figura 2: Continuidad de los mecanismos de coordinación  
Fuente: (Mintzberg, 1984)

### 2.3.3. División del trabajo

Este es uno de los principios fundamentales de la organización, y no solo es dividir el trabajo, sino dividirlo buscando la especialización. Bajo este principio es que las organizaciones pueden desagregar funciones, tareas o actividades y formar grupos

de individuos que puedan realizarlo en forma continua, ganando productividad por su especialización.

Pero actualmente, ¿cómo las organizaciones están dividiendo su trabajo? Según (Mintzberg, 1984), las organizaciones actuales están dividiendo su trabajo en cinco partes fundamentales: a) ápice estratégico, b) tecnoestructura, c) *staff* de apoyo, c) línea media d) núcleo de operaciones.

Pero en los últimos años ha surgido un fenómeno importante para la estructura de las organizaciones, el *outsourcing* que no es más que dar a un proveedor especializado parte de las funciones no estratégicas. Con ello, la organización consigue enfocarse más en su núcleo real de negocio.

La introducción de este agente al interno de la organización, trae consigo cambios en el diseño de las organizaciones, en sus estructuras y procesos, pues hay que considerarlo como parte integral de la organización, por su estrecho y cercano vínculo con las actividades continuas de las empresas.

Es así que (Huamán & Rios, 2008) plantean una modificación al modelo de (Mintzberg, 1984), como se muestra en la figura

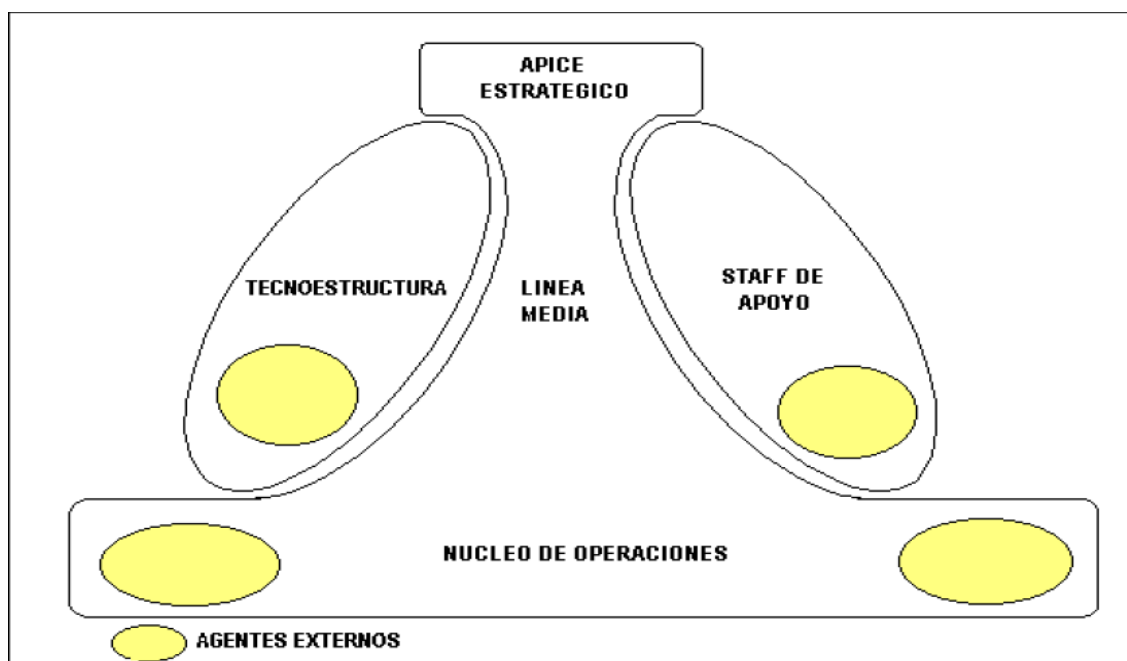


Figura 3: Modelo de Mintzberg  
Fuente: (Mintzberg, 1984)



Entonces, se consideran seis las partes de la organización. Estas son:

a) **Ápice estratégico**

Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y visión, y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tiene algún poder sobre la organización. Ejemplos: junta de accionistas, el presidente, el gerente general y otros.

b) **Núcleo de operaciones**

Abarca aquellos miembros (operarios u obreros) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos o servicios. Ejemplos: operarios de máquinas, vendedores, transportistas compradores y otros.

c) **Línea media**

El ápice estratégico está unido de operaciones mediante la cadena de gerentes o jefes de línea media, provistos de autoridad formal. Ejemplos: gerente de *marketing*, gerente de operaciones, jefe de planta, jefe de ventas regionales y otros.

d) **Tecnoestructura**

Son todos los miembros cuyo trabajo principal es la normalización, en sus tres formas normalización de procesos de trabajos, resultados y habilidades. Ejemplo: áreas de procesos, de calidad, de programación de la producción, capacitación de personal, *controller*, planeación estratégica y otros.

e) **Staff de apoyo**

Son unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones y genera o generan un valor adicional al servicio o producto. Ejemplo: investigación y desarrollo, oficina de pagos, relaciones públicas, recepción, cafetería y otros.

f) **Agentes externos**

Según (Huamán & Rios, 2008), son unidades del staff de apoyo, de la tecnoestructura y del núcleo de operaciones que son dadas a un proveedor



especializado en esos temas específicos. Es muy probable que este proveedor conviva en los mismos espacios físicos con nuestra organización, pero tienen su propia cultura y organización. Cabe destacar que las actividades que damos a terceros pueden ser a través de modelos de *outsourcing*, concesionario, etc. Siempre estas actividades que tercerizamos son actividades no estratégicas o medulares para el giro de la organización.

#### 2.3.4. Elementos de la Estructura Organizacional

Según (Hitt, 2006) considera que los elementos de la estructura organizacional son:

##### 2.3.4.1. Diferenciación

Para entender el proceso de organizar, uno de los primeros elementos que se debe examinar más a fondo es la diferenciación. La diferenciación es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades (Hitt, 2006).

(Hitt, 2006) Menciona que es importante porque si bien la diferenciación trae consigo una mayor especialización, con frecuencia hace que se vuelva un reto intentar reunir todas estas capacidades especializadas para entregar un producto o servicio al cliente.

Así mismo la naturaleza de la diferenciación no se limita a aquello que los trabajadores hacen sino también a lo que piensan, de tal manera que se encuentran divididas de la siguiente manera:

##### a) Diferenciación por Actividades

La base de este tipo de diferenciación se encuentra en las actividades que realizan los empleados dentro de la organización. Por ejemplo, a causa de la complejidad que implica la construcción de un jet o una aeronave comercial, Boeing cuenta con ingenieros especializados en el diseño de alas y otros en el diseño de las puertas del avión. Pero incluso entre quienes se especializan en el diseño de las puertas del avión, algunos se enfocan más en el diseño de las bisagras de las puertas del avión, en tanto



que otros se enfocan más en el diseño del mecanismo de la cerradura que mantiene las puertas selladas a una altura de 12 mil metros.

b) Diferenciación Cognoscitiva

Es el grado en que las personas de las diferentes unidades piensan sobre distintas cuestiones o sobre cuestiones similares de forma distinta. Suponga que en Boeing tanto ingenieros de diseño como personal de manufactura necesitan trabajar juntos, a partir del diseño, en una puerta nueva que mejore el funcionamiento de la actual puerta del 777. A mayor separación y especialización de las actividades, más se dificultará este tipo de coordinación, ya que los diseñadores pensarían sobre el desempeño de la puerta en términos de sofisticación de diseño, mientras que los administradores de manufactura pensarían acerca del desempeño de la puerta en términos de su facilidad de fabricación e instalación final en el avión. Si Boeing termina con una puerta bien diseñada pero costosa y difícil de instalar, se expone a sufrir algunas consecuencias indeseables.

2.3.4.2. Integración

La integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Entendemos por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, depende de otro para llevar a cabo una tarea necesaria (Hitt, 2006, pág. 231).

Hay tres clases de interdependencia:

a) La interdependencia en común:

Existe cuando varios grupos con funciones muy independientes contribuyen en forma colectiva con un resultado común podrían enviar productos al mismo hospital para satisfacer las necesidades general es del cliente.



b) La interdependencia secuencial:

Ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos de otro. Explica que para que una unidad inicie su trabajo otra debió previamente haber realizado cierta labor que permita a la unidad siguiente continuar con el procedimiento

c) Interdependencia recíproca:

Existe cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos, de modo que todas las unidades implicadas en un trabajo deben avanzar juntas para finalizar la labor.

Además para (Hitt, 2006) existen otros elementos que componen la Integración de las Estructuras Organizacionales.

2.3.4.2.1. Reglas

Las reglas son, en cierto sentido, los procedimientos operativos estándar (SOP, por las siglas de *standard operating procedures*) para la organización. En términos generales, cuanto más independientes sean las actividades, más útiles serán las reglas como mecanismo de integración. En cambio, cuanto más incertidumbre e interdependencia haya entre las actividades, menos útiles serán las reglas como mecanismo de integración.

2.3.4.2.2. Metas

Conforme aumentan la incertidumbre y la interdependencia de la tarea, disminuye la probabilidad de que las reglas preestablecidas coordinen las actividades de manera eficaz. Por consiguiente, las metas se convierten en un mecanismo de coordinación más eficaz. La característica distintiva de las metas es que en vez de especificar aquello que los individuos deben hacer, especifican los resultados que éstos deben alcanzar.





#### 2.3.4.2.3. Valores

Los valores hacen específico lo que es fundamentalmente relevante, como sería la satisfacción del cliente pero, a diferencia de las metas, los valores no especifican resultados cuantitativos. Por sus características, los valores son un mejor mecanismo de integración que las metas cuando hay altos niveles de incertidumbre y de interdependencia.

#### 2.3.4.3. Formalización

La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo (Hitt, 2006, pág. 234).

Existen tres elementos que componen la Formalización:

##### a) Línea de Autoridad

Especifica esencialmente quién se reporta ante quién. Se llama línea de autoridad porque en los organigramas por lo general se relaciona a los subalternos con su jefe mediante una línea. Si usted forma parte de una organización, ese solo hecho lo adhiere, de manera estricta, a la línea de autoridad. El individuo que constantemente traspase las líneas de autoridad para lograr que las cosas se hagan, podría ganarse la etiqueta de rebelde o irrespetuoso. Por otro lado, en una organización donde en general se ignoran las líneas de autoridad, el sólo reportar o ver a su jefe podría generar la percepción de que usted carece de iniciativa o motivación.

##### b) Unidad de Mando

Se trata de la noción de que un empleado debe tener uno y sólo un jefe. Si usted trabajara en una organización demasiado formal, con una



marcada orientación hacia la unidad de mando, tendría un solo jefe, y únicamente él podría evaluar sus nuevas ideas y darle instrucciones sobre su trabajo. Sin que ello signifique que su jefe tendría necesariamente la autoridad para aprobar sus ideas de nuevo producto, sino tan sólo que usted no debe reportar sus actividades a dos jefes distintos.

c) Tramo de Control

El número de empleados que le reportan a un supervisor determinado. Las organizaciones más formales tienden a desarrollar tramos de control estrechos en vez de amplios. La lógica de esta idea resulta bastante obvia. En forma regular, cuanto menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo. No obstante, la efectividad del tramo de control suele estar influida por diversos factores:

- a) La naturaleza de la tarea es un factor relevante. Si todo permanece igual, cuanto más rutinarias sean las actividades de los subalternos, más amplio será el tramo de control efectivo. En otras palabras, usted como administrador supervisará a más subalternos cuanto más predecibles y repetitivas sean sus actividades.
- b) Aptitudes de los subalternos. Por lo general, cuantas más capacidades tengan los subalternos, requerirán menor supervisión estrecha y será mayor la eficacia del tramo de control.
- c) Las propias habilidades administrativas afectan el tramo de control eficaz. Cuanto más habilidades administrativas tenga, tanto más amplio será el tramo de control que podrá manejar de forma eficaz.



#### 2.3.4.4. Informalización

La organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Por su carácter informal, los organigramas suelen no representar estas estructuras informales para la toma de decisiones, comunicación y control, las cuales, no obstante, permean el funcionamiento cotidiano de muchas organizaciones (Hitt, 2006, pág. 237).

Quizá formalmente sólo haya un jefe a quien usted le dé su idea acerca de producto nuevo, pero informalmente quizás usted necesite una opinión sobre la viabilidad de manufactura del producto y platique con el gerente de otra área. Así como el grado de formalización de una compañía a otra compañía llega a variar, también varía el grado de informalización. No obstante, además de variar de una compañía a otra, la informalización también variará de un país a otro (Hitt, 2006).

Por ejemplo, de acuerdo con un estudio comparativo de empresas estadounidenses con japonesas, se encontró que los japoneses dependen mucho más de la informalización. En las compañías niponas, gran parte de la toma de decisiones, comunicación y control se llevaban a cabo a través de reuniones informales, frente a frente, entre personas sin ninguna relación formal u obligación de reportar. A este proceso se le conoce como *nemawasi*. En las organizaciones japonesas, *nemawasi* adopta la forma de una conversación informal, donde se toman decisiones generales, por lo cual, para cuando tiene lugar la reunión oficial para tomar una decisión formal, informalmente la decisión ya ha sido tomada (Hitt, 2006).

#### 2.3.4.5. Centralización y Descentralización

Centralización y descentralización se refieren al nivel donde se toman las decisiones, en el nivel superior de la organización o en niveles inferiores. Las organizaciones centralizadas tienden a limitar la toma de decisiones a menos individuos, casi siempre de los niveles altos de la organización. En contraste, las organizaciones descentralizadas suelen fomentar que la autoridad para la



toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible (Hitt, 2006, pág. 238).

Por ejemplo, las organizaciones multinacionales europeas se inclinan por la descentralización y por consentir que sus unidades en distintos países tomen decisiones de acuerdo con las condiciones locales prevalecientes. A menudo, esto les permite adaptarse mejor a las demandas del gobierno local y a las distintas preferencias del consumidor. Durante muchos años Philips, una empresa multinacional de productos electrónicos con sede en Holanda, fue vista como uno de los principales ejemplos de organización internacional descentralizada. Philips operaba en más de 60 países del mundo. Muchas de sus unidades mayores en los distintos países gozaban de libertad y autonomía considerables. Aunque si bien la videograbadora V2000 (la primera VCR) fue desarrollada en las oficinas centrales de la compañía, la división Philips de Norteamérica se negó a comprar y a vender el producto en Estados Unidos y Canadá. En su lugar, Philips de Norte América adquirió una VCR hecha por un rival japonés y la revendió en Estados Unidos y Canadá con el nombre de marca Philips (Hitt, 2006, pág. 239).

Por otro lado, las compañías japonesas mostraron un mayor grado de centralización y la tendencia a no delegar las decisiones con tanta frecuencia, como las empresas europeas y estadounidenses. La mayoría de las empresas multinacionales japonesas operan como ejes centralizados, hacia los cuales fluye la información y desde donde se anuncian las decisiones para las subsidiarias en el extranjero. De hecho, las empresas japonesas han encontrado que cada vez son más las reclamaciones que les hacen sobre el “techo de bambú”, los ciudadanos del país en que operan sus subsidiarias. El término “techo de bambú” se refiere a que se excluye de la toma de decisiones estratégicas a los ciudadanos del país anfitrión, puesto que en las subsidiarias la mayoría de los puestos clave son ocupados por japoneses expatriados que se transfieren de las oficinas principales para asegurar un control más centralizado (Hitt, 2006, pág. 240).

Con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y



descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por ejemplo, como lo expusimos arriba, Philips es una compañía bastante descentralizada en cuanto a que impulsa la toma de decisiones hacia niveles inferiores de la organización. Pero, a la vez, Philips también es relativamente formalizada; es común encontrar en ella líneas de autoridad, cadenas de mando y políticas oficiales, entre otros rasgos. En cambio, el ejército de Estados Unidos es tanto formal como centralizado. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada (Hitt, 2006, pág. 239).

Algunas investigaciones sugieren que cuanto más intensas sean las necesidades de información de una empresa, más formal y centralizada será su estructura de tecnología de la información (TI). El vicepresidente ejecutivo y director en jefe de información de JCPenney, Steve Raish, siguió esta tendencia al reestructurar esta compañía de más de cien años, la cual se había enorgullecido de su estructura descentralizada. Raish asumió el puesto a principios de 2001 y, desde entonces, ha trabajado en el intento de centralizar la toma de decisiones y el control en cuanto a la TI. Hasta cierto punto, sus esfuerzos representan la continua migración de la centralización de la TI en JCPenney. Otros proyectos de TI emprendidos en la compañía incluyen el escanéo en el punto de venta, la grabación y el almacenamiento centrales de los datos recabados, así como la compra centralizada de mercancías (Hitt, 2006, pág. 240).

## 2.4. Marco Conceptual

### 2.4.2. Estructura

La estructura organizacional se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación (Hodge, 2003).



#### 2.4.3. Estructura Organizacional

Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir, el modo de comunicación entre cada unidad y la distribución formal de los puestos en la organización (Hodge, 2003).

#### 2.4.4. Organigrama

Es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Este permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución. Describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión, coordinación y comunicación que existirá en la institución (Saroka, 2001).

#### 2.4.5. Organización

Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas (Stoner, 1996).

#### 2.4.6. Organización Informal

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí (Koontz, 2002).

#### 2.4.7. Descentralización

Delega el poder formal en una cadena de autoridad. Los directivos pueden elegir quedarse con el poder o delegarlo a sus subordinados para liberar tramos de control y disminuir sus tareas en la toma de decisiones (Mintzberg, 1984).



#### 2.4.8. Coordinación

La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor (Marín, 2012).

#### 2.4.9. Especialización

Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista (Marín, 2012).

#### 2.4.10. Formalización

Esta variable se explica cómo el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo, para evitar la acción consuetudinaria e informal. Lo anterior implica respuestas pre-programadas que disminuyen la discrecionalidad que tiene el agente organizacional sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito (Hage, 1967).

#### 2.4.11. Agrupación de unidades (Departmentalización)

Se le conoce como departmentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. Con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización (Mintzberg, 1984).

#### 2.4.12. Tamaño (Tramo de Autoridad)

Se le denomina también tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales), y a su vez, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales) (Parkinson, 1964).

2.4.13. Toma de decisiones (Centralización)

En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión en la empresa, y expresa una idea del nivel de delegación para favorecer la participación (Fredrickson, 1986).

2.5. Variable

2.5.1. Variable de Estudio

Estructura Organizacional

2.5.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1: Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><u>ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL:</u></p> <p>La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (Hitt, 2006).</p>	<p><u>DIFERENCIACION:</u></p> <p>La diferenciación es el grado en el cual las actividades se dividen en sub-actividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades (Hitt, 2006).</p>
	<p><u>INTEGRACION:</u></p> <p>En contraste con la diferenciación, la integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Entendemos por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria (Hitt, 2006).</p>
	<p><u>FORMALIZACION:</u></p> <p>La formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo (Hitt, 2006)</p>
	<p><u>INFORMALIZACION:</u></p> <p>Aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización. La organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización (Hitt, 2006).</p>
	<p><u>CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION:</u></p> <p>Además del grado en el cual la estructura de una organización es formal o informal, también es importante el grado en que la estructura está centralizada o descentralizada. Centralización y descentralización se refieren al nivel donde se toman las decisiones, en el nivel superior de la organización o en niveles inferiores. Las organizaciones centralizadas tienden a limitar la toma de decisiones a menos individuos, casi siempre de los niveles altos de la organización. En contraste, las organizaciones descentralizadas suelen fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible (Hitt, 2006).</p>



2.5.3. Operacionalización de la Variable

Tabla 2: Operacionalización de Variable

TEMA: PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL - CUSCO - 2016		
VARIABLE	DIMENSIONES (PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)	INDICADORES
ESTRUCUTURA ORGANIZACIONAL:	<b>DIFERENCIACION</b>	Diferenciación por Actividades  Diferenciación Cognoscitiva
	<b>INTEGRACION</b>	Nivel de Interdependencia  Reglas  Metas  Valores
	<b>FORMALIZACION</b>	Designación de Línea de Autoridad Orientación a la Unidad de Mando Ámbito del Tramo de Control
	<b>INFORMALIZACION</b>	Uso de Medios no Oficiales en la Organización
	<b>CENTRALIZACION Y DESENTRALIZACION</b>	Enfoque de la Toma de Decisiones Tendencia a la Delegación de Toma de Decisiones. Estructura de Tecnología de la Información



## Datos Generales del Gobierno Regional Cusco

Nombre: Gobierno Regional Cusco

Dirección: Av. Tomasa Tito Condemayta S/N, Wanchaq Cusco – Perú

Presidente Regional: Ing. Edwin Licon Licon

Central telefónica: +51 84 221131

Fax: +51 084-221131

Email: [info@regioncusco.gob.pe](mailto:info@regioncusco.gob.pe)

## Misión

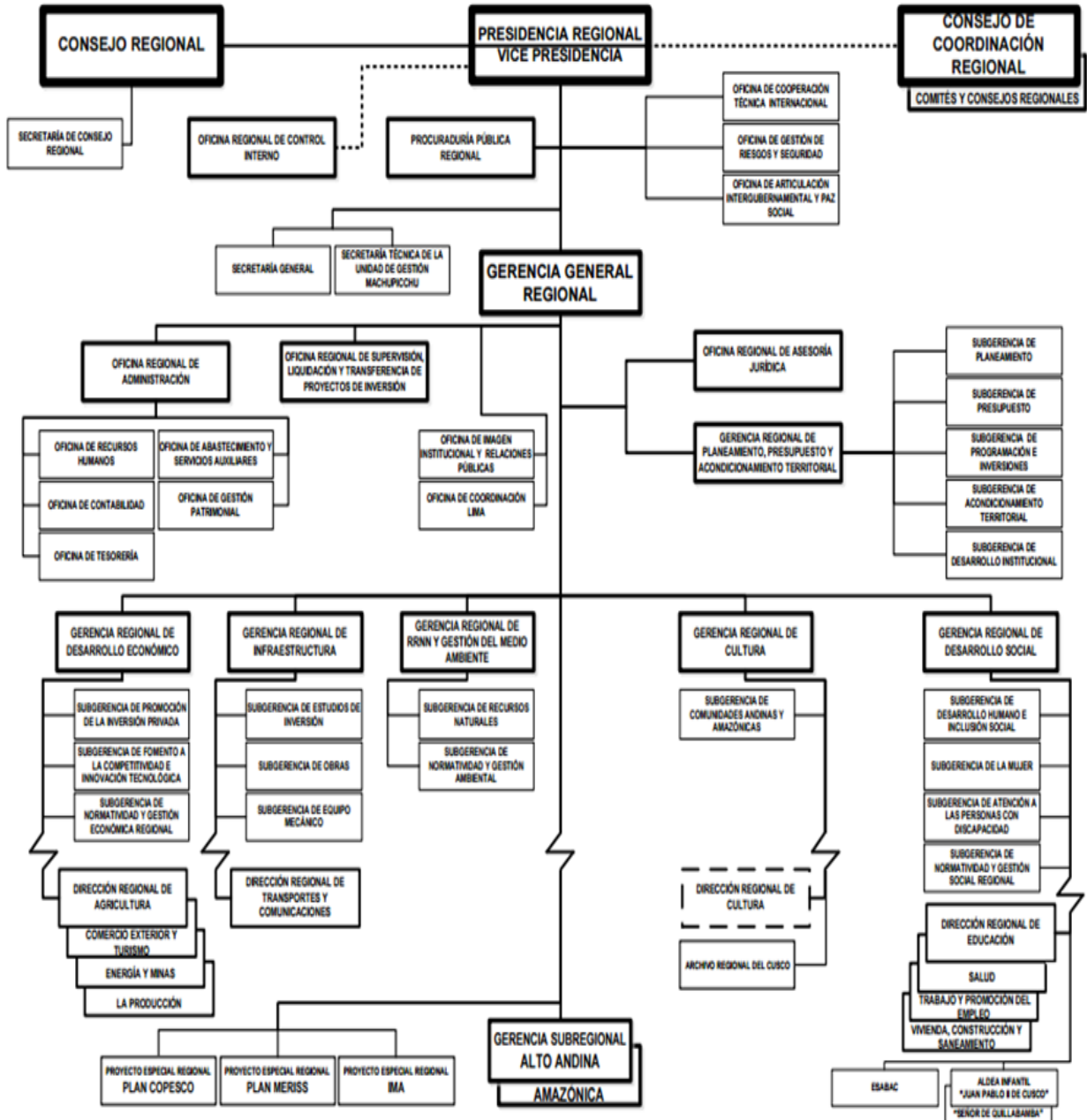
El artículo 7° del Reglamento de Organización y Funciones define que la Misión del Gobierno Regional del Cusco, es organizar y conducir la gestión pública regional, de acuerdo a sus competencias constitucionales exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

## Visión

La Región Cusco será un espacio de gestión de desarrollo, con una adecuada y eficiente integración y articulación Inter. E intrarregional, socialmente atendida con educación y empleo de calidad que habrá reducido significativamente la pobreza extrema; será una Región con una base económica productiva en un franco proceso de despegue, en armonía con el medio ambiente; posicionando su producción en los principales mercados internacionales y mejorando los niveles de vida de su población.

Organigrama del Gobierno Regional Cusco

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO





## CAPITULO III: METODO DE INVESTIGACION

### 3.1. Tipo de Investigación

Según (Carrasco, 2006) la investigación básica es la que no busca propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad y que su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. Por ende la presente investigación se define como una investigación de tipo básica.

### 3.2. Enfoque de la Investigación

Para (Hernandez, 2006), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por lo que el enfoque de la investigación será cuantitativo.

### 3.3. Diseño de la Investigación

Según (Carrasco, 2006), las investigaciones no experimentales son aquellas cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupos de control, ni mucho menos experimental y que analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia, y más adelante menciona que estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo.

Por lo tanto la presente investigación es de diseño no experimental.

### 3.4. Alcance de la Investigación

Para (Hernandez, 2006), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan

datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Por lo tanto la presente investigación es de alcance descriptivo.

### 3.5. Población y Muestra de la Investigación

#### 3.5.1. Población

Población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (Carrasco, 2006).

La población que serán los trabajadores de la Gerencia Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco, Ubicado en Av. Micaela Bastidas S/N son un total de 190.

#### 3.5.2. Muestra

Muestra es un fragmento o parte representativa de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetivas y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población (Carrasco, 2006).

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Tabla 3: Tamaño de la Muestra

N: Tamaño de Población o Universo	190
k : Nivel de Confianza al 95.5%	2
e : Error Muestral deseado	5%
p : Proporción de individuos que poseen las características de estudio.	0.5
q : Proporción de individuos que no poseen las características de estudio.	0.5
n : Tamaño de la muestra.	<b>127</b>

Por lo que, la muestra para nuestro trabajo de investigación será de 127.



### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.6.1. Técnica

Según (Carrasco, 2006), las técnicas de recolección de datos son, como su nombre lo indica, aquellas técnicas que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivos de la investigación.

Las técnicas que se utilizara para la investigación es la encuesta, que:

Según (Carrasco, 2006) define a la encuesta como una técnica para la investigación social orientada a la indagación y recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis, además también debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

#### 3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos de investigación según (Carrasco, 2006), son los reactivos, incentivos, ítems o conjunto de preguntas debidamente organizados e impresos que permitan registrar y obtener respuestas, opiniones, etc. que son materia d estudio de investigación, planificadas por el investigador.

Los instrumentos a aplicar será el cuestionario que:

Según (Carrasco, 2006), el cuestionario es un instrumento de investigación social cuando se estudian grupos de personas, que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas, donde las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión.

### 3.7. Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información se utilizara el programa SPSS versión 22 para el procesamiento y análisis de los datos encontrados.

CAPITULO IV  
RESULTADOS

4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento

Para conocer cuáles es la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional de Administración Del Gobierno Regional - Cusco – 2016, se aplicó un cuestionario a los colaboradores, en el que se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4: Distribución de Ítems*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DIFERENCIACION	Diferenciación por Actividades	1,2
		Diferenciación Cognoscitiva	3,4
	INTEGRACION	Nivel de Interdependencia	5,6
		Reglas	7,8
		Metas	9,10
		Valores	11,12
	FORMALIZACION	Designación de Línea de Autoridad	13,14
		Orientación a la Unidad de Mando	15,16
		Ámbito del Tramo de Control	17
	INFORMALIZACION	Uso de Medios no Oficiales en la Organización	18,19
	CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION	Enfoque de la Toma de Decisiones	20,21
		Tendencia a la Delegación de Toma de Decisiones	22
		Estructura de Tecnologías de Información	23,24

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

Tabla 5: Descripción de la escala de medición

Medida	Nivel	Interpretación
Siempre	4,21 – 5	Muy bueno
Casi siempre	3,41 – 4,20	Bueno
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi nunca	1.81 – 2,60	Malo
Nunca	1 – 1,80	Muy Malo

#### 4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado en la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional - Cusco – 2016. 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 6: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.895	24

Como se observa, el alfa de cronbach tiene un valor de 0.895 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



Para conocer cómo es la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional - Cusco – 2016. Se consideró las dimensiones: diferenciación, integración, formalización, informalización, centralización y descentralización. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 7: Edad de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 35	37	29.1%
De 36 a 45	27	21.3%
De 46 a 55	41	32.3%
De 56 a 65	22	17.3%
Total	127	100%

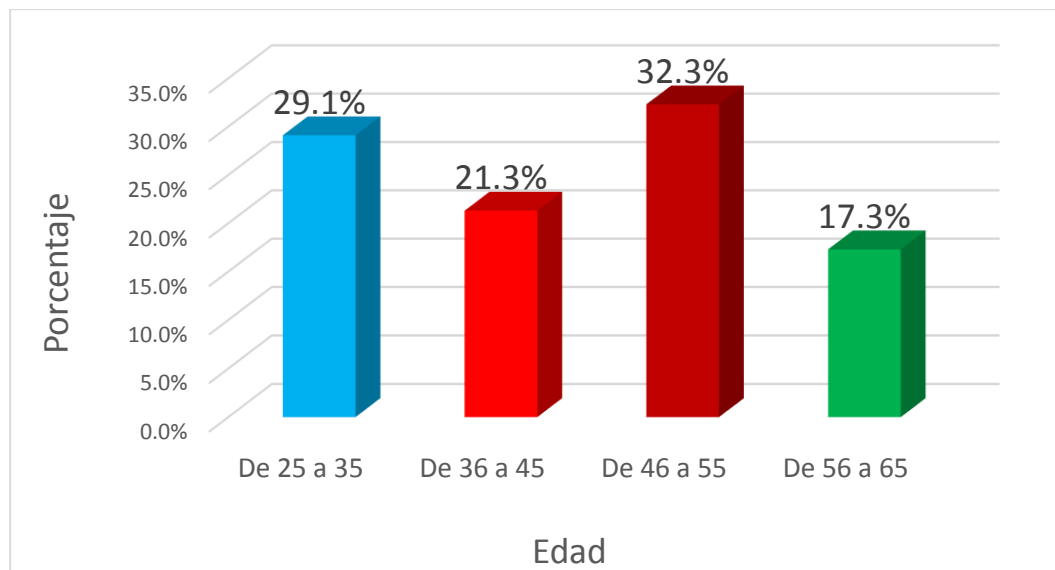


Figura 4: Edad de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración  
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación:

Como se observa en la tabla 4, en la edad de los colaboradores de la Oficina Regional de Administración, existe un 32.3% y 29.1% que se encuentran entre las edades de 46 a 55 y de 25 a 35 respectivamente, mientras que un 21.3% y 17.3% que se encuentra entre las edades de 36 a 45 y de 56 a 65 años respectivamente.

Tabla 8: Sexo de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	82	64.6 %
Femenino	45	35.4 %
Total	127	100 %

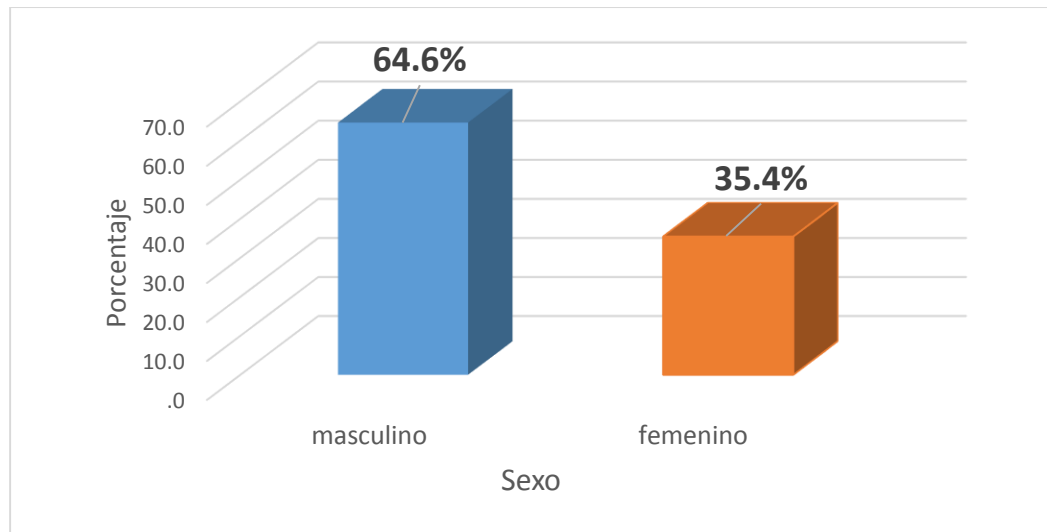


Figura 5: Sexo de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en la tabla 5, en el sexo de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración, un 64.6% es del sexo masculino mientras que un 35.4% pertenece al femenino.

Tabla 9: Situación laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración

Situación Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Contratado	68	53.5%
Nombrado	59	46.5%
Total	127	100 %

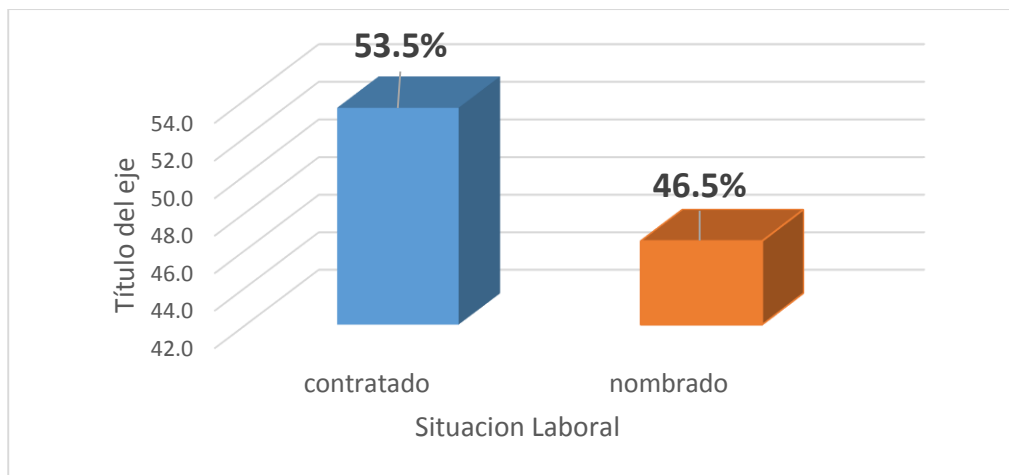


Figura 6: Situación Laboral de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en la tabla 6, en la situación laboral de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración, un 53.5% era contratado mientras que un 46.5% nombrado.

Tabla 10: Área de los trabajadores de la Oficina Regional de Administración

Área	Frecuencia	Porcentaje
Abastecimientos. y Servicios Auxiliares	26	20.5 %
Administración	19	15.0 %
Contabilidad	17	13.4 %
Gestión Patrimonial	15	11.8 %
Recursos humanos	27	21.3 %
Tesorería	23	18.1 %
Total	127	100 %

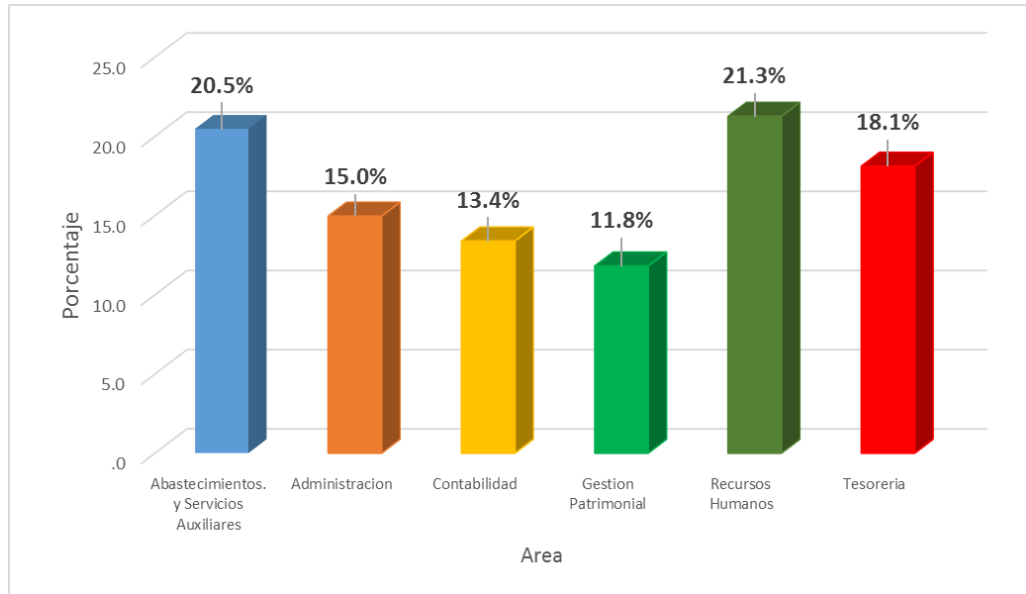


Figura 7: Área de los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en la tabla 7, el 21.3%, 20.5% y 18.1% pertenecen a las áreas de recursos humanos, abastecimientos y servicios auxiliares y tesorería respectivamente, mientras que un 15%, 13.4% y 11.8% son de las áreas de administración, contabilidad y gestión patrimonial respectivamente.

4.2. Resultados de las Dimensiones de Estructura Organizacional

A. Resultados de la dimensión Diferenciación

Tabla 11: Indicadores de la dimensión Diferenciación

	Diferenciación por Actividades		Diferenciación Cognoscitiva	
	f	%	f	%
Muy Malo	30	23.6 %	6	4.7 %
Malo	59	46.5 %	65	51.2 %
Regular	38	29.9 %	33	26 %
Bueno	0	0 %	17	13.4 %
Muy Bueno	0	0 %	6	4.7 %
Total	127	100 %	127	100 %

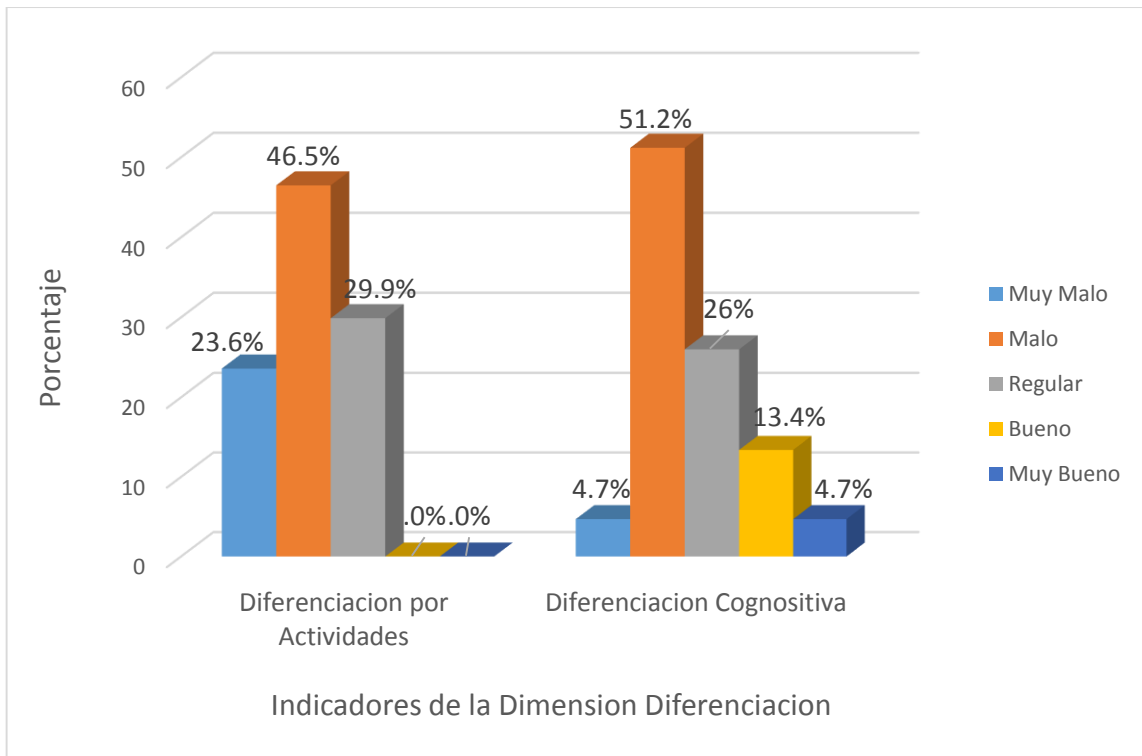


Figura 8: Dimensión Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la tabla 8, en lo que refiere a la diferenciación por actividades de la Oficina Regional de Administración del G.R.C. existe un 46.5% que califica como malo, mientras que 23.6% y 29.9% que opinan que es muy mala y regular respectivamente; esto se debe a que no se realiza la distribución de actividades según el grado de conocimientos y habilidades de los colaboradores.
- En cuanto a la diferenciación cognositiva, 51.2% de colaboradores que opinan que es mala, mientras que un 26% que opinan que es regular, mientras que un 13.4% como buena, finalmente 4.7% consideran muy mala y muy buena respectivamente; esto se explica debido a que no se toma en cuenta la opinión o aporte de los colaboradores acerca de las actividades que se realizan en el área.

Tabla 12: Dimensión Diferenciación

Diferenciación	f	%
Muy Malo	19	15 %
Malo	65	51.2 %
Regular	35	27.6 %
Bueno	8	6.3 %
Muy Bueno	0	0 %
Total	127	100 %

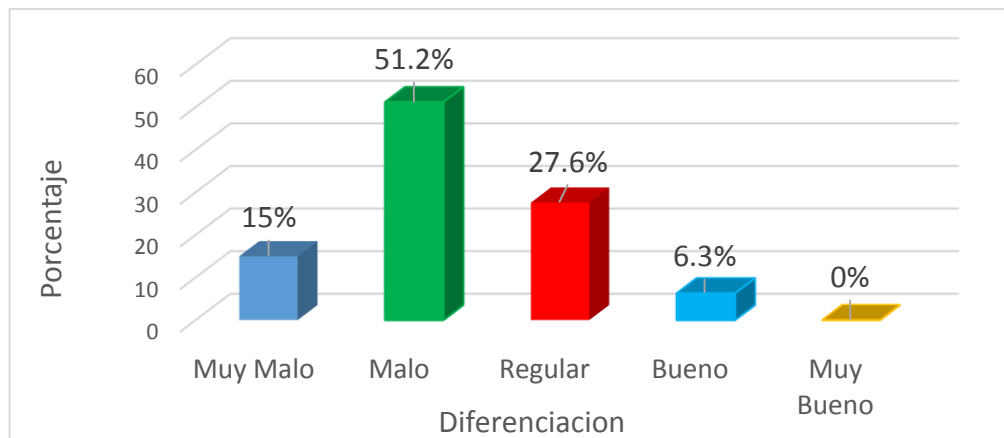


Figura 9: Dimensión Diferenciación  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 9, se observa que un 51.2% de los colaboradores consideran que la diferenciación es mala, esto refleja el nivel de percepción negativo que poseen los trabajadores de la oficina regional de administración quienes en su mayoría consideran que las actividades no se distribuyen de acuerdo las habilidades requeridas y que sus opiniones no son consideradas para la realización de estas.

Tabla 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Diferenciación

	N	Promedio	Calificación
Diferenciación por Actividades	127	2.0	Malo
Diferenciación Cognoscitiva	127	2.6	Regular

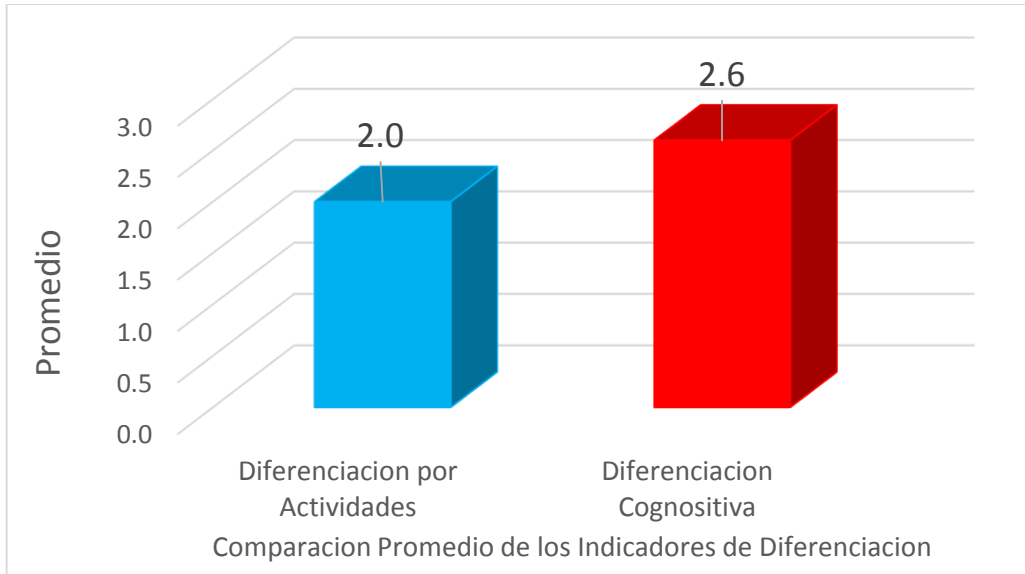


Figura 10: Dimensión Diferenciación  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- La comparación promedio respecto a los indicadores de la diferenciación muestra que los colaboradores consideran a la diferenciación cognositiva con 2.6 de promedio en un nivel regular y a la diferenciación por actividades con 2.0 de promedio con un nivel malo, poniendo en evidencia que la diferenciación cognositiva posee una calificación mayor que la diferenciación por actividades, esto quiere decir que la Oficina Regional de Administración del G.R.C. debe poner mayor atención a la diferenciación por actividades debido a que no se realiza la distribución de actividades según el grado de conocimientos y habilidades de los colaboradores.

B. Resultados de la dimensión Integración

Tabla 14: Indicadores de la dimensión Integración

	Nivel de Interdependencia		Reglas		Metas		Valores	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Malo	4	3.1 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Malo	62	48.8 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Regular	3	2.4 %	40	31.5 %	0	0 %	3	2.4 %
Bueno	19	15 %	58	45.7 %	126	99.2 %	42	33.1 %
Muy Bueno	39	30.7 %	29	22.8 %	1	0.8 %	82	64.6 %
Total	127	100 %	127	100 %	127	100 %	127	100 %

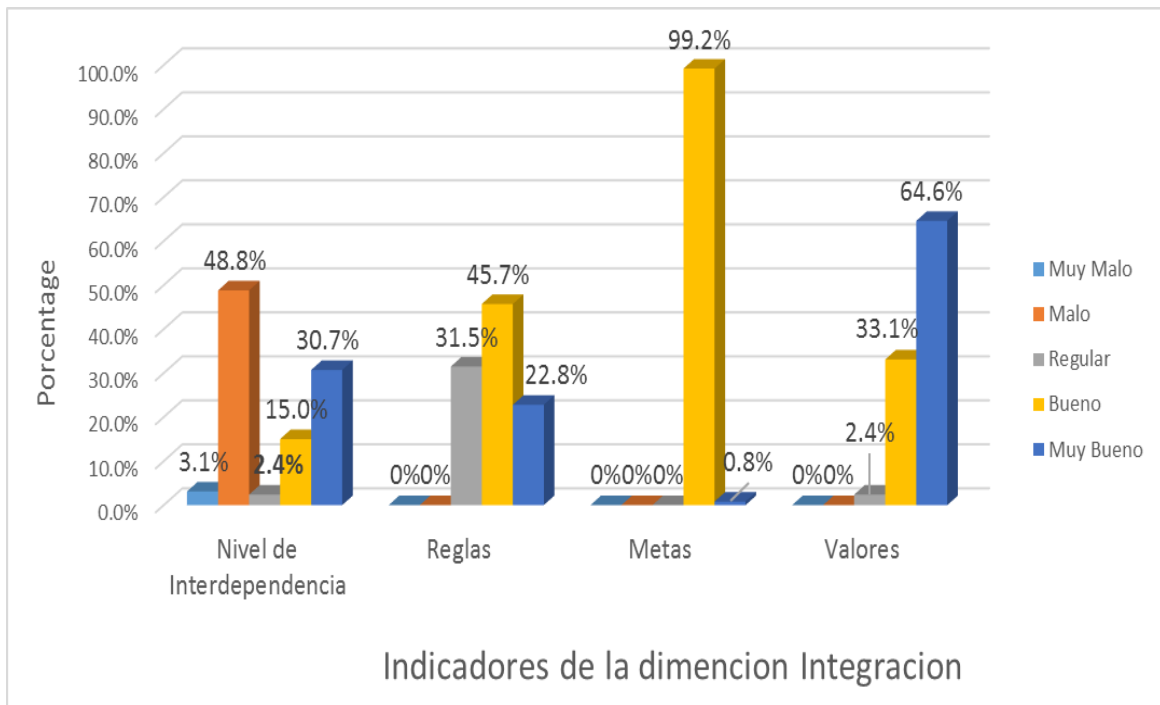


Figura 11: Indicadores de la dimensión Integración  
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la tabla 11, en lo que refiere al nivel de interdependencia de la Oficina Regional de Administración del G.R.C. existe un 48.8% que califica como malo, un 30.7% como muy buena, mientras que un 15%, 3.1% y 2.4% opinan que es buena, muy mala y regular respectivamente; esto se debe a que no se realiza adecuadamente el trabajo cuándo un área debe terminar su labor para que otra pueda iniciar la suya, así mismo cuando se trabaja con dos áreas o más.
- En las reglas se observó que, 45.7% de los colaboradores opinan que las reglas se encuentran en un nivel bueno, mientras que 31.5% y 22.8% opina que es regular y muy buena respectivamente; esto indica que una buen grupo de colaboradores consideran que las reglas y procedimientos son útiles para coordinar el trabajo con otras áreas y que se toman en cuenta para la realización de actividades.
- En las metas se observó que, 99.2% de los encuestados calificaron a las metas en un nivel de bueno, 0.8% en muy bueno, 0% en muy malo, malo y regular; esto se explica debido a que los colaboradores consideran que las metas son útiles para coordinar el trabajo con otras áreas y que se toman en cuenta para la realización de actividades con otras áreas.



- En el uso de valores se observó que, 64.4% calificaron de muy bueno, 33.1% de bueno, 2.4% en regular y 0% en muy malo y malo; esto se explica debido a que los colaboradores consideran que los valores institucionales son útiles para coordinar el trabajo en la institución y son tomados en cuenta cuando se realizan actividades con otras áreas.

Tabla 15: Dimensión Integración

Integración	f	%
Muy Malo	0	0 %
Malo	0	0 %
Regular	61	48.0 %
Bueno	64	50.4 %
Muy Bueno	2	1.6 %
Total	127	100 %

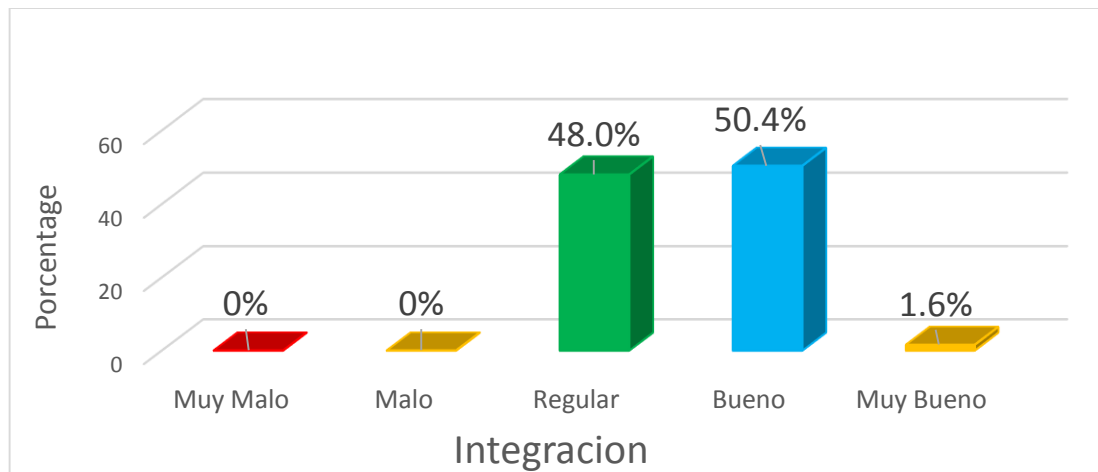


Figura 12: Dimensión Integración  
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 9, en la dimensión integración se observa que un 50.4% opinan que es buena, 48% que es regular y 1.6% que es muy buena; esto refleja que los colaboradores de la Oficina Regional de Administración opinan que el uso de reglas, metas y valores son útiles para coordinar el trabajo con otras áreas y que son tomados en cuenta en la realización de actividades, sin embargo también consideran que no se realiza adecuadamente el trabajo cuando un área debe terminar su trabajo para que otra inicie el suyo y cuando se trabaja entre más de dos áreas.

Tabla 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Integración

Integración	N	Promedio	Calificación
Nivel de Interdependencia	127	2.4	Malo
Reglas	127	3.9	Bueno
Metas	127	4.0	Bueno
Valores	127	4.6	Muy Bueno

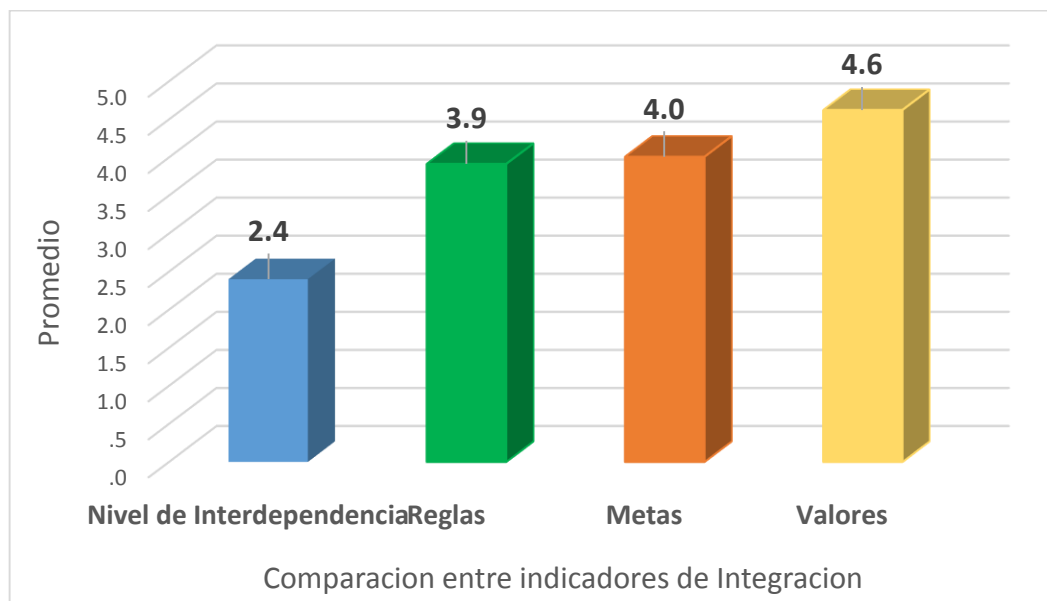


Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Integración  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la tabla 13, la comparación promedio respecto a los indicadores de la integración muestra que los colaboradores consideran a los valores con calificación de 4.6 con calificación de muy bueno, metas con 4 de promedio con calificación de bueno, reglas con 3.9 de promedio con calificación de bueno y al nivel de interdependencia con un promedio de 2.4 con una calificación de malo; lo que evidencia que los colaboradores de las distintas áreas de la Oficina Regional de Administración consideran que las reglas, metas y valores son útiles para coordinar el trabajo y que se toman en cuenta para realizar las actividades, son embargo consideran que no trabajan con un nivel de interdependencia donde no se realiza adecuadamente el trabajo.

C. Resultados de la dimensión Formalización

Tabla 17: Indicadores de la dimensión Formalización

	Designación de Línea de Autoridad		Orientación a la Unidad de Mando		Ámbito del Tramo de Control	
	f	%	f	%	f	%
Muy Malo	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Malo	0	0 %	0	0 %	1	0.8 %
Regular	20	15.7 %	12	9.4 %	50	39.4 %
Bueno	84	66.1 %	79	62.2 %	71	55.9 %
Muy Bueno	23	18.1 %	36	28.3 %	5	3.9 %
Total	127	100 %	127	100 %	127	100 %

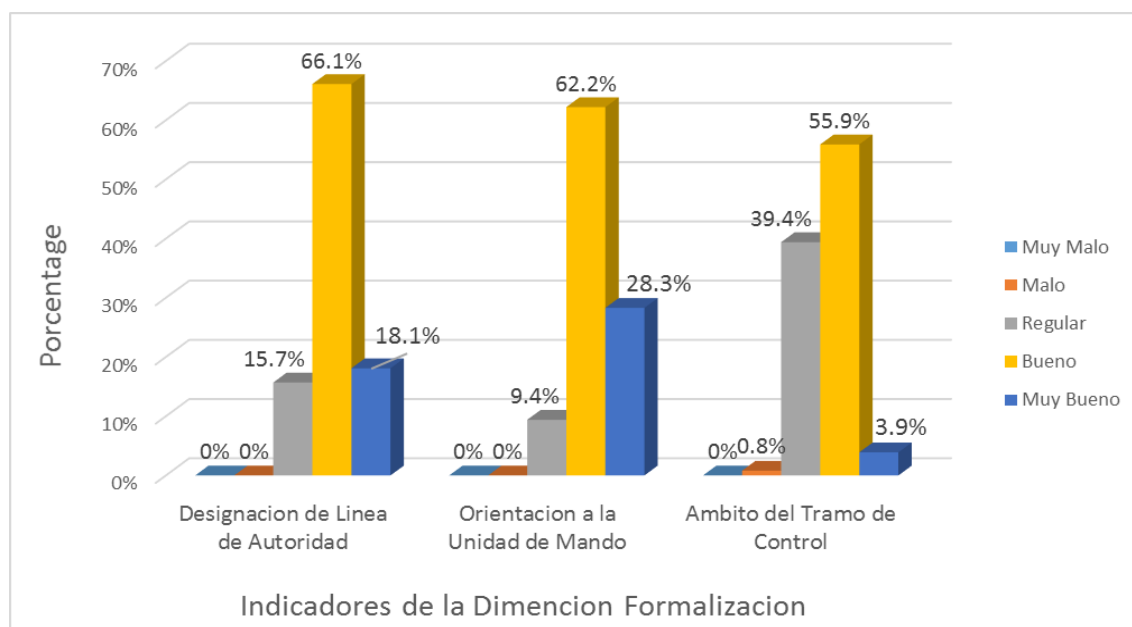


Figura 14: Indicadores de la dimensión Formalización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se observa en la tabla 14, en la designación de línea de autoridad un 66.1% opino que se encuentra en un nivel bueno, un 18.1% en un nivel muy bueno y 15% regular; esto debido a que los colaboradores opinan que se toma en cuenta estrictamente la línea de autoridad para realizar actividades en el área o cuando dos o más áreas están involucradas.
- En la orientación a la unidad de mando un 62.2% califico como buena, un 28.3% como muy buena y 9.4% como regular; esto se explica debido a que los colaboradores reportan el avance de su trabajo únicamente al jefe inmediato de su

área y reciben instrucciones únicamente de el para realizar actividades cuando dos o más áreas se involucran para realizar una actividad.

- En el ámbito del tramo de control un 55.9% califico como bueno, 39.4% como regular, 3.9% como muy bueno y solo 0.8% como malo; esto explica que los colaboradores opinan que las actividades de supervisión son adecuadas en la Oficina Regional de Administración.

Tabla 18: Dimensión Formalización

Formalización	f	%
Muy Malo	0	0 %
Malo	0	0 %
Regular	41	32.3 %
Bueno	78	61.4 %
Muy Bueno	8	6.3 %
Total	127	100 %

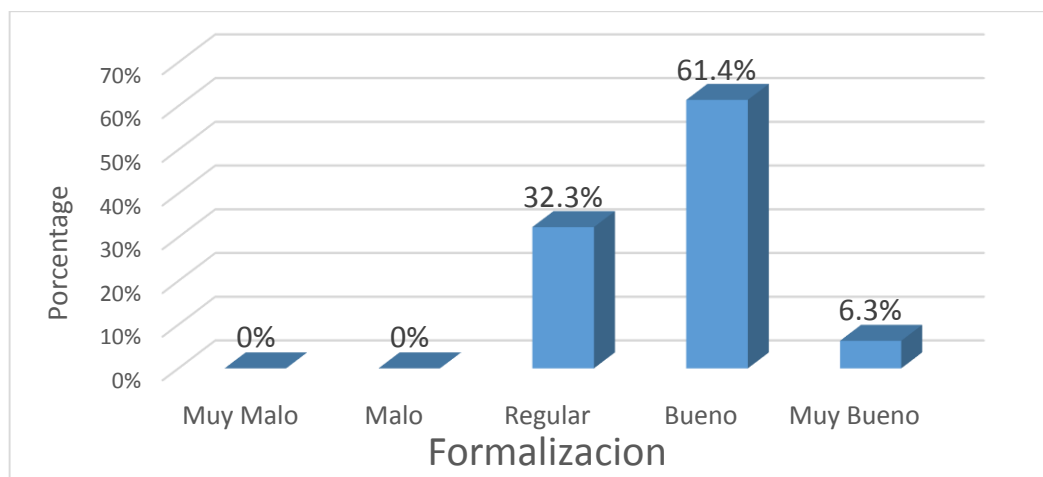


Figura 15: Dimensión Formalización  
Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 15, en la dimensión formalización se observa que la un 61.4% opinan que es buena, 32.3% regular respectivamente y un 6.3% opinan que es muy buena; esto demuestra que los colaboradores opinan que se toma en cuenta estrictamente la línea de autoridad para realizar actividades en el área o cuando dos o más áreas están involucradas, reportan el avance de su trabajo únicamente al jefe inmediato de su área y reciben instrucciones únicamente de el para realizar actividades cuando dos o más áreas se involucran para realizar una actividad y que las actividades de supervisión son adecuadas en la Oficina Regional de Administración.

Tabla 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Formalización

	N	Promedio	Calificación
Designación de Línea de Autoridad	127	4.0	Bueno
Orientación a la Unidad de Mando	127	4.2	Bueno
Ámbito del Tramo de Control	127	3.6	Bueno

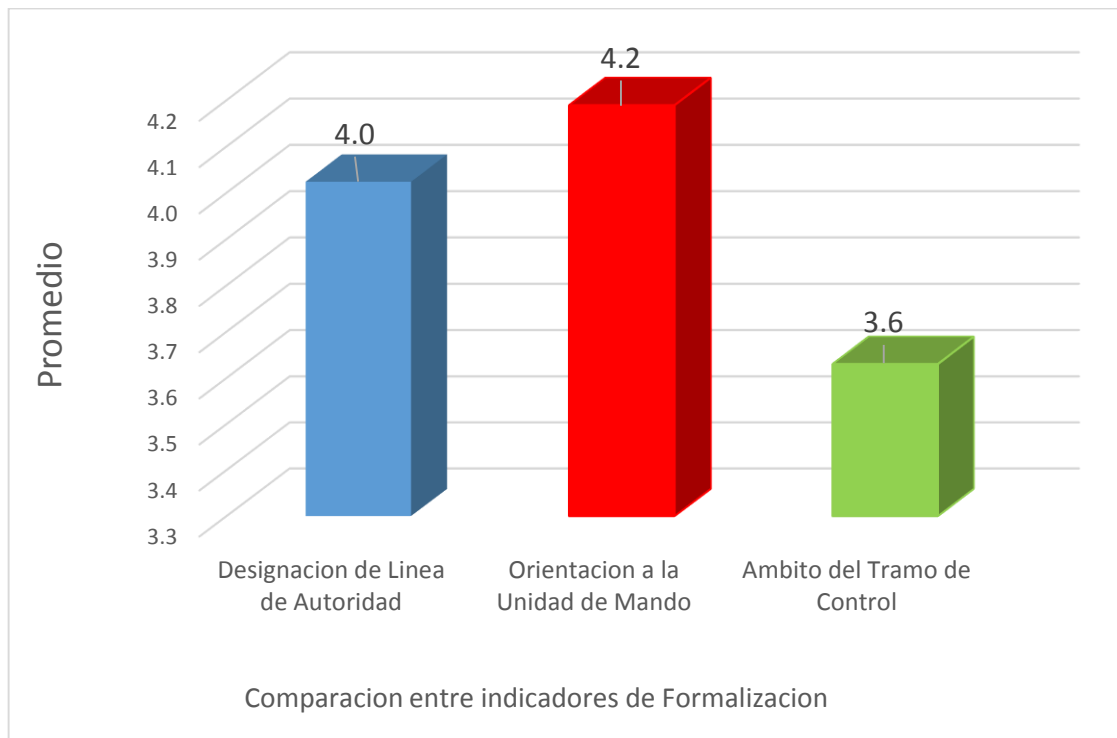


Figura 16: Indicadores de la dimensión Formalización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 16 se observa que la comparación promedio respecto a los indicadores de la formalización muestra que los colaboradores consideran a la orientación a la unidad de mando con 4.2 de promedio con calificación de bueno, a la designación de línea de autoridad con un promedio de 4 con una calificación de bueno y al ámbito del tramo de control con calificación de 3.6 con calificación de bueno; esto debido a que los colaboradores consideran que la designación de línea de autoridad, la orientación a la unidad e mando y el ámbito del tramo de control se dan de manera adecuada en la Oficina Regional de Administración.

D. Resultados de la dimensión Informalización

Tabla 20: Indicadores de la dimensión Informalización

Medios no Oficiales en la Comunicación		
	f	%
Muy Malo	26	20.5 %
Malo	32	25.2 %
Regular	15	11.8 %
Bueno	54	42.5 %
Muy Bueno	0	0 %
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100 %</b>

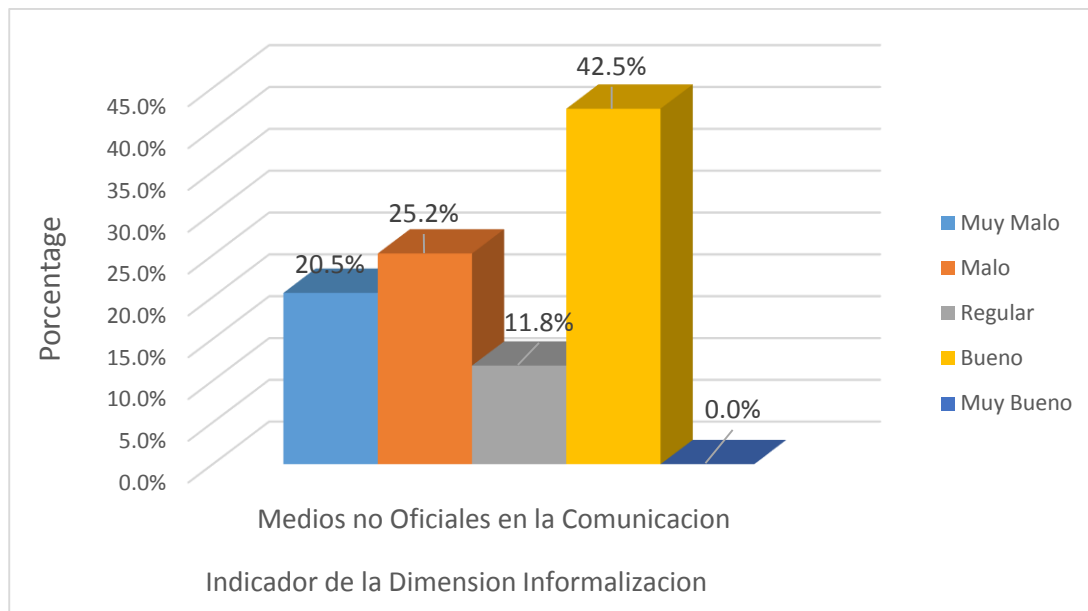


Figura 17: Indicadores de la dimensión Informalización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 17, se observa que los medios no oficiales en la comunicación un 42.5% opino que se encuentra en un nivel bueno, un 25.2% como malo, mientras que un 20.5% y 11.8% que es muy mala y regular respectivamente; esto quiere decir que los colaboradores opinan que la comunicación informal es utilizada en la organización y que si se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones.

Tabla 21: Dimensión Informalización

Informalización	f	%
Muy Malo	26	20.5 %
Malo	32	25.2 %
Regular	15	11.8 %
Bueno	54	42.5 %
Muy Bueno	0	0 %
Total	127	100 %

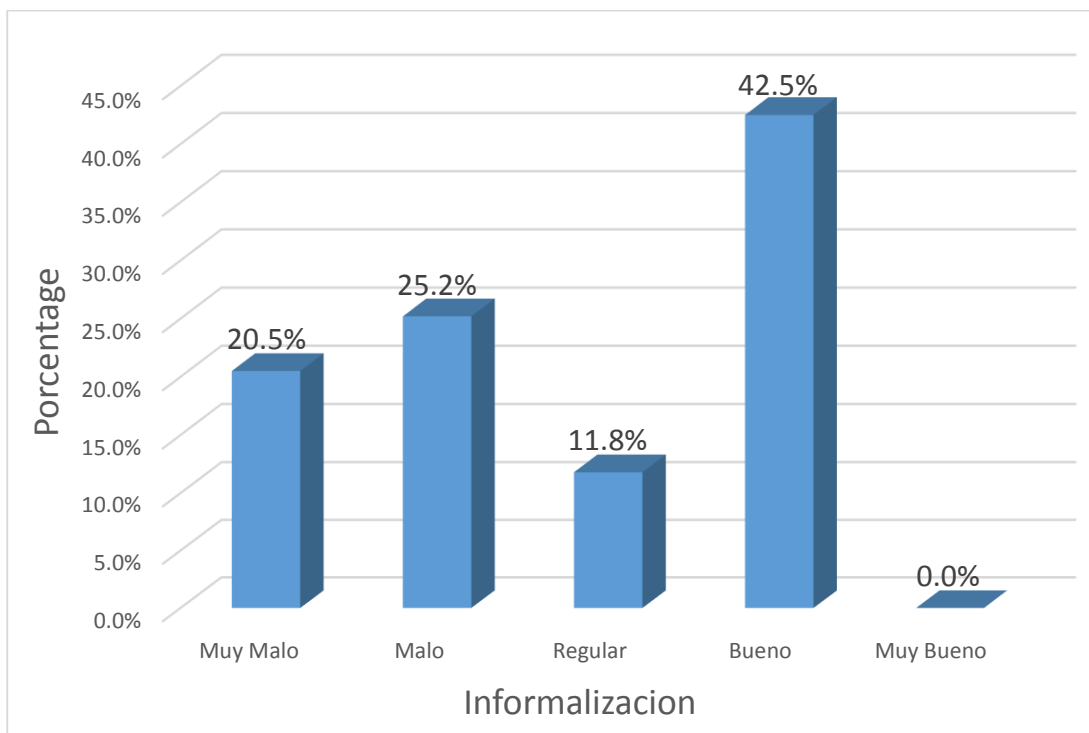


Figura 18: Dimensión Informalización

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 18, en la dimensión informalización hubo 42.5% que califico con un nivel de bueno, así mismo un 25.2% como malo, un 20.5% como muy malo y 11.8% como regular; esto debido a que los colaboradores opinan que la comunicación informal es utilizada en la organización y que si se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones.

Tabla 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Informalización

Informalización	N	Promedio	Calificación
Medios no Oficiales en la Comunicación	127	3.5	Bueno

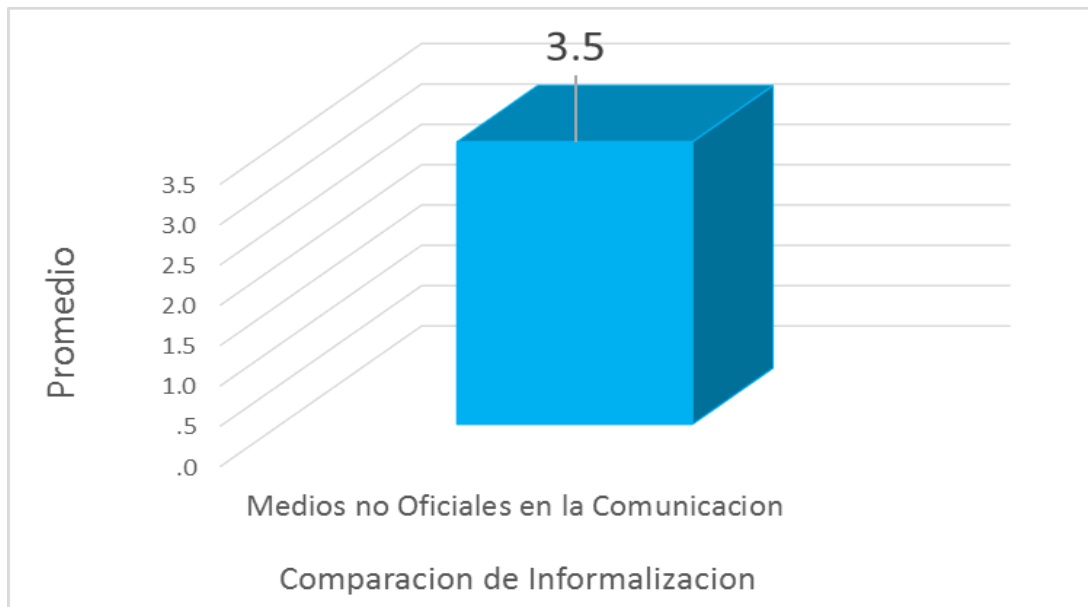


Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Informalización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 19 en la comparación promedio de la informalización se obtuvo un promedio de 3.5 resultando una calificación de bueno; esto se explica debido a que los colaboradores opinan que la comunicación informal es utilizada en la organización y que si se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones.

E. Resultados de la dimensión Centralización Y Descentralización

Tabla 23: Indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización

	Enfoque en la toma de decisiones		Tendencia a la delegación de Toma de Decisiones		Estructura de Tecnologías de la Información	
	f	%	f	%	f	%
Muy Malo	2	1.6 %	2	1.6 %	0	0 %
Malo	34	26.8 %	21	16.5 %	0	0 %
Regular	34	26.8 %	84	66.1 %	12	9.4 %
Bueno	57	44.9 %	20	15.7 %	115	90.6 %
Muy Bueno	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100 %</b>	<b>127</b>	<b>100 %</b>	<b>127</b>	<b>100 %</b>



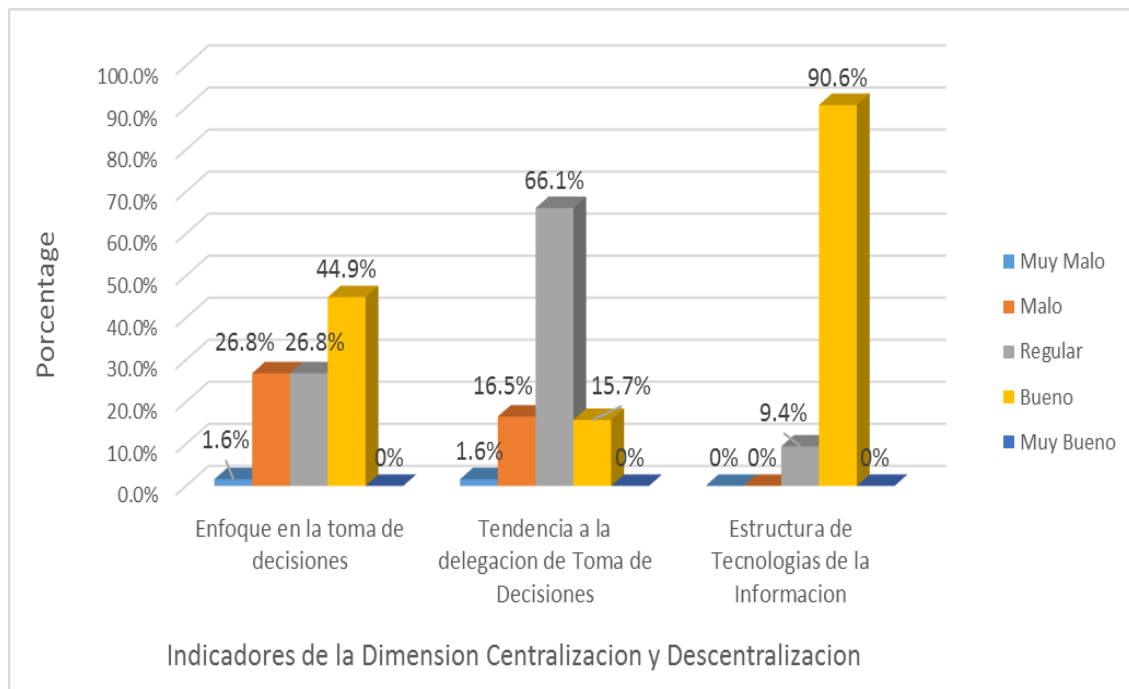


Figura 20: Indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la tabla 20, indicadores de la dimensión centralización y descentralización en el enfoque en la toma de decisiones un 44.9% opino con un nivel de bueno mientras que 26.8% con un nivel de malo y regular, mientras que solo 1.6% dio muy malo; esto se explica debido a que los colaboradores opinan que a veces pueden tomar decisiones sobre temas importante en su trabajo si no poseen jefatura o un nivel directivo y que la delegación en la toma de decisiones es usada por sus jefes.
- En la tendencia a la delegación de toma de decisiones un 66.1% es regular, 16.5% opinan que se encuentra en un nivel malo, un 15.7% opino que se encuentra en un nivel bueno, mientras que un 1.6% opino que es muy malo; esto debido a que los colaboradores opinan que a veces puede delegarse la toma de decisiones a los trabajadores.
- En la estructura de tecnologías de la información 90.6% opino con un nivel de bueno y 9.4% como regular; esto debido a que los colaboradores opinan que la información manejada por la organización en sus bases de datos es de acceso libre y que si se cuenta con un soporte tecnológico adecuado para el manejo de la información.

Tabla 24: Dimensión Centralización Y Descentralización

Centralización Y Descentralización	f	%
Muy Malo	0	0 %
Malo	6	4.7 %
Regular	76	59.8 %
Bueno	45	35.4 %
Muy Bueno	0	0 %
Total	127	100 %

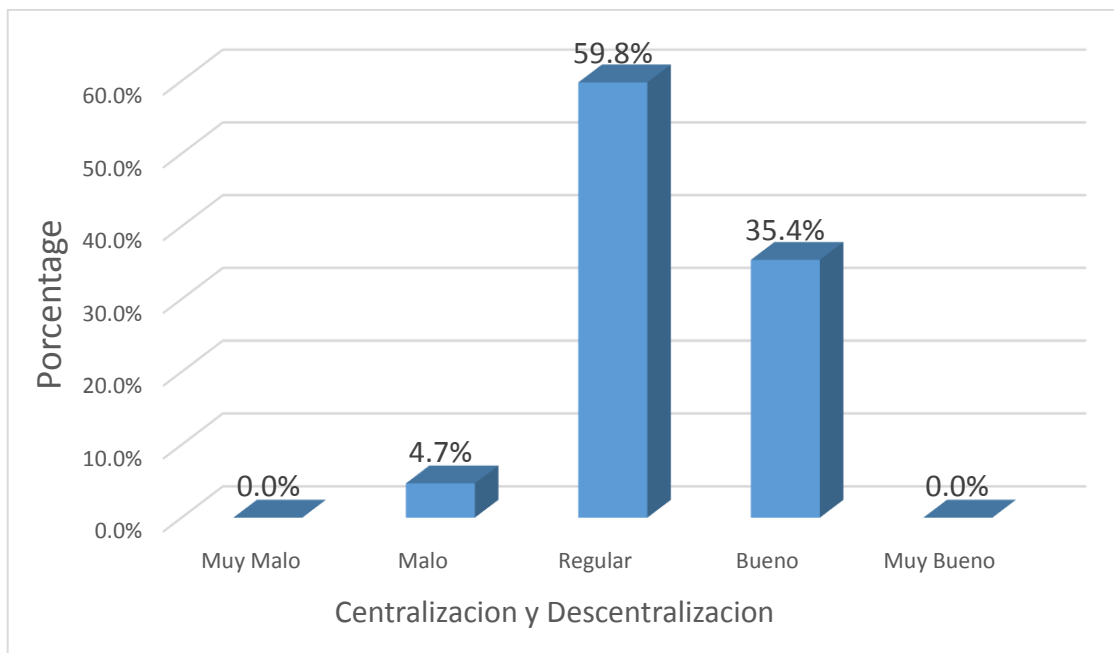


Figura 21: Dimensión Centralización Y Descentralización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 21, en la dimensión centralización y descentralización un 59.8% resultado regular, 35.4% dieron calificación de bueno y tan solo un 4.7% resultado malo; esto quiere decir que los colaboradores opinan que a veces pueden tomar decisiones sobre temas importantes en su trabajo si no poseen jefatura o un nivel directivo y que la delegación en la toma de decisiones es usada por sus jefes, a veces puede delegarse la toma de decisiones a los trabajadores, la información manejada por la organización en sus bases de datos es de acceso libre y que si se cuenta con un soporte tecnológico adecuado para el manejo de la información.

Tabla 25: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización

Centralización Y Descentralización	N	Promedio	Calificación
Enfoque en la toma de decisiones	127	3.5	Bueno
Tendencia a la delegación de Toma de Decisiones	127	3.0	Regular
Estructura de Tecnologías de la Información	127	3.9	Bueno

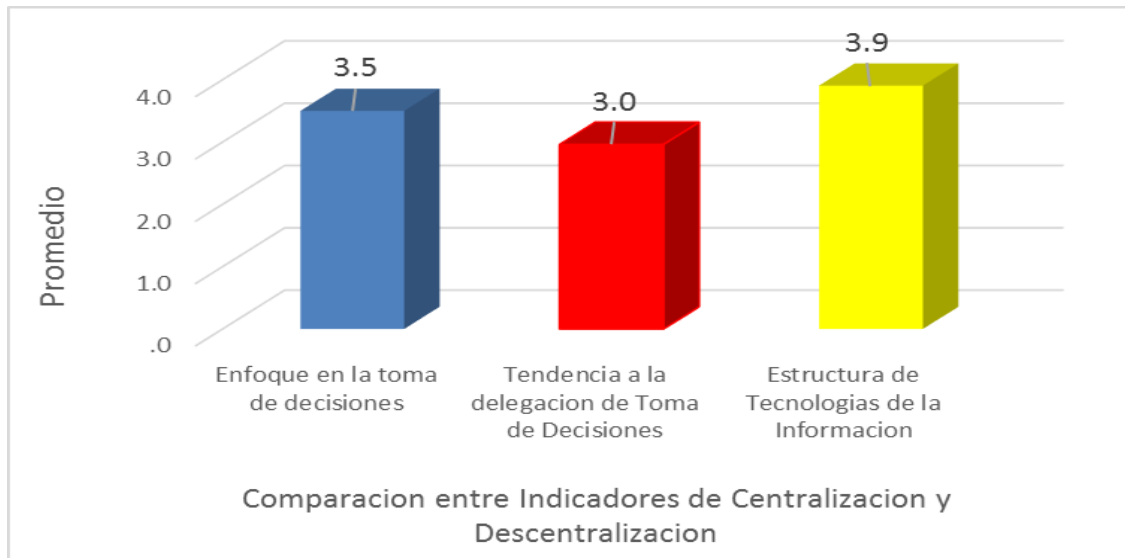


Figura 22: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Centralización Y Descentralización  
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 22, la comparación promedio de los indicadores de la dimensión centralización y descentralización se observa que en la estructura de tecnologías de la información con 3.9 de promedio dando calificación de bueno, en el enfoque en la toma de decisiones dio un promedio de 3.5 dando calificación buena y la tendencia a la delegación de toma de decisiones dio 3.0 de promedio dando como calificación regular; esto se explica debido a que los colaboradores opinan que la información manejada por la organización en sus bases de datos es de acceso libre y que si se cuenta con un soporte tecnológico adecuado para el manejo de la información, que regularmente pueden tomar decisiones sobre temas importantes en su trabajo si no poseen jefatura o un nivel directivo y que la delegación en la toma de decisiones es usada por sus jefes y que regularmente puede delegarse la toma de decisiones a los trabajadores.

## 4.3. Resultado de la Variable Estructura Organizacional

Tabla 26: Percepción De La Estructura Organizacional Por Los Trabajadores De La Oficina Regional De Administración En El Gobierno Regional Cusco

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	f	%
Muy Malo	0	0 %
Malo	0	0 %
Regular	127	100 %
Bueno	0	0 %
Muy Bueno	0	0 %
Total	127	100 %

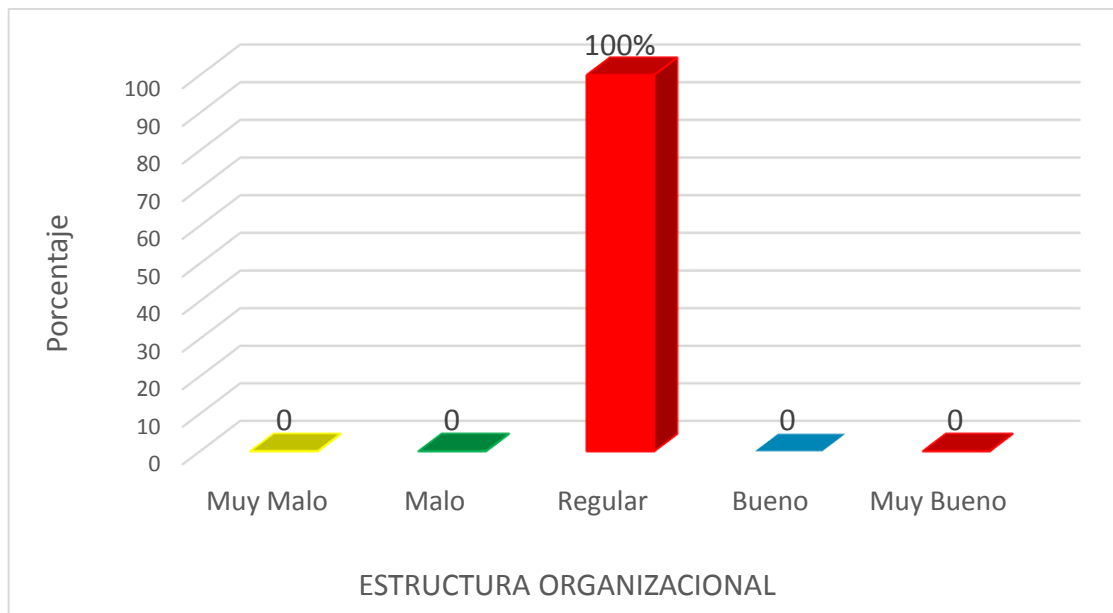


Figura 23: Percepción De La Estructura Organizacional Por Los Trabajadores De La Oficina Regional De Administración En El Gobierno Regional Cusco

Fuente: Elaboración propia

## Interpretación y análisis:

- En la tabla 23, se observa que el 100% de los encuestados concluye que la estructura organizacional se encuentra en un nivel regular; esto debido a que los colaboradores consideran que las actividades realizadas en la oficina regional de administración no existe una valoración ni muy positiva ni muy negativa acerca de la estructura organizacional.

Tabla 27: Comparación promedio de las dimensiones de la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional De Administración en el Gobierno Regional Cusco

	N	Promedio	Calificación
Diferenciación	127	2.2	Malo
Integración	127	3.4	Regular
Formalización	127	3.4	Regular
Informalización	127	2.7	Regular
Centralización y Descentralización	127	3.3	Regular
Estructura Organizacional	127	3.0	Regular

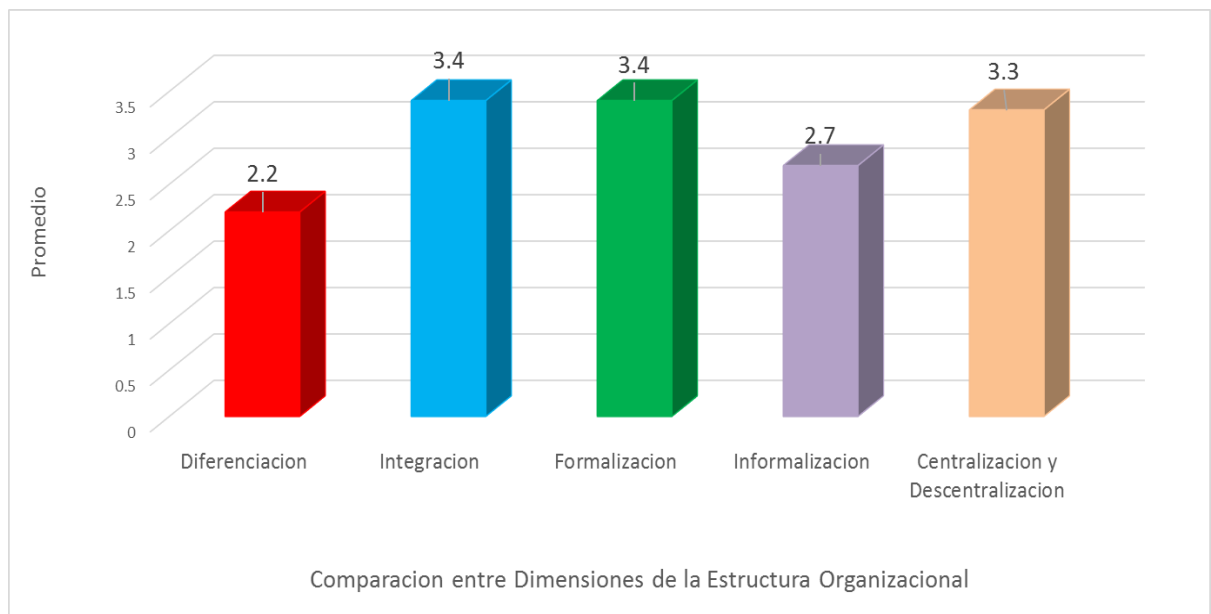


Figura 24: Comparación promedio de las dimensiones de la Percepción de la Estructura Organizacional por los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración en el Gobierno Regional Cusco

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 24, se observa que la comparación promedio de las dimensiones de la percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la Oficina Regional de Administración en el Gobierno Regional Cusco dio como resultado que las dimensiones de integración con 3.4, formalización con 3.4, centralización y descentralización con 3.3, informalización con 2.7 y se encuentran con una calificación regular siendo estas las fortalezas de la variable, sin embargo la dimensión de diferenciación con 2.2 de promedio resulto con una calificación mala representando esta una debilidad para la variable de estructura organizacional.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el procesamiento de datos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Percepción de la Estructura Organizacional en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco, se considera como regular por parte de los colaboradores, determinado por 3.0 de promedio; donde la dimensión más débil para la variable es la diferenciación con 2.2 de promedio con calificación mala, por otro lado se considera como dimensiones fuertes para la variable a la integración con 3.4 de promedio con calificación regular, la formalización con 3.4 de promedio con calificación regular, la centralización y descentralización con 3.3 de promedio con calificación regular y finalmente la informalización con 2.7 de promedio con calificación regular, lo que evidencia que la mayor dificultad en la oficina regional de administración es que a la hora de asignar la tareas no se toman en cuenta los conocimientos ni las habilidades necesarias como también las opiniones o aportes de los colaboradores para mejorar el trabajo realizado.
2. En cuanto a la diferenciación muestra que los trabajadores consideran a la diferenciación cognoscitiva con 2.6 de promedio en un nivel regular y a la diferenciación por actividades con 2.0 de promedio con un nivel malo; lo que evidencia que no se realiza la distribución de actividades según el grado de conocimientos y habilidades de los colaboradores, además de que no se toma en cuenta la opinión o aporte de los colaboradores acerca de las actividades que se realizan en el área.
3. En cuanto a la integración muestra que los trabajadores consideran los valores con calificación de 4.6 con calificación de muy bueno, las metas con 4 de promedio con calificación de bueno, las reglas con 3.9 de promedio con calificación de bueno y al nivel de interdependencia con un promedio de 2.4 con una calificación de malo; lo que evidencia que los colaboradores de las distintas áreas de la oficina regional de administración consideran que las reglas, metas y valores son útiles para coordinar el trabajo y que se toman en cuenta para realizar las actividades, sin embargo consideran que no trabajan con un nivel de interdependencia donde no se realiza adecuadamente el trabajo debido a que no se realiza adecuadamente el trabajo cuándo un área debe terminar su labor para que otra pueda iniciar la suya, así mismo cuando se trabaja con dos áreas o más.



4. En cuanto a la formalización muestra que los trabajadores consideran la orientación a la unidad de mando con 4.2 de promedio con calificación de bueno, a la designación de línea de autoridad con un promedio de 4 con una calificación de bueno y al ámbito del tramo de control con calificación de 3.6 con calificación de bueno; esto debido a que los colaboradores consideran que la designación de línea de autoridad, la orientación a la unidad e mando y el ámbito del tramo de control se dan de manera adecuada en la oficina regional de administración.
5. En cuanto a la informalización muestra que los trabajadores consideran al uso de medios no oficiales en la organización con 3.5 de promedio con calificación de bueno; esto se explica debido a que los colaboradores opinan que la comunicación informal es utilizada en la organización y que si se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones.
6. finalmente en lo que se refiere a la centralización y descentralización, muestra que los trabajadores consideran a la estructura de tecnologías de la información con 3.9 de promedio dando calificación de bueno, en el enfoque en la toma de decisiones dio un promedio de 3.5 dando calificación buena y la tendencia a la delegación de toma de decisiones dio 3.0 de promedio dando como calificación regular; esto se explica debido a que los colaboradores opinan que la información manejada por la organización en sus bases de datos es de acceso libre y que si se cuenta con un soporte tecnológico adecuado para el manejo de la información, que regularmente pueden tomar decisiones sobre temas importantes en su trabajo si no poseen jefatura o un nivel directivo y que la delegación en la toma de decisiones es usada por sus jefes, además que regularmente puede delegarse la toma de decisiones a los trabajadores.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la oficina regional de administración del g.r.c., mejorar la estructura organizacional de los colaboradores, poniendo más atención en lo que se refiere la designación de tareas basadas en el conocimiento y habilidades del trabajador, buscar la comunicación entre áreas que permita dar a conocer las opiniones con respecto a la manera más adecuada de ejecutar una actividad en grupo y generar espacio donde se mejore la relación de los equipos de trabajo para lo cual se debe ejecutar una propuesta de plan de capacitación donde los trabajadores puedan incrementar los conocimientos sobre el tema de estructura organizacional y los temas relacionados que permitan al trabajador de la Oficina Regional de Administración.
2. En cuanto a la diferenciación se recomienda que los colaboradores reciban capacitación acerca de las habilidades necesarias en el trabajo, mejorar los conocimientos necesarios para la designación eficiente de tareas, métodos para la designación de tareas, eficiencia y eficacia, inteligencias múltiples y enfoque del trabajo.
3. En cuanto a la integración se recomienda que los trabajadores reciban capacitación acerca de los temas de trabajo interdependiente, trabajo en equipo, reglas y procedimientos, metas y valores institucionales, que permitan a los colaboradores mejorar sus relaciones de trabajo con otras áreas de la institución al ejecutar tareas en grupo.
4. En cuanto a la formalización se recomienda que los trabajadores reciban charlas donde se les explique de mejor manera el uso de las líneas de autoridad, la supervisión en equipo, los tramos de control eficientes, dirección eficiente y manejo de conflictos para que los colaboradores comprenda de qué manera pueden mejorar el nivel de formalidad con el que trabajan y que métodos pueden aplicar cuando trabajan con otras áreas de la institución.
5. En cuanto a la variable de informalización se recomienda que los colaboradores reciban capacitación donde comprendan el uso de la comunicación informal, el umbral de informalidad institucional así como los modelos de comunicación informal tomando como ejemplo a otras instituciones que les permita utilizar los medios informales eficientemente.
6. En cuanto a la centralización y descentralización se recomienda que los colaboradores reciban capacitación acerca de los enfoques de centralización y descentralización que mejor se adecuen a su trabajo, así como el modelo de toma de decisiones, delegación, y





la estructura de tecnologías de la información que les permita comprender de mejor manera la situación actual en la que se encuentra su institución en referencia al nivel de centralización y descentralización.

Para tales fines se presenta como propuesta en los anexos un plan capacitación en estructura organizacional para los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carrasco, D. S. (2006). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Lima - Peru: Universidad San Marcos.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science*.
- Fredrickson, J. (. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*.
- Hage, J. &. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science*.
- Hernandez, S. &. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hickson, D. (1996). A convergence in organization theory. *Administrative Science*.
- Hodge, B. (2003). *Teoria de la Organizacion: Un Enfoque Estrategico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Huamán, L., & Rios, F. (2008). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional*. Lima: PUCP.
- Kilduff, M. (1993). *Deconstructing organizations*. The Academy of Management Review.
- Koontz, W. (2002). *Administracion una Perspectiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Litterer, J. (1979). *Analisis de las organizaciones*. Mexico DF: Limusa.
- Marín, D. (2012). *Estructura Organizacional y sus parametros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogota*. Bogota - Colombia: Universidad ICESI.
- Merton, R. (1964). *Teoria y estructura sociales*. México DF: Fondo de Cultura.
- Michael, A. H. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Mintzber, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuracion de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Parkinson, C. N. (1964). *Parkinson's Law*. New York: Ballantine Books.
- Peiro, G.-M. y. (1997). *Estructuras Organizativas*. Buenos Aires - Argentina: El Ateneo.



R., S. (2001). *Organigramas*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Macchi.

Stoner Freeman, G. (1996). *Administracion*. Mexico.

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL - CUSCO - 2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES – DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>		
¿Cuál es la Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la estructura organizacional por los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b> Básica
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>NIVEL</b> Descriptiva
¿Cuál es la Percepción de la Diferenciación de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la Diferenciación de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>D1.-</b> Diferenciación	<b>DISEÑO</b> No Experimental
¿Cuál es la Percepción de la Integración de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la Integración de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>D2.-</b> Integración	<b>POBLACION</b> 190
¿Cuál es la Percepción de la Formalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la Formalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>D3.-</b> Formalización	<b>MUESTRA</b>
¿Cuál es la Percepción de la Informalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la Informalización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>D5.-</b> Informalización	<b>TÉCNICAS</b> Encuesta
¿Cuál es la Percepción de la Centralización y Descentralización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016?	Determinar Cuál es la Percepción de la Centralización de los trabajadores de la oficina regional de administración del gobierno regional - cusco - 2016	<b>D4.-</b> Centralización	<b>INSTRUMENTOS</b> Cuestionario
			<b>PROCESAMIENTO DE DATOS</b> SPSS V.221



**MATRIZ DEL INSTRUMENTO**

**V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

TEMA: PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL - CUSCO – 2016					
DIMENSION	INDICADORES	PESO	Nº ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION
<b>DIFERENCIACION</b>	Diferenciación por Actividades	16.7	4	1. ¿Se realiza la distribución de actividades según el grado de conocimientos de los colaboradores? 2. ¿Se toman en cuenta las habilidades en la designación de actividades?	Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca  Nunca
	Diferenciación Cognoscitiva			3. ¿Se toma en cuenta la diversidad de opiniones sobre un mismo tema? 4. ¿Se toma en cuenta las opiniones de todas las áreas involucradas sobre cómo debe realizarse una actividad determinada?	
<b>INTEGRACION</b>	Nivel de Interdependencia	33.4	8	5. ¿Se realiza adecuadamente el trabajo cuándo un área debe terminar su trabajo para que otra inicie el suyo? 6. ¿Se realiza adecuadamente el trabajo en conjunto entre más de 2 áreas?	
	Reglas			7. ¿Son las reglas y procedimientos útiles para coordinar el trabajo con otras áreas? 8. ¿Se toma en cuenta el uso de reglas y procedimientos al realizar las actividades?	
	Metas			9. ¿Son las metas útiles para coordinar el trabajo con otras áreas? 10. ¿Se toma en cuenta el uso de metas cuando se realizan actividades con otras áreas?	
	Valores			11. ¿Considera a los valores institucionales útiles para coordinar el trabajo en la institución? 12. ¿Se toma en cuenta el uso de valores institucionales cuando se realizan actividades con otras áreas?	



<b>FORMALIZACION</b>	Designación de Línea de Autoridad	20.8	5	15. ¿Se toma en cuenta estrictamente la Línea de Autoridad para realizar actividades en su área? 14. ¿Se toma en cuenta estrictamente la Línea de Autoridad para realizar actividades cuando 2 o más áreas se involucran?	Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca  Nunca
	Orientación a la Unidad de Mando			15. ¿Reporta el avance del trabajo únicamente al jefe inmediato de su área? 16. ¿Recibe instrucciones únicamente de su jefe inmediato sobre cómo debe realizar su trabajo?	
	Ámbito del Tramo de Control			17. ¿Considera adecuadas las actividades de supervisión que se realizan?	
<b>INFORMALIZACION</b>	Uso de Medios no Oficiales en la Organización	8.3	2	18. ¿La comunicación informal es utilizada dentro de su organización? 19. ¿Se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones en su organización?	
<b>CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION</b>	Enfoque de la Toma de Decisiones	20.8	5	20. ¿Los colaboradores que no poseen jefatura o un nivel directivo pueden tomar decisiones sobre temas importantes en su área de trabajo? 21. ¿Se usa la delegación en la toma de decisiones por los jefes o directivos en su área de trabajo?	
	Tendencia a la Delegación de Toma de Decisiones.			22. ¿Considera que se puede delegar la toma de decisiones a todos los trabajadores?	
	Estructura de Tecnologías de la Información			23. ¿Las bases de datos e información manejada es de acceso libre para todos los colaboradores de su organización? 24. ¿Se tiene el soporte tecnológico para el manejo de información?	
		100%	39		



## INSTRUMENTO

## UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

DIFERENCIACION	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
¿Se realiza la distribución de actividades según el grado de conocimientos de los colaboradores?	51	40,2	62	48,8	14	11,0	0	0	0	0	127	100,0
¿Se toman en cuenta las habilidades en la designación de actividades?	36	28,3	43	33,9	48	37,8	0	0	0	0	127	100,0
¿Se toma en cuenta la diversidad de opiniones sobre un mismo tema?	29	22,8	48	37,8	41	32,3	7	5,5	2	1,6	127	100,0
¿Se toma en cuenta las opiniones de todas las áreas involucradas sobre cómo debe realizarse una actividad determinada?	24	18,9	61	48,0	19	15,0	9	7,1	14	11,0	127	100,0

INTEGRACION	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
¿Se realiza adecuadamente el trabajo cuándo un área debe terminar su trabajado para que otra inicie el suyo?	33	26	34	27	6	5	38	30	16	13	127	100
¿Se realiza adecuadamente el trabajo en conjunto entre más de 2 áreas?	9	7	57	45	7	6	29	23	25	20	127	100
¿Son las reglas y procedimientos útiles para coordinar el trabajo con otras áreas?	2	2	63	50	5	4	36	28	21	17	127	100
¿Se toma en cuenta el uso de reglas y procedimientos al realizar las actividades?	0	0	0	0	5	4	82	65	40	31	127	100
¿Son las metas útiles para coordinar el trabajo con otras áreas?	0	0	0	0	6	5	73	57	48	38	127	100
¿Se toma en cuenta el uso de metas cuando se realizan actividades con otras áreas?	0	0	0	0	7	6	95	75	25	20	127	100
¿Considera a los valores institucionales útiles para coordinar el trabajo en la institución?	0	0	0	0	19	15	36	28	72	57	127	100
¿Se toma en cuenta el uso de valores institucionales cuando se realizan actividades con otras áreas?	0	0	0	0	8	6	107	84	12	9	127	100



FORMALIZACION	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
¿Se toma en cuenta estrictamente la Línea de Autoridad para realizar actividades en su área?	.0	.0	1.0	.8	49.0	38.6	59.0	46.5	18.0	14.2	127	100
¿Se toma en cuenta estrictamente la Línea de Autoridad para realizar actividades cuándo 2 o más áreas se involucran?	.0	.0	1.0	.8	52.0	40.9	62.0	48.8	12.0	9.4	127	100
¿Reporta el avance del trabajo únicamente al jefe inmediato de su área?	.0	.0	.0	.0	46.0	36.2	56.0	44.1	25.0	19.7	127	100
¿Recibe instrucciones únicamente de su jefe inmediato sobre cómo debe realizar su trabajo?	.0	.0	.0	.0	52.0	40.9	60.0	47.2	15.0	11.8	127	100
¿Considera adecuadas las actividades de supervisión que se realizan?	.0	.0	1.0	.8	50.0	39.4	71.0	55.9	5.0	3.9	127	100

INFORMALIZACION	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
¿La comunicación informal es utilizada dentro de su organización?	49	38.6	10	7.9	4 1	32.3	27	21.3	0	0	127	100
¿Se realizan actividades informales que influyen en la toma de decisiones en su organización?	33	26.0	25	19.7	3 7	29.1	32	25.2	0	0	127	100

CENTRALIZACION DESENTRALIZACION	Y	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
¿Los colaboradores que no poseen jefatura o un nivel directivo pueden tomar decisiones sobre temas importantes en su área de trabajo?		4	3.1	47	37.0	52	40.9	24	18.9	0	.0	127	100
¿Se usa la delegación en la toma de decisiones por los jefes o directivos en su área de trabajo?		3	2.4	39	30.7	50	39.4	35	27.6	0	.0	127	100
¿Considera que se puede delegar la toma de decisiones a todos los trabajadores?		2	1.6	21	16.5	84	66.1	20	15.7	0	.0	127	100
¿Las bases de datos e información manejada es de acceso libre para todos los colaboradores de su organización?		0	.0	24	18.9	72	56.7	31	24.4	0	.0	127	100
¿Se tiene el soporte tecnológico para el manejo de información?		0	.0	0	.0	10	7.9	74	58.3	43	33.9	127	100





UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

PLAN DE CAPACITACION EN ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL A LOS  
COLABORADORES DE LA OFICINA  
REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL  
GOBIERNO REGIONAL CUSCO

CUSCO – PERU

2016



Tema: La Estructura Organizacional

Desarrollado Por: Miguel Angel Anton Medina Morvely

Asesor: Lic. Edwar Anibal Morante Rios



## INTRODUCCION

Las personas dentro de las instituciones constituyen un factor primordial en el logro de los objetivos, la estructura organizacional de una institución pública como es el Gobierno Regional Cusco, exige contar con miembros competentes y comprometidos con la institución. La Oficina Regional de Administración se ha preocupado constantemente en promover diversas capacitaciones para el personal para mantenerlos actualizados.

La capacitación de personal es un componente básico del desarrollo del Talento Humano intrínsecamente ligado a la productividad. La capacitación a diferencia de la educación es específica, es decir que se enfoca en mejorar el trabajo que realizan los colaboradores, por tanto su finalidad es incrementar o mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere poseer el trabajador para desempeñar exitosamente las funciones.

En tal sentido y como resultado de la investigación realizada en la Tesis: “Percepción de la Estructura Organizacional por los Trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco - 2016” desarrollada en la Escuela Profesional de Administración, se presenta la propuesta para desarrollar el: PLAN DE CAPACITACION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LOS COLABORADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO, plan de capacitación que pretende incrementar los conocimientos sobre la Estructura Organizacional en los trabajadores de la Oficina Regional de Administración y que permita mejorar las actividades que se realizan actualmente en la Institución.

Se presenta el siguiente documento que explica las acciones a tomar en cuenta para la ejecución del plan.



## 1. JUSTIFICACION

La justificación para realizar este Plan de Capacitación es generar en los trabajadores la conciencia necesaria para poder comprender de mejor manera que es la Estructura Organizacional, sus elementos y de qué manera estos influyen en la organización y en su trabajo.

## 2. FINALIDAD

Busca fundamentalmente exponer a la comunidad del Gobierno Regional Cusco y al público en general, los beneficios que los trabajadores de la Oficina Regional de Administración obtendrán del plan de capacitación en estructura organizacional una vez sea concluido y puedan replicar lo aprendido.

## 3. OBJETIVOS

### GENERAL

- Incrementar los conocimientos sobre el tema de Estructura Organizacional y los temas relacionados que permitan al trabajador de la Oficina Regional de Administración mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes frente a la organización en la que se desempeña sus actividades y cómo influyen sus acciones en las actividades de sus otros compañeros.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover la delegación de actividades basándose en las habilidades y experiencia, así como mejorar la cooperación entre áreas y contribuir a mejorar el trabajo de otros compañeros.
- Promover la buena relación con las demás áreas y la aceptación de opiniones diferentes para la ejecución de actividades.
- Promover la colaboración con los jefes y participación activa en las actividades de control que mejoren el trabajo en las áreas.
- Promover el buen uso de la comunicación informal en la institución
- Promover la colaboración con los jefes en la delegación de funciones y el buen uso de las Tecnologías de Información que permitan mejorar la capacidad de toma de decisiones.



#### 4. SUJETOS DE CAPACITACION

El presente plan está dirigido al personal de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional Cusco conformado por 190 colaboradores que desempeñan sus funciones en las siguientes áreas:

DISTRIBUCION DE TRABAJADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION	
AREA	N° TRABAJADORES
ADMINISTRACION	25
CONTABILIDAD	25
GESTION PATRIMONIAL	30
RECURSOS HUMANOS	40
TESORERIA	30
ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS AUXILIARES	40

#### 5. METODOLOGIA

La capacitación se realizara de manera expositiva y explicativa, usando el auditorio del Gobierno Regional Cusco mediante el uso de diapositivas proyectadas con un cañón multimedia explicadas por un especialista en Estructura Organizacional.



## 6. PROGRAMACION DE CAPACITACIONES

Se presenta el siguiente cronograma que detalla las actividades a tomar en cuenta en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos del G.R.C. para la ejecución del: PLAN DE CAPACITACION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LOS COLABORADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO.

Distribución de áreas para la ejecución del plan de capacitación en estructura organizacional a los colaboradores de la oficina regional de administración del gobierno regional cusco	
Administración y Recursos Humanos	Día 1
Contabilidad y Abastecimientos y Servicios Auxiliares	Día 2
Gestión Patrimonial y Tesorería	Día 3



PLAN DE CAPACITACION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LOS COLABORADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO				
TEMA	OBJETIVO	DIRIGIDO	HORA	RESPONSABLE
<b>La Estructuran Organizacional</b>				
La Estructura Organizacional	Incrementar el conocimiento del personal en la materia de estructura organizacional	Grupo del Día	7-10 a.m.	Capacitador
Ejemplos				Capacitador
<b>Elementos de la Estructura Organizacional</b>				
Importancia de las habilidades y conocimiento en la realización de tareas, delegación eficiente de actividades, cooperación entre áreas.	Lograr que los trabajadores comprendan la importancia de los elementos de la estructura organizacional y como pueden ayudarlos a realizar mejor sus actividades.	Grupo del Día	4-8 p.m.	Capacitador
Integración, trabajo en equipo, el uso de reglas, metas y valores				Capacitador
Formalización e informalización, cooperar con la línea de mando, supervisión en equipo, control eficiente, la comunicación informal, ejemplos.				Capacitador
Enfoques de centralización y descentralización, la toma de decisiones, delegación, la estructura de tecnologías de la información.				Capacitador
Evaluación				



7. CONDICIONES PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACION

Para la implementación del presente plan de capacitación se requiere los siguientes requisitos:

- Recursos Humanos:

Conformado por participantes, facilitadores, expositores u otros que estén involucrados y apoyen en la capacitación de todo el personal.

- Recursos Materiales:

Infraestructura (auditorio) Mobiliarios equipos y otros, pizarras monitores, materiales de oficina (certificados, constancias, exámenes), break u otros que faciliten a la capacitación.

- Recursos Financieros:

Para la realización del Plan de Capacitación del Personal se requerirá del financiamiento por parte del Gobierno Regional Cusco solicitado mediante la Dirección de Desarrollo Institucional.

PLAN DE CAPACITACION EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LOS COLABORADORES DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL CUSCO			
ITEM	DIA 1	DIA 2	DIA 3
PARTICIPANTES	65	65	60
PAGO AL EXPOSITOR	S/. 1550	S/. 1550	S/. 1550
MATERIAL DIDACTICO	65 x 2.50 S/. 162.50	65 x 2.50 S/. 162.50	60 x 2.50 S/. 150
BRAKE MAÑANA Y TARDE	65 x 7 S/. 455	65 x 7 S/. 455	60 x 7 S/. 420
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 2167.50</b>	<b>S/. 2167.50</b>	<b>S/. 2120</b>

**TOTAL: S/. 6455**

Son: Seis Mil Cuatrocientos Cincuenta y Cinco con 00/100 Soles.

Los recursos serán financiados por el Gobierno Regional Cusco mediante solicitud de la Dirección de Desarrollo Institucional utilizando fondos propios destinados a capacitación y desarrollo de personal.