



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN
LA CORPORACIÓN PACHAINTI
JULIACA 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

JULIACA – PERÚ
2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN
LA CORPORACIÓN PACHAINTI
JULIACA 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:


Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONCODRI CARI

PRIMER MIEMBRO

:


Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

:


Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS

:


Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - (5311 – UNESCO)



RESOLUCIÓN N°234-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de setiembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 8505, presentado por **VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : martes, 30 de setiembre de 2025
- * Hora : 3: 00 p.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)





RESOLUCIÓN N° 426-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 22 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-6554 de fecha 18 de agosto de 2025, del **Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025**, conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025**, correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al **Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Poyé Colquehuanca



RESOLUCIÓN N° 230-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 20 de junio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-3261** de fecha 19 de mayo del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025**, conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. **ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025**, correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al Dr. **ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Roberto Payé Colquehuanca
Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UND. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

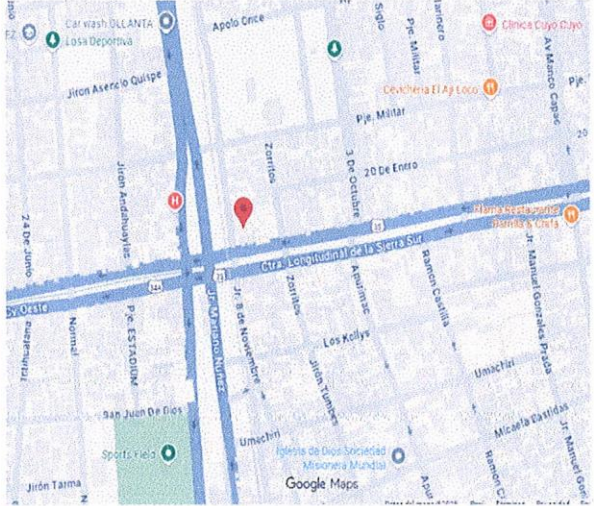


Metadatos complementarios - UANCV



TITULO TESIS	
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONALL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47679318
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0000-5549-5272
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02413103
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8602-3219
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215



Datos de investigación	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 – UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: San Miguel Urbanización: SAN JOSE I ETAPA Avenida: Independencia Nro 132</p> <p>Coordenadas: Latitud: -15.48071537244048 Longitud: -70.13532517620563 https://maps.app.goo.gl/sQLUJ7JkMbQvBiCr5</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2025 – Septiembre 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford concytec-pe.github.io - Librería	Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Ingeniería de la construcción https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.01.03



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Roberto Paye Colquehuanca
Dr. Roberto Paye Colquehuanca

DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA, identificado con DNI Nro. 47679318 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
 Programa de Segunda Especialidad,
 Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025.

Asesorado por: DR. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 06 de OCTUBRE del 2025

FIRMA ASESOR

FIRMA TESISTA



Huella



DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con el corazón lleno de gratitud y humildad, a quienes han sido pilares fundamentales a lo largo de este camino académico y personal.

A mis padres, por su amor incondicional, por su ejemplo de esfuerzo y valores, y por enseñarme, desde siempre, que los sueños se alcanzan con sacrificio, constancia y fe. Gracias por ser mi guía silenciosa y mi refugio seguro en cada etapa de la vida.

A mis hijos, quienes son mi razón más profunda para seguir adelante. Su existencia le da sentido a cada uno de mis logros. Por ustedes aprendí a no rendirme, a levantarme una y otra vez, y a mirar el futuro con esperanza.

A mis docentes, por compartir generosamente sus conocimientos, por su compromiso con la enseñanza y por inspirarme a ser mejor cada día, no solo como profesional, sino también como ser humano.

Y a mis compañeros de estudios, con quienes compartí aprendizajes, desafíos, alegrías y momentos de crecimiento. Su compañía hizo de este trayecto una experiencia enriquecedora y digna de ser recordada.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este capítulo tan importante de mi vida.



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e institución que hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación, el cual representa no solo una meta académica, sino también un sueño personal hecho realidad.

Agradezco profundamente a la Universidad "Néstor Cáceres Velásquez", por brindarme una formación integral que no solo fortaleció mis conocimientos, sino también mis valores y mi vocación profesional. Mi reconocimiento especial a los docentes de la carrera de Administración y Marketing, por sus enseñanzas, por compartir sus experiencias y por motivarnos constantemente a dar lo mejor de nosotros mismos.

A mis padres, por su amor incondicional, por su ejemplo de perseverancia y por ser mi sostén en cada etapa de esta travesía.

A mis hijos, mi mayor fuente de inspiración y fuerza, quienes me impulsan día a día a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Todo esto es también por y para ustedes.

Agradezco con especial estima a mi asesor, por su guía, paciencia y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo. Su acompañamiento fue fundamental para alcanzar este resultado.

Finalmente, mi gratitud a los miembros del jurado, por el tiempo dedicado, por su lectura atenta y por sus observaciones que enriquecen este trabajo académico.

A todos, gracias por ser parte de este logro.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FiguraS.....	x
GLOSARIO.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1. Problema General:	19
1.2.2. Problemas Específicos:	20
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	20
1.3.1. Teórico	20
1.3.2. Practico	21
1.3.3. Metodológico	21
1.3.4. Social	22

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
---	----



2.1.1. Objetivo General:..... 23

2.1.2. Objetivos Específicos: 23

CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 24

 3.1.1. Internacionales 24

 3.1.2. Nacionales..... 25

 3.1.3. Local 27

3.2. MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
(COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL)..... 29

 3.2.1. Definición Conceptual 29

 3.2.2. Importancia del Comportamiento Organizacional..... 31

 3.2.3. Dimensiones del Comportamiento Organizacional 33

 3.2.4. Aplicación en el Contexto de la Corporación Pachainti 41

3.3. MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (GESTIÓN
ADMINISTRATIVA)..... 41

 3.3.1. Definición Conceptual 41

 3.3.2. Importancia de la Gestión Administrativa 43

 3.3.3. Dimensiones Fundamentales de la Gestión Administrativa 45

 3.3.4. Indicadores e Instrumentos de Gestión..... 51

 3.3.5. Aplicación en el Contexto de la Corporación Pachainti 53

3.4. MARCO CONCEPTUAL 55

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General..... 59



- 4.2. Hipótesis Especificas 59
- 4.3. Variables..... 59
 - 4.3.1. Independientes (Comportamiento Organizacional) 59
 - 4.3.2. Dependientes (Gestión Administrativa del Personal Obrero)..... 60
- 4.4. Operacionalización de Variables..... 61

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

- 5.1. Enfoque de la investigación..... 64
- 5.2. Método (s) aplicados a la investigación..... 64
- 5.3. Tipo de investigación..... 64
- 5.4. Nivel de investigación 65
- 5.5. Diseño de investigación..... 65
- 5.6. Población y muestra..... 65
 - 5.6.1. Población 65
 - 5.6.2. Muestra 65
- 5.7. Técnicas e instrumentos..... 65
 - 5.7.1. Técnica..... 65
 - 5.7.2. Instrumento 66
- 5.8. Confiabilidad y validez del instrumento..... 66
 - 5.8.1. Confiabilidad 66
 - 5.8.2. Instrumento 66
- 5.9. Procedimiento de tratamiento de datos..... 66
- 5.10. Contrastación de hipótesis 67

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN



5.11. Presentación de resultados	69
5.11.1. Análisis descriptivo.....	69
5.11.2. Análisis inferencial	84
5.12. Discusión de resultados	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS.....	111
Anexo 1 Matriz de consistencia.....	112
Anexo 2 Matriz de datos.....	113
Anexo 3 Instrumentos	114
Anexo 4 Validación de expertos	117
Anexo 5 Evidencia de recojo de datos.....	118



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comportamiento organizacional	61
Tabla 2 Gestión Administrativa del Personal Obrero	63
Tabla 3 Características generales de la muestra (N=21).....	69
Tabla 4 OE1. Describir el comportamiento organizacional (CO) e influencia en el desempeño	71
Tabla 5 OE1-B. CO y desempeño operativo (KPI).....	73
Tabla 6 OE2. Identificar debilidades en procesos administrativos (GAPO)	75
Tabla 7 OE2-B. KPI operativos y brechas (últimos 3 meses).....	77
Tabla 8 OE3. Evaluar cómo el CO integrado mejora la eficiencia de la gestión.....	80
Tabla 9 OE3-B. Modelo global (regresión exploratoria)	83
Tabla 10 HG: “El CO se relaciona significativamente con la GAPO”.....	84
Tabla 11 Modelo complementario (regresión exploratoria)	85
Tabla 12 “Las características del CO influyen en el desempeño (KPI)”	87
Tabla 13 “Existen debilidades en procesos administrativos que afectan la eficiencia”..	87
Tabla 14 “La integración del CO mejora la eficiencia de la gestión (GAPO)”	91



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensiones del comportamiento organizacional (media)	71
Figura 2 Relación entre comportamiento organizacional y desempeño (spearman)	73
Figura 3 Dimensiones de la gestión administrativa del personal obrero (media).....	76
Figura 4 Indicadores operativos y brechas (últimos 3 meses)	78
Figura 5 Correlaciones entre co y procesos administrativos	81
Figura 6 Correlación entre co global y gapo global.....	84
Figura 7 Modelo de regresión: co - gapo	85
Figura 8 Brechas en procesos administrativos vs metas	89
Figura 9 Integración de co y eficiencia de la gestión (p spearman)	92



GLOSARIO

- 1) **CO:** Comportamiento Organizacional.
- 2) **GAPO:** Gestión Administrativa del Proyecto/Obra.
- 3) **SPI/CPI:** Índices de desempeño de plazo/costo.
- 4) **PPC:** Percent Plan Complete (cumplimiento semanal del plan).
- 5) **SSOMA:** Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.
- 6) **WBS:** Estructura de Desglose de Trabajo.
- 7) **EMO:** Evaluaciones Médicas Ocupacionales.
- 8) **RACI:** Responsible–Accountable–Consulted–Informed.
- 9) **SLA:** Service Level Agreement (tiempos/compromisos de traspaso).



RESUMEN

Este estudio analiza de manera integral la relación entre el comportamiento organizacional (CO) y la gestión administrativa del personal obrero (GAPO) en la Corporación Pachainti, en Juliaca, durante 2025. Se trabajó con un enfoque mixto, diseño no experimental y transversal, y muestra censal ($N=21$). La recolección combinó un cuestionario Likert (1–5) para medir CO y GAPO, entrevistas semiestructuradas a responsables y análisis documental de tareas, EMO e informes. Los instrumentos evidenciaron validez de contenido adecuada (V de Aiken .79–.91) y fiabilidad interna aceptable a excelente ($\alpha=.76$ –.91). Dado que varias dimensiones no cumplieron normalidad (Shapiro–Wilk, $p<.05$), se priorizó Spearman en el análisis correlacional y se complementó con una regresión lineal exploratoria. En lo descriptivo, el CO global alcanzó una media = 3.68 ($DE=.42$), con fortaleza en actitud frente al trabajo (4.20; .50) y niveles aceptables en motivación (3.90) y clima (3.60). Las brechas se ubicaron en comunicación (3.40) y, especialmente, en liderazgo percibido (3.30; .80), con mayor dispersión entre cuadrillas/turnos. La GAPO mostró un nivel medio (3.40; .45): sólida en contratación (3.80; .60), pero débil en tareo (3.10; .70) e informes (3.20; .70). Los KPI operativos confirmaron estas brechas: exactitud del tareo = 86%, PPC = 78% ($DE=9$), informes a tiempo = 72%, EMO vigentes = 88%, expedientes completos = 81%, tiempo de alta = 3.5 días, SPI = 0.96 y CPI = 1.02. En el plano inferencial, se verificó una relación positiva y significativa entre CO global y GAPO global ($\rho=0.64$; $p=.002$). El modelo exploratorio GAPO ~ CO arrojó $\beta=0.62$; $R^2=.39$; $p=.002$, indicando que el CO explica ~39% de la variabilidad de la gestión. A nivel de palancas, motivación y actitud se asociaron con PPC ($\rho=.44$; $p=.04$) y exactitud de tareo ($\rho=.51$; $p=.02$); mientras que comunicación y liderazgo se vincularon con oportunidad/calidad de informes ($\rho=.58$; $p=.006$ y $\rho=.52$; $p=.015$, respectivamente), y la actitud con vigencia de EMO ($\rho=.49$;



$p=.02$). Estos hallazgos confirman el objetivo general y los tres objetivos específicos: describen el CO y su influencia en el desempeño, identifican debilidades administrativas y demuestran que integrar prácticas de CO mejora la eficiencia de la gestión. Las implicancias prácticas son directas: instaurar briefings de 10 minutos por turno con tableros visuales, digitalizar el tareo enlazado a la WBS, implementar un calendario maestro de EMO con alertas, usar una plantilla única de informes que jale datos del tareo y formalizar RACI/SLA para toda la cadena “Contratación–Tareo–EMO–Informes”. Las limitaciones (tamaño muestral pequeño por ser censo y diseño transversal) restringen la generalización y la inferencia causal, pero la consistencia entre percepciones, KPI y estadísticas ofrece evidencia práctica para elevar la productividad y la fiabilidad administrativa en obra pública.

Palabras clave: administrativa; comportamiento organizacional; comunicación interna; gestión personal obrero; informes administrativos; liderazgo; productividad tareo.



ABSTRACT

This study comprehensively analyzes the relationship between organizational behavior (OB) and administrative management of workers (AMW) at the Pachainti Corporation in Juliaca during 2025. A mixed approach, non-experimental, cross-sectional design, and census-based sample (N=21) were used. Data collection combined a Likert-level questionnaire (1–5) to measure OB and AMW, semi-structured interviews with managers, and documentary analysis of tasks, MW, and reports. The instruments demonstrated adequate content validity (Aiken's V .79–.91) and acceptable to excellent internal reliability ($\alpha=.76-.91$). Given that several dimensions did not meet normality (Shapiro–Wilk, $p<.05$), Spearman's correlational analysis was prioritized and complemented with exploratory linear regression. In the descriptive section, the overall OC reached a mean = 3.68 (SD = .42), with strength in work attitude (4.20; .50) and acceptable levels in motivation (3.90) and climate (3.60). The gaps were located in communication (3.40) and, especially, in perceived leadership (3.30; .80), with greater dispersion between crews/shifts. The GAPO showed a medium level (3.40; .45): strong in hiring (3.80; .60), but weak in task (3.10; .70) and reporting (3.20; .70). Operational KPIs confirmed these gaps: task accuracy = 86%, PPC = 78% (SD = 9), on-time reports = 72%, current EMO = 88%, complete files = 81%, discharge time = 3.5 days, SPI = 0.96, and CPI = 1.02. At the inferential level, a positive and significant relationship was verified between global OC and global GAPO ($\rho = 0.64$; $p = .002$). The exploratory GAPO ~ OC model yielded $\beta = 0.62$; $R^2 = .39$; $p = .002$, indicating that OC explains ~39% of management variability. At the lever level, motivation and attitude were associated with PPC ($\rho = .44$; $p = .04$) and task accuracy ($\rho = .51$; $p = .02$); While communication and leadership were linked to timeliness/quality of reports ($\rho=.58$; $p=.006$ and $\rho=.52$; $p=.015$, respectively), and attitude toward EMO validity ($\rho=.49$; $p=.02$). These findings confirm the general objective and



the three specific objectives: they describe OB and its influence on performance, identify administrative weaknesses, and demonstrate that integrating OB practices improves management efficiency. The practical implications are direct: establish 10-minute briefings per shift with visual boards, digitize tasks linked to the WBS, implement a master EMO calendar with alerts, use a single reporting template that pulls task data, and formalize RACI/SLAs for the entire "Procurement-Task-EMO-Reporting" chain. Limitations (small sample size due to a census and cross-sectional design) restrict generalization and causal inference, but the consistency between perceptions, KPIs, and statistics provides practical evidence for increasing productivity and administrative reliability in public works.

Keywords: administrative; organizational behavior; internal communication; personnel management; administrative reports; leadership; task productivity.



INTRODUCCIÓN

La industria de la construcción se caracteriza por la simultaneidad de múltiples actores y procesos complejos, donde el recurso humano obrero juega un rol determinante en el cumplimiento de plazos, costos y calidad de las obras. En este contexto, el comportamiento organizacional entendido como el conjunto de actitudes, percepciones y relaciones que los trabajadores mantienen dentro de la empresa y la gestión administrativa de dicho personal que abarca desde la contratación y el tareo hasta la programación de exámenes médicos y la elaboración de informes se convierten en factores clave para optimizar la eficiencia operativa (Robbins & Judge, 2019; Ojeda-Ojeda & Rodríguez-Pillaga, 2023).

En el Perú, y particularmente en regiones con intensiva actividad constructiva como Juliaca, las empresas contratistas enfrentan desafíos recurrentes: procesos manuales de control de asistencia, poca retroalimentación sobre el clima laboral y procedimientos administrativos fragmentados que limitan la productividad y aumentan la rotación de personal (Ramírez Valdivia & Venero Cabrera, 2024). La Corporación Pachainti S.A.C., a pesar de contar con la experiencia técnica necesaria, ha identificado la necesidad de integrar de manera sistemática los enfoques de comportamiento organizacional con sus prácticas administrativas, para reducir ineficiencias y mejorar tanto el ambiente de trabajo como los resultados de sus proyectos de infraestructura pública.

Por ello, este estudio se propone analizar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca durante el año 2025, con el fin de generar recomendaciones prácticas que fortalezcan el alineamiento entre las necesidades conductuales de los trabajadores y los



procesos administrativos. La investigación combinará un enfoque mixto mediante encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas para describir las características del clima laboral, la motivación, los estilos de liderazgo y las prácticas de contratación, tareo, EMO e informes, y luego evaluar cómo su integración puede mejorar la eficacia global de la empresa (Tualombo Tituaña, 2023).



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito internacional, las organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión del comportamiento organizacional y la administración del personal. La transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial han modificado las dinámicas laborales, requiriendo una adaptación constante por parte de los empleados y una gestión eficaz por parte de las organizaciones. Estas tecnologías han influido en la forma en que se gestionan los equipos de trabajo, la comunicación interna y la toma de decisiones, lo que demanda una revisión continua de las estrategias organizacionales para mantener la eficiencia y la competitividad (Visma Latam, 2025).

Además, la salud mental y el bienestar de los empleados se han convertido en prioridades esenciales para las organizaciones. La implementación de culturas empresariales saludables, que prevengan los riesgos psicosociales, es fundamental para mejorar la productividad y el clima laboral (Cinco Días, 2025).

En el Perú, las empresas enfrentan retos en la implementación de prácticas efectivas de comportamiento organizacional y gestión administrativa. La falta de políticas claras y la resistencia al cambio son factores que obstaculizan la adopción de nuevas tecnologías y



metodologías de trabajo. Además, la necesidad de mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados se ha vuelto una prioridad, ya que estos aspectos impactan directamente en la productividad y el clima laboral (Cinco Días, 2025).

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la eficiencia de los colaboradores. Una cultura fuerte, donde los valores y creencias son compartidos por todos los miembros, facilita la adaptación al cambio y mejora el desempeño organizacional (Wikipedia, 2025).

En la ciudad de Juliaca, específicamente en la Corporación Pachainti, se han identificado desafíos relacionados con la gestión del comportamiento organizacional y la administración del personal obrero. La falta de programas de capacitación, la escasa comunicación interna y la resistencia al cambio son problemas que afectan la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. Estos factores limitan el desarrollo organizacional y la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado.

Además, la implementación de tecnologías digitales en los procesos administrativos es limitada, lo que dificulta la eficiencia y la transparencia en la gestión del personal. La falta de sistemas integrados de información y la dependencia de procesos manuales aumentan el riesgo de errores y reducen la capacidad de respuesta de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. *Problema General:*

- ¿Cómo se relaciona el comportamiento organizacional con la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca 2025?



1.2.2. Problemas Específicos:

- ¿Cuáles son las características del comportamiento organizacional del personal obrero en la Corporación Pachainti y cómo influyen en su desempeño laboral?
- ¿Qué debilidades existen en los procesos administrativos relacionados con la contratación, tareo, programación médica ocupacional y elaboración de informes del personal obrero?
- ¿De qué manera la integración del comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Teórico

El comportamiento organizacional se ha consolidado como un campo de estudio esencial en la administración moderna, dado que permite comprender cómo las actitudes, motivaciones, relaciones interpersonales y percepciones afectan la dinámica interna de las organizaciones (Robbins & Judge, 2023). En el contexto de empresas constructoras, donde el personal obrero representa la fuerza operativa más numerosa y directa, entender su comportamiento organizacional resulta vital para mejorar la eficiencia de los procesos y lograr el cumplimiento de metas físicas.

Además, recientes investigaciones han mostrado que integrar el comportamiento organizacional con la gestión administrativa contribuye no solo a mejorar la productividad, sino también a reducir la rotación de personal, los conflictos laborales y el ausentismo (Visma Latam, 2025). Por tanto, el presente estudio busca aportar a la teoría desde una perspectiva aplicada, considerando las condiciones reales de una empresa peruana ejecutora de obras públicas.



1.3.2. Práctico

La Corporación Pachainti S.A.C., como empresa contratista que opera en Juliaca, enfrenta diversos retos en la administración del personal obrero, entre ellos: registros manuales, comunicación deficiente, limitada supervisión organizacional y poca integración del componente humano en los procesos administrativos. Estas prácticas afectan el avance físico de obras, los costos y la calidad de servicio.

Este estudio permitirá identificar deficiencias y proponer mejoras concretas a través de un enfoque que articule el comportamiento organizacional con la gestión administrativa. Se busca generar estrategias prácticas que puedan aplicarse en las áreas de contratación, tareo, programación médica ocupacional y elaboración de informes, fortaleciendo el rendimiento laboral y el cumplimiento de metas institucionales (Cinco Días, 2025).

1.3.3. Metodológico

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo adopta un enfoque mixto, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del fenómeno. A través del uso de cuestionarios, entrevistas y análisis documental, se recolectará información clave sobre la percepción del comportamiento organizacional y el estado actual de la gestión administrativa del personal obrero.

Esta estrategia metodológica permite triangulación de datos y mejora la validez de los resultados, adaptándose a las recomendaciones de la investigación organizacional moderna, que exige enfoques integrales en contextos reales de aplicación (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).



1.3.4. Social

La investigación tiene una implicancia social relevante, ya que se enfoca en el bienestar y desempeño de un sector muchas veces invisibilizado: el personal obrero. Mejorar el comportamiento organizacional y la gestión administrativa en este grupo no solo mejora su experiencia laboral, sino también promueve condiciones más humanas, justas y motivadoras.

En un entorno como el de Juliaca, donde la informalidad laboral y los bajos estándares organizacionales son frecuentes, esta investigación puede contribuir a promover modelos de gestión más equitativos, eficientes y replicables en otras empresas similares (Wikipedia, 2025; Harson University, 2025).



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Objetivo General:*

- Analizar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca durante el año 2025.

2.1.2. *Objetivos Específicos:*

- Describir las características del comportamiento organizacional del personal obrero en la Corporación Pachainti y su influencia en el desempeño laboral.
- Identificar las principales debilidades en los procesos administrativos relacionados con la contratación, tareo, programación médica ocupacional y elaboración de informes del personal obrero.
- Evaluar cómo la integración del comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar la eficiencia en la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti.



CAPÍTULO III

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. *Internacionales*

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023).

Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain.

Institución: Universidad de Cádiz.

Este estudio analiza cómo el apoyo organizacional para equilibrar la vida laboral y familiar influye en el bienestar de los empleados del sector turístico en España. Los resultados indican que dicho apoyo mejora el compromiso organizacional y el bienestar laboral, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño de los empleados.

Biedma-Ferrer, J. M., & Medina-Garrido, J. A. (2023).

Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance.

Institución: Universidad de Cádiz.

La investigación evalúa el impacto de las políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación familiar en el rendimiento organizacional. Se concluye que estas políticas, al mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, contribuyen significativamente al desempeño organizacional.



Gonzalez-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024).

Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs.

Institución: Universidad de Valladolid.

El estudio propone un modelo de competencias organizacionales para la transformación digital en pequeñas y medianas empresas (PYMEs), destacando la importancia del comportamiento organizacional en la adaptación al cambio tecnológico.

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2023).

Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance.

Institución: Universidad de Cádiz.

Esta investigación examina la relación entre el equilibrio trabajo-familia, el bienestar del empleado y el desempeño laboral, encontrando que un adecuado equilibrio mejora el bienestar y, por ende, el rendimiento laboral.

Mullo, J. (2020).

Módulo de gestión del talento humano establecido en la motivación para optimizar el desenvolvimiento laboral en la empresa Inplástico Naranjo Hernández y Compañía.

Institución: Universidad Técnica de Machala.

El estudio diseña un módulo de gestión del talento humano enfocado en la motivación para mejorar el desempeño laboral en una empresa ecuatoriana, resaltando la influencia del comportamiento organizacional en la productividad.

3.1.2. Nacionales

Velásquez Ramírez, R. E. (2023).



Gestión administrativa y el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de Ucayali 2022.

Institución: Universidad Nacional de Ucayali.

La investigación determina una relación significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional del personal administrativo, sugiriendo que una gestión eficiente mejora el clima organizacional.

Ramírez Valdivia, L. P., & Venero Cabrera, E. R. (2024).

Gestión Administrativa y comportamiento organizacional de la sede administrativa UGEL Chucuito Juli, Puno-2023.

Institución: Universidad Continental.

El estudio revela una correlación positiva significativa entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la UGEL Chucuito Juli, indicando que mejoras en la gestión impactan favorablemente en el comportamiento del personal.

Orbegoso Gamboa, R. (2023).

Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos del Hospital Belén, Trujillo, 2022.

Institución: Universidad Nacional de Tumbes.

La investigación concluye que la gestión del talento humano influye directamente en el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos, mejorando su desempeño y satisfacción laboral.



Chumpitaz Ayala, P. A. (2024).

Procedimiento administrativo y comportamiento organizacional como derecho y deber del director en la Institución Educativa 20135, Chilca 2022.

Institución: Universidad Nacional Federico Villarreal.

El estudio establece que el procedimiento administrativo influye significativamente en el comportamiento organizacional del director, afectando la dinámica institucional y el cumplimiento de sus funciones.

Espejo Pezzini, Y. (2018).

La gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura.

Institución: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

La investigación analiza la incidencia de la gestión administrativa en el comportamiento organizacional, concluyendo que una gestión eficiente mejora la atención al usuario y el clima laboral.

3.1.3. Local

Ramírez Valdivia, L. P., & Venero Cabrera, E. R. (2024).

Gestión administrativa y comportamiento organizacional de la sede administrativa UGEL Chucuito Juli, Puno-2023.

Institución: Universidad Continental.

Esta investigación examinó la relación entre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la sede administrativa de la UGEL Chucuito Juli. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, se aplicaron encuestas a una muestra censal de 50 empleados administrativos. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa ($r = 0.851$), indicando que una gestión administrativa



efectiva fortalece el comportamiento organizacional y contribuye al desarrollo institucional.

Benito Ccancapa, L. (2024).

Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores en las municipalidades provinciales de la región Puno, 2023.

Institución: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

El estudio analizó la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en las municipalidades provinciales de San Román, Puno y Sandia. Con una muestra de 193 trabajadores, se aplicó un diseño no experimental y correlacional. Los hallazgos mostraron correlaciones positivas significativas entre las dimensiones de la gestión administrativa (planeación, organización, dirección y control) y el desempeño laboral, destacando la necesidad de fortalecer los procesos administrativos para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos.

Pinto Limache, L. A. (2024).

Gestión administrativa y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Puno, 2023.

Institución: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación de Puno. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, se aplicaron encuestas a 44 trabajadores. Los resultados indicaron una correlación extremadamente fuerte ($r = 0.990$), evidenciando que una gestión administrativa eficiente impacta significativamente en el rendimiento de los empleados.



Choquejahuá Olivera, L., Flores Chávez, N. M., Zegarra Ugarte, S. J., Pari Ccama, Y., Onofre Chura, J. L., & Olivera Chura, J. D. (2022).

Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos, 2020.

Institución: Universidad Privada San Carlos.

El estudio investigó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos en Puno. Con una muestra de 92 trabajadores, se aplicaron encuestas y se utilizó un diseño correlacional. Los resultados mostraron una correlación muy alta ($r = 0.968$), concluyendo que un clima organizacional favorable se relaciona significativamente con un mejor desempeño laboral.

Velásquez Calizaya, R. L. (2020).

Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018.

Institución: Universidad José Carlos Mariátegui.

Aunque centrado en la UGEL Huánuco, este estudio ofrece insights aplicables a Juliaca al identificar una relación significativa entre comportamiento organizacional y gestión administrativa en el sector educativo. Utilizando un diseño no experimental y correlacional, se aplicaron cuestionarios a 56 trabajadores, encontrando una correlación positiva considerable entre las variables estudiadas.

3.2. MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL)

3.2.1. Definición Conceptual

El comportamiento organizacional (CO) es la disciplina que analiza cómo los individuos, los grupos y las estructuras formales influyen en las conductas que emergen dentro de una organización, con el fin de explicar, predecir e intervenir sobre dichas conductas para



mejorar la eficacia y el bienestar laboral (Robbins & Judge, 2019). Por ello integra aportes de la psicología (motivación, aprendizaje, personalidad), la sociología (dinámica de grupos, poder, conflicto), la antropología (cultura y símbolos) y la economía conductual (toma de decisiones bajo sesgo), construyendo un marco multidisciplinario para comprender el trabajo humano (Luthans, 2017; Schein, 2018).

En el nivel individual, el CO estudia variables como actitudes (satisfacción, compromiso), percepción, valores y diferencias de personalidad, porque condicionan la forma en que las personas interpretan su entorno y responden a incentivos, normas y estilos de liderazgo (Moorhead & Griffin, 2021). En el nivel grupal, aborda la comunicación, la coordinación de tareas, la cohesión, los roles y la lideranza formal e informal; todos estos factores inciden en la calidad de las decisiones y en la velocidad de ejecución. En el nivel organizacional, se analizan la estructura, los procesos (planeamiento, control) y la cultura, entendida como el conjunto de supuestos y significados compartidos que orientan el comportamiento (Schein, 2018).

El aporte práctico del CO radica en traducir ese diagnóstico en intervenciones: rediseño de puestos, sistemas de retroalimentación, entrenamiento en habilidades blandas, fortalecimiento de la seguridad psicológica, y ajustes en políticas administrativas (p. ej., contratación, inducción, comunicación interna), con impacto en productividad, calidad, rotación, absentismo y seguridad (Armstrong, 2020; Dessler, 2020). En sectores como la construcción, donde predominan equipos temporales, tareas interdependientes y exigencias de seguridad y plazo, el CO permite alinear los factores humanos con los procesos administrativos del personal obrero, mejorando la coordinación en campo, el clima y el cumplimiento de metas.



En suma, el CO es esencial para comprender y gestionar el comportamiento humano en el trabajo porque ofrece modelos, métodos de medición (encuestas, entrevistas, análisis de redes) y herramientas de cambio que conectan la dimensión humana con los resultados operativos de la organización (Robbins & Judge, 2019; Luthans, 2017), (Robbins & Judge, 2023).

3.2.2. Importancia del Comportamiento Organizacional

Comprender el comportamiento organizacional es vital para las organizaciones, ya que permite:

- Mejorar la productividad y la eficiencia laboral.

La productividad del equipo no depende solo de más controles o más horas, sino de cómo se diseña el trabajo y se gestionan los recursos. El modelo Demandas–Recursos (JD-R) demuestra que, cuando las demandas del puesto (carga, presión de tiempo, complejidad) se equilibran con recursos adecuados (autonomía, feedback, apoyo del supervisor, formación), aumentan el vigor y la dedicación, y con ello el rendimiento sostenible. En proyectos con plazos exigentes como en obra proveer retroalimentación frecuente, clarificar metas y remover cuellos de botella administrativos impacta directamente en la eficiencia operativa (Bakker & Demerouti, 2018). En gestión de proyectos, además, medir el desempeño con indicadores orientados al valor (flujo, entregables, calidad) ayuda a alinear esfuerzos diarios con resultados de negocio (Project Management Institute [PMI], 2021).

- Fomentar un clima laboral positivo.

Un clima laboral caracterizado por respeto, apoyo y normas claras reduce fricciones y crea condiciones para que la gente se concentre en ejecutar. Dos



palancas concretas: (1) seguridad psicológica, donde las personas pueden hablar, preguntar y reportar errores sin temor a represalias esto acelera el aprendizaje y la coordinación en campo y (2) coherencia cultural, es decir, prácticas diarias alineadas con los valores declarados (Edmondson, 2019; Cameron & Quinn, 2017). En cuadrillas y frentes de obra, pequeños hábitos como reuniones breves y estructuradas, roles definidos y reconocimiento inmediato por conductas deseadas sostienen un clima que previene errores y mejora la calidad.

- Reducir conflictos y aumentar la satisfacción del empleado.

No todos los conflictos son iguales: los conflictos de tarea (sobre cómo hacer el trabajo) pueden gestionarse y hasta ser útiles; los conflictos relacionales (personales) erosionan la satisfacción y el desempeño del equipo. La evidencia muestra que disminuir estos últimos con reglas claras, liderazgo imparcial y canales para resolver desacuerdos mejora el rendimiento y la satisfacción (De Dreu & Weingart, 2023). A su vez, la satisfacción laboral se asocia de forma positiva (aunque moderada) con el desempeño; prácticas de justicia procedimental, feedback útil y apoyo del supervisor elevan la satisfacción y reducen la rotación, con efectos visibles en asistencia y productividad (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

- Facilitar la adaptación al cambio organizacional.

La obra cambia: cronogramas, frentes, proveedores, estándares. Equipos que anticipan y absorben esos cambios tienen líderes que comunican el “por qué”, crean urgencia sana, habilitan agentes de cambio y experimentan ajustes a pequeña escala antes de escalarlos (Kotter, 2018). Además, culturas con atención a la fiabilidad y resiliencia detectar señales débiles, aprender de incidentes, estandarizar lo que funciona sostienen el desempeño bajo presión y con



incertidumbre, típico de campo (Weick & Sutcliffe, 2015). En la práctica: protocolos simples, retrospectivas cortas y tableros de aprendizaje aceleran la adaptación sin perder control (PMI, 2021).

Estas mejoras contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar general de los empleados.

3.2.3. Dimensiones del Comportamiento Organizacional

Para un análisis detallado, el comportamiento organizacional se puede descomponer en las siguientes dimensiones:

a) Motivación Laboral

La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas (p. ej., intereses, valores, metas) y externas (p. ej., incentivos, condiciones de trabajo, liderazgo) que inician, orientan y sostienen la conducta relacionada con el trabajo. En la práctica, esa energía motivacional se traduce en esfuerzo sostenido, persistencia y elección de conductas alineadas con los objetivos de la organización (Kanfer, Frese, & Johnson, 2018). Cuando la motivación es alta, los colaboradores muestran mayor compromiso, dedicación y concentración en la tarea, lo cual se refleja en indicadores de rendimiento, calidad y seguridad especialmente relevantes en entornos operativos como la construcción.

Desde la Teoría de la Autodeterminación, la motivación más sólida y duradera emerge cuando el trabajo satisface tres necesidades psicológicas básicas: autonomía (sentir que se elige y comprende el “por qué” de las tareas), competencia (progresar y recibir retroalimentación útil) y relación (pertenecer a un equipo de apoyo) (Deci & Ryan, 2022; Deci, Olafsen, & Ryan, 2018). En cuadrillas de obra, prácticas como dar margen de decisión en la secuencia de microtareas, ofrecer capacitaciones cortas y feedback inmediato y fortalecer la cohesión de equipo suelen elevar la motivación intrínseca y, con ello, el desempeño cotidiano.



Otras dos perspectivas complementarias explican cómo la motivación impacta en resultados. La Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964) sostiene que el esfuerzo aumenta cuando las personas creen que su esfuerzo mejorará el desempeño (expectativa), que el desempeño será recompensado (instrumentalidad) y que las recompensas les importan (valencia). Si se clarifica el vínculo entre tarea exacto desempeño reconocimiento y se eliminan ambigüedades administrativas, la disposición a esforzarse crece. Por su parte, la Teoría de Metas demuestra que metas específicas y desafiantes, acompañadas de retroalimentación frecuente, elevan el rendimiento frente a metas vagas del tipo “hacer lo mejor posible” (Locke & Latham, 2002, 2019). Llevar estas ideas a obra implica operacionalizar metas medibles por frente y semana, con tableros de avance y revisiones rápidas.

Finalmente, el Modelo Demandas–Recursos (JD-R) explica por qué la motivación se erosiona o potencia en el día a día: cuando las demandas del puesto (carga, presión de tiempo, condiciones físicas) superan de forma crónica a los recursos (autonomía, apoyo del supervisor, equipos adecuados, claridad de rol), aparece el agotamiento; cuando los recursos son suficientes, crecen el vigor, la dedicación y la absorción (engagement) y, con ello, el rendimiento (Bakker & Demerouti, 2018). La evidencia integradora muestra que la motivación especialmente la intrínseca y el establecimiento de metas se asocia positiva y significativamente con el desempeño, incluso controlando por incentivos extrínsecos (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2018). Traducido al contexto obrero, mejorar recursos del puesto (herramientas en buen estado, planificación realista, liderazgo de apoyo) y clarificar metas y recompensas son palancas directas para incrementar el compromiso y la productividad. (QuestionPro, 2023).

b) Comunicación Organizacional



La comunicación organizacional es el proceso continuo y multicanal mediante el cual se producen, transmiten, interpretan y retroalimentan mensajes entre personas, equipos y niveles jerárquicos dentro de la organización. No se limita al flujo descendente (de jefes a colaboradores); incluye también la comunicación ascendente (retroalimentación, reportes) y la horizontal (coordinación entre pares), además de los circuitos informales que coexisten con los formales (Eisenberg, Trethewey, & Goodall, 2018; Keyton, 2018). Entender esa ecología comunicativa es esencial, porque los mensajes no solo “viajan”: también se negocian significados, se priorizan acciones y se construye la confianza que permite trabajar de manera coordinada.

Una comunicación efectiva es condición habilitante para planificar y sincronizar tareas, tomar decisiones oportunas y resolver problemas bajo restricciones reales de tiempo y recursos. En términos prácticos, la claridad de metas, la oportunidad de los avisos y la calidad de la retroalimentación reducen ambigüedad y reprocesos, mejoran la calidad de las decisiones y elevan la fiabilidad operativa (Clampitt, 2018; Cornelissen, 2020). En contextos de proyectos como la ejecución de obra pública la gestión de comunicaciones es un dominio clave: definir qué información se comparte, con quién, por qué canal y con qué frecuencia disminuye los riesgos de coordinación y acelera la entrega de resultados (Project Management Institute [PMI], 2021).

Además de su rol técnico, la comunicación interna es un mecanismo de alineamiento cultural y motivacional. Mensajes consistentes que explican el “qué” y el “por qué”, espacios de voz del empleado y líderes que practican la escucha activa fortalecen el compromiso y la cooperación entre áreas (Men & Bowen, 2018). En equipos operativos como cuadrillas de obra prácticas simples y regulares (reuniones breves de inicio de turno, tableros visuales de avance, canales claros para reportar incidentes y dudas) fomentan un



ambiente colaborativo, mejoran la seguridad y posibilitan ajustes rápidos ante cambios de frente, suministro o condiciones del terreno (Daft, 2021).

En suma, comunicar bien no es “informar más”, sino diseñar conversaciones y flujos de información que sean pertinentes, comprensibles y accionables para cada rol. Cuando la organización establece canales confiables, ciclos cortos de retroalimentación y reglas claras para la circulación de datos críticos, se eleva la coordinación interfuncional, mejora la toma de decisiones y se consolida un clima de trabajo cooperativo que sostiene el rendimiento en el día a día (Eisenberg et al., 2018; Keyton, 2018; PMI, 2021), (Robbins & Judge, 2023).

c) Clima Laboral

El clima laboral alude a las percepciones compartidas que tienen los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que la organización promueve y refuerza en el día a día (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). No es solo “cómo se siente” el trabajo, sino qué comportamientos se vuelven esperables porque la organización los premia o tolera. Además, importa la fuerza del clima (el grado de consenso): cuando los miembros coinciden en su lectura del entorno por ejemplo, que la seguridad o el respeto son prioridades reales el clima tiene efectos más consistentes y potentes sobre la conducta (Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002).

Un clima positivo se asocia de manera robusta con mayor satisfacción laboral, menor intención de rotación y mejor bienestar. Meta-análisis clásicos muestran que percepciones favorables del entorno (apoyo, justicia, claridad) se correlacionan con satisfacción y actitudes positivas hacia la organización (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2023), y que equipos con empleados más satisfechos logran mejores resultados de negocio y menores tasas de rotación (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Asimismo, cuando existe ajuste persona–entorno (fit entre valores y demandas del puesto), aumentan la satisfacción y el



compromiso, y disminuyen las intenciones de salida (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2019).

El clima también se vincula con el desempeño organizacional. En estudios a gran escala, climas que enfatizan metas, apoyo y calidad se relacionan con productividad y calidad superiores a nivel unidad de trabajo (Patterson et al., 2021; Neal, West, & Patterson, 2019). En sectores intensivos en operaciones como construcción el clima de seguridad es determinante: equipos que perciben que la seguridad es una prioridad real (recursos, tiempo, liderazgo) presentan menos incidentes y lesiones y trabajan con mayor confiabilidad (Zohar, 2022; Christian, Bradley, Wallace, & Burke, 2021).

En términos prácticos, cultivar un clima positivo implica alinear lo que la organización dice, hace y mide: reglas claras, retroalimentación frecuente, acceso a recursos, trato respetuoso y reconocimiento por conductas deseadas. Cuando las señales del sistema (procedimientos, supervisión, recompensas) apuntan en la misma dirección, las percepciones compartidas se estabilizan, y con ello mejoran la satisfacción, baja la rotación y se eleva el rendimiento sostenido (Schneider et al., 2013; Neal et al., 2019), (Robbins & Judge, 2023).

d) Liderazgo Percibido

El liderazgo percibido alude a la manera en que las personas interpretan (cognitivamente) y evalúan (afectivamente) los comportamientos, decisiones y rasgos de sus superiores, a la luz de sus teorías implícitas de liderazgo esquemas mentales sobre “cómo debe ser” un buen líder y del contexto en que se desempeñan (Lord & Maher, 2021). No es solo lo que el líder hace, sino cómo esas acciones son decodificadas por los equipos: credibilidad, justicia, apoyo, claridad y consistencia son señales que moldean esa percepción y, con ella, la disposición a seguir, esforzarse y cooperar (Robbins & Judge, 2023).



La evidencia empírica muestra que ciertos estilos se asocian de forma consistente con mejores actitudes y resultados. El liderazgo transformacional articular una visión convincente, estimular intelectualmente y brindar consideración individual predice mayores niveles de satisfacción, compromiso y desempeño, por encima de conductas meramente transaccionales (Bass & Riggio, 2018; Judge & Piccolo, 2021; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2017). Este efecto se observa incluso día a día: cuando los jefes comunican metas claras, reconocen avances y modelan la conducta esperada, el equipo responde con más energía y foco (Breevaart et al., 2018).

Otra lente útil es la calidad del intercambio líder miembro (LMX). Cuando la relación con el supervisor se percibe de alta calidad basada en confianza, respeto y obligaciones recíprocas aumentan la ciudadanía organizacional, la satisfacción y el desempeño, y disminuye la intención de rotación (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2019). De forma complementaria, el liderazgo de servicio enfatiza el cuidado y el desarrollo del colaborador, fortaleciendo climas de ayuda y rendimiento en equipos donde la cooperación es crítica (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2018). La autenticidad coherencia entre valores y conducta construye confianza y legitima la influencia del líder en escenarios de cambio (Avolio & Gardner, 2019).

Desde la perspectiva camino meta, el líder es eficaz cuando aclara metas, remueve obstáculos y ajusta su estilo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) según las demandas de la tarea y las necesidades del equipo (House, 1996). En entornos como obras civiles, donde la seguridad, el tiempo y la coordinación interdependiente son críticos, el liderazgo efectivo combina claridad operativa (qué, cómo y cuándo), apoyo instrumental (recursos, capacitación breve, feedback “en caliente”) y reconocimiento contingente. La literatura de seguridad en operaciones respalda esto: líderes que priorizan coherentemente la seguridad no sólo en discursos, sino en asignación de recursos y



resolución de tensiones plazo seguridad logran menos incidentes y mayor confiabilidad (Clarke, 2013; Zohar & Luria, 2019).

En síntesis, el liderazgo que las personas perciben como justo, competente y orientado al desarrollo inspira, motiva y guía a los equipos hacia objetivos comunes. Para el caso de personal obrero en proyectos de infraestructura, esto se traduce en briefings claros, metas específicas y desafiantes por frente de obra, retroalimentación frecuente, acceso a recursos adecuados y coherencia entre lo que el líder dice y hace la combinación que sostiene compromiso, seguridad y rendimiento.

e) Actitud Frente al Trabajo

La actitud frente al trabajo comprende los juicios cognitivos (lo que pensamos del empleo), afectivos (cómo nos sentimos) y conductuales (disposición a actuar) que las personas elaboran sobre su labor, su equipo y su organización. Estas evaluaciones no son estáticas: se forman y actualizan a partir de experiencias diarias, reglas formales e interacciones con líderes y colegas (Robbins & Judge, 2023). La Teoría de los Eventos Afectivos sostiene que los sucesos cotidianos en el trabajo un reconocimiento, un conflicto, un cambio de turno generan estados emocionales que, acumulados, moldean actitudes como la satisfacción y, por ende, el comportamiento posterior (Weiss & Cropanzano, 1996). Asimismo, la Teoría del Comportamiento Planificado explica que las actitudes, junto con normas percibidas y control conductual, predicen la intención y la acción en el puesto (Ajzen, 2021).

Estas actitudes influyen de manera consistente en resultados clave. La satisfacción laboral muestra una relación positiva aunque moderada con el desempeño, y negativa con la rotación y el absentismo (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). El compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) predice significativamente la intención de permanencia y conductas de ciudadanía organizacional (ayuda,



cooperación), mientras reduce la intención de salida (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2018). En contraste, actitudes negativas inequidad percibida, cinismo, desconfianza se asocian con conductas contraproducentes (retrasos, sabotajes menores, desatención de normas), especialmente cuando las personas perciben injusticia o falta de control (Spector & Fox, 2019; Colquitt, 2001).

¿Qué moldea estas actitudes? El diseño del trabajo es central: puestos con autonomía, variedad, importancia, identidad de la tarea y retroalimentación tienden a generar estados psicológicos positivos (significado, responsabilidad, conocimiento de resultados) que elevan satisfacción y desempeño (Hackman & Oldham, 1980). La justicia organizacional distributiva, procedimental e interpersonal alinea expectativas y refuerza la percepción de trato digno y decisiones imparciales (Colquitt, 2001). El liderazgo también importa: comportamientos transformacionales (visión clara, apoyo individual, estímulo intelectual) y la calidad del intercambio líder-miembro fomentan actitudes favorables, lo que se traduce en mayor energía y cooperación (Robbins & Judge, 2023).

En contextos operativos como la construcción con tareas interdependientes, presión de tiempo y riesgos de seguridad las actitudes positivas se reflejan en adherencia a procedimientos, cuidado entre compañeros y disposición a reportar riesgos. Prácticas concretas que tienden a fortalecerlas incluyen metas específicas y desafiantes con feedback breve, reconocimiento inmediato por conductas seguras y productivas, tableros visuales de avance, y liderazgos que explican el porqué de los cambios y eliminan obstáculos para que el equipo haga bien su trabajo. En suma, cuidar las actitudes no es un asunto "blando": es una inversión directa en satisfacción, compromiso y comportamientos que sostienen el rendimiento y la seguridad en obra.



3.2.4. Aplicación en el Contexto de la Corporación Pachainti

En el contexto de la Corporación Pachainti de Juliaca, analizar el comportamiento organizacional del personal obrero es crucial para identificar áreas de mejora en la gestión administrativa. Comprender las motivaciones, percepciones y actitudes de los empleados permitirá implementar estrategias que optimicen el rendimiento laboral y la eficiencia organizacional.

3.3. MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (GESTIÓN ADMINISTRATIVA)

3.3.1. Definición Conceptual

La gestión administrativa puede entenderse como el conjunto integrado de actividades mediante las cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar metas institucionales con eficiencia y efectividad (Ojeda-Ojeda & Rodríguez-Pillaga, 2023). A diferencia de una visión meramente operativa, la gestión administrativa moderna incorpora la formulación de estrategias, la alineación de procesos y la toma de decisiones basada en evidencias, cerrando el ciclo con mecanismos de seguimiento y aprendizaje organizacional continuo (Daft, 2021).

Esta concepción dialoga con el enfoque clásico planificación, organización, dirección y control, pero lo trasciende al integrar prácticas de mejora continua (ciclo PDCA), gestión por procesos y pensamiento sistémico. La organización no solo distribuye tareas: diseña procesos, define estándares de desempeño, asigna responsables y consolida tableros de control que permiten identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas y preventivas (Deming, 2022; ISO, 2015). En términos prácticos, esto se traduce en indicadores clave (KPI) relevantes, medibles y accionables, que conectan el día a día con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2008).



Desde la perspectiva del trabajo directivo, la gestión administrativa también supone roles que van más allá del organigrama: gestionar información, tomar decisiones bajo restricciones, construir redes y orquestar la cooperación entre áreas (Mintzberg, 2021). Ello exige competencias de liderazgo, coordinación interfuncional y comunicación efectiva, así como rutinas formales de revisión (reuniones de desempeño, lecciones aprendidas) que sostengan la disciplina operativa (Robbins & Coulter, 2020). En paralelo, la gestión de riesgos y la adaptación frente a cambios del entorno (insumos, normativa, clima, proveedores) se incorporan como prácticas regulares, no como respuestas excepcionales (PMI, 2021).

Aplicada al sector construcción y, en particular, a la gestión del personal obrero, la administración eficaz integra cuatro frentes críticos: (1) contratación y selección con criterios claros y trazabilidad documental; (2) tareo y control de asistencia confiables para sincronizar dotación con frentes de obra; (3) programación de exámenes médicos ocupacionales (EMO) y controles de seguridad que garanticen aptitud y continuidad; y (4) informes administrativos oportunos y útiles para la decisión (Chiavenato, 2020). Cuando estos subprocesos están estandarizados, miden lo que importa y se conectan con metas de avance físico y calidad, la organización reduce reprocesos, paralizaciones y costos ocultos, y eleva la productividad y la seguridad en campo.

En síntesis, la gestión administrativa es un sistema de práctica que combina estructura, procesos, personas y datos. Su aporte no es solo "ordenar papeles", sino alinear recursos y conducta con la estrategia, hacer visible el desempeño mediante indicadores y crear ciclos de aprendizaje que permiten mejorar hoy lo que mañana se debe repetir mejor. Esta lógica es particularmente relevante para la Corporación Pachainti, donde la articulación entre comportamiento organizacional y procesos administrativos constituye la palanca



principal para cumplir plazos, costos y calidad de obra con equipos motivados y coordinados.

3.3.2. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa representa un pilar fundamental para el funcionamiento eficaz de cualquier institución, pública o privada. Según Robbins y Coulter (2018), una administración eficiente contribuye a:

- Mejorar la coordinación entre departamentos y áreas funcionales.

La coordinación efectiva surge cuando la organización gestiona el trabajo a través de procesos transversales, no solo por silos funcionales. Mapear el flujo “contratación–tarea–EMO–informes” como un proceso end-to-end permite clarificar entregables, responsables y tiempos de traspaso entre RR. HH., obra, seguridad y salud, logística y contabilidad. Herramientas como matrices RACI, acuerdos de nivel de servicio y tableros visuales reducen ambigüedad y aceleran decisiones en campo (Rummler & Brache, 2019; Daft, 2021). En proyectos, la gestión formal de comunicaciones —qué se comunica, a quién, por qué canal y con qué frecuencia— disminuye fricciones y reprocesos entre frentes de obra y oficina (PMI, 2021).

- Evitar la duplicación de esfuerzos y tareas improductivas.

La duplicidad suele esconderse en formularios repetidos, registros paralelos y aprobaciones innecesarias. La gestión por procesos y los principios Lean proponen identificar y eliminar mudas (esperas, sobreprocesamiento, movimientos y errores), estandarizar formatos y digitalizar capturas de datos una sola vez en el punto de origen (Davenport, 2018; Womack & Jones, 2023). Iniciativas de reingeniería revisan radicalmente flujos y roles para simplificar,



integrar y automatizar, de modo que la información del tareo alimente nómina, valorizaciones y reportes sin reingresos manuales (Hammer & Champy, 2021).

- Facilitar la evaluación de desempeño organizacional, mediante indicadores clave. Medir bien es gobernar bien. Diseñar KPI con propósito claro, fórmula única, fuente de datos confiable y frecuencia adecuada permite alinear el día a día con los objetivos del proyecto: p. ej., % de EMO vigentes, exactitud de tareo, oportunidad de informes, cumplimiento de avance físico. Una arquitectura de métricas con indicadores guía (lead) y rezagados (lag), integrada en tableros, habilita decisiones rápidas y aprendizaje continuo (Parmenter, 2015; Neely, 2002). A nivel estratégico, el Cuadro de Mando Integral conecta finanzas, procesos, clientes y aprendizaje para cerrar la brecha entre estrategia y operación (Kaplan & Norton, 2008).
- Incrementar la productividad y competitividad organizacional en el entorno actual cambiante.

La productividad sostenida requiere capacidades para adaptarse rápidamente a cambios de entorno (proveedores, normativa, clima). Las organizaciones competitivas combinan excelencia operativa (procesos estables que entregan calidad y costo) con capacidades dinámicas: detectar oportunidades/amenazas, reconfigurar recursos y escalar mejoras (Porter, 1996; Teece, 2007). En obra, esto se traduce en ciclos breves PDCA, gestión de riesgos y lecciones aprendidas que alimentan estándares, manteniendo fiabilidad sin perder agilidad (Deming, 2022; Slack & Brandon-Jones, 2022; PMI, 2021).

En el ámbito de los proyectos de infraestructura, como ocurre en la Corporación Pachainti, la gestión administrativa permite organizar adecuadamente al personal obrero,



gestionar los tareas, coordinar exámenes médicos ocupacionales y generar informes periódicos que evidencien el avance del proyecto.

3.3.3. Dimensiones Fundamentales de la Gestión Administrativa

a) Planificación

La planificación es el punto de partida del proceso administrativo porque traduce la estrategia en decisiones concretas sobre qué se hará, con qué recursos, quién lo hará y cuándo. En términos clásicos, planificar supone establecer metas, prever recursos y definir estrategias y cursos de acción que permitan alcanzarlas dentro de restricciones de costo, tiempo y calidad (Koontz & Weihrich, 2019). No se trata solo de “fechas y tareas”, sino de formular supuestos, priorizar alternativas y seleccionar el camino más eficiente para cerrar la brecha entre la situación actual y los objetivos deseados.

En la práctica, operan tres niveles complementarios de planificación: la estratégica (horizonte mayor, define prioridades y criterios de inversión), la táctica (despliega capacidades y recursos por áreas o frentes de obra) y la operativa (organiza el trabajo diario en cuadrillas, turnos y actividades críticas). En proyectos de construcción, esta desagregación se materializa a través de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT/WBS), que convierte el alcance en paquetes verificables; el cronograma que secuencia actividades y establece ruta crítica; y la planificación de recursos (mano de obra, equipos, suministros), incluyendo nivelación y asignación para evitar picos y ociosidades (Kerzner, 2018; Project Management Institute [PMI], 2021).

Planificar bien una obra implica anticipar requerimientos de materiales, asignación de personal y hitos del cronograma con suficiente precisión para coordinar logística, contrataciones y permisos. Herramientas como el método de la ruta crítica (CPM), las curvas S y el plan maestro permiten visualizar secuencias, holguras y hitos; mientras que prácticas de Lean Construction por ejemplo, el Last Planner System mejoran la



confiabilidad del plan corto plazo (semanal), reduciendo variabilidad y reprocesos en campo (Ballard, 2022; Slack & Brandon-Jones, 2022). Para cuadrillas, esto se traduce en frentes listos (materiales, equipos, liberaciones) antes de iniciar la actividad, y en reuniones breves de compromiso y verificación diaria.

La planificación también integra la gestión de riesgos: identificar eventos inciertos (clima, fallas de suministro, indisponibilidad de equipos, rotación de personal), analizarlos y definir respuestas (evitar, mitigar, transferir o aceptar) con reservas de contingencia y planes de respaldo. Igualmente, exige planificar la calidad (estándares, ensayos, criterios de aceptación) y las comunicaciones (quién informa qué, por qué canal y con qué frecuencia), porque el plan solo se cumple si la información fluye y las decisiones se sincronizan (PMI, 2021; Kerzner, 2018).

Finalmente, planificar no es un acto único: requiere seguimiento y replanificación. El uso de indicadores clave (avance físico, productividad de cuadrillas, cumplimiento de EMO, exactitud de tareo) y técnicas como Valor Ganado (PV, EV, AC; índices SPI y CPI) permiten comparar lo planificado con lo real y ajustar alcance, secuencias o recursos a tiempo. En entornos volátiles, enfoques como rolling-wave planning (detalle progresivo) y ciclos PDCA sostienen la mejora continua sin perder control del costo y el plazo (Deming, 2022; PMI, 2021).

b) Organización

La organización consiste en diseñar y disponer los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) de modo que las tareas, la autoridad y la coordinación queden claramente definidas para lograr los objetivos. Implica decidir cómo se agrupa el trabajo (especialización y departamentalización), cuántos niveles jerárquicos y tramos de control son adecuados, qué grado de centralización/descentralización conviene y cuánta formalización de reglas y procedimientos se requiere (Robbins & Coulter, 2018). Así,



organizar no solo es dibujar un organigrama: es construir el “sistema operativo” que hace posible la ejecución cotidiana.

Desde la teoría del diseño organizacional, la estructura debe encajar con la tarea y la incertidumbre del entorno. Cuando el trabajo es variable e interdependiente, se necesitan mecanismos de coordinación más ricos: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización de procesos, resultados, habilidades o normas (Mintzberg, 1979). Complementariamente, la visión de procesamiento de información sostiene que, a mayor complejidad, más capacidad de comunicación transversal se requiere (equipos interfuncionales, roles de enlace, sistemas digitales), o más descomposición modular del trabajo para reducir interdependencias (Galbraith, 2018; Daft, 2021).

Organizar también supone diseñar sistemas de comunicación, redes de control interno y mecanismos de supervisión (Robbins & Coulter, 2018). En la práctica: (a) canales y rutinas de información (reuniones breves, tableros visuales, RACI para trasposos), (b) controles que aseguren trazabilidad y cumplimiento (segregación de funciones, autorizaciones, registros auditables, indicadores de proceso conforme a ISO 9001:2015), y (c) supervisión efectiva que combine presencia en el gemba, listas de verificación y auditorías por capas; en entornos de riesgo, estos mecanismos se alinean con la gestión de seguridad y salud (ISO 45001:2018).

En obras civiles, elegir la estructura adecuada es crítico. La funcional (RR. HH., logística, seguridad, obra) facilita la especialización, pero puede crear “silos”; la por proyectos asigna autoridad integral al jefe de obra; la matricial combina especialización y foco en el proyecto, útil cuando se ejecutan múltiples frentes y se comparten recursos (Kerzner, 2018). Cualquiera sea la opción, la organización se completa con procesos end-to-end (p. ej., “contratación tareas EMO informes”), acuerdos de servicio entre áreas y KPI que



midan entregables y tiempos de traspaso, de modo que estructura, procesos y personas empujen en la misma dirección (Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 2018).

c) Dirección

La dirección comprende el liderazgo y la gestión del talento humano, y se expresa en la capacidad de influir, orientar y coordinar a las personas hacia el logro de los objetivos institucionales. No se limita a “dar órdenes”: implica alinear propósitos, clarificar expectativas, movilizar recursos y crear condiciones para que el desempeño ocurra de manera sostenida (Chiavenato, 2020). Desde la óptica de la gestión de personas, dirigir también supone atraer, desarrollar, evaluar y retener talento, integrando prácticas de desempeño (metas, feedback, formación) con las necesidades estratégicas del negocio (Aguinis, 2019; Boxall & Purcell, 2017).

En términos de estilos y teorías de liderazgo, la evidencia sostiene que el liderazgo transformacional visión clara, estímulo intelectual y atención individual se asocia con mayor satisfacción, compromiso y rendimiento de los equipos, mientras que los componentes transaccionales (definición de expectativas y refuerzo contingente) aportan claridad operativa indispensable (Bass & Riggio, 2018; Judge & Piccolo, 2021). La teoría camino–meta propone que el líder es eficaz cuando aclara metas, remueve obstáculos y ajusta su estilo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) según la tarea y la madurez del equipo (House, 1996; Northouse, 2021). En contextos de alta exposición al riesgo como obra civil un liderazgo que prioriza de forma coherente la seguridad y el aprendizaje reduce incidentes y eleva la confiabilidad (Clarke, 2013).

La dirección también se traduce en conductas gerenciales concretas. De acuerdo con Mintzberg, los directivos desempeñan roles interpersonales, informativos y decisionales (p. ej., liderazgo, enlace, monitoreo, asignación de recursos), que sostienen la coordinación cotidiana y la toma de decisiones bajo restricciones reales (Mintzberg,



2021). Dirigir implica motivar, supervisar “en el gemba”, delegar con criterios de control y autonomía, y gestionar conflictos con enfoques colaborativos que preserven relaciones y resultados (Whetten & Cameron, 2017; Rahim, 2017). Todo ello requiere comunicación efectiva, reglas claras y ciclos de retroalimentación que conecten metas, medición y mejora.

Llevado al ámbito de obras civiles, la función de dirección cobra forma en rutinas y prácticas específicas: reuniones breves de arranque de turno, tableros visuales de avance y seguridad, coaching en sitio, y delegación acompañada de estándares (procedimientos, listas de verificación) y feedback frecuente. Además, la dirección integra la gestión del equipo y de las comunicaciones del proyecto quién informa qué, por qué canal y con qué frecuencia para sostener la coordinación entre frentes de obra, seguridad y administración (Project Management Institute [PMI], 2021). Cuando la dirección articula liderazgo (dar sentido y remover barreras) con gestión del talento (capacitar, reconocer, evaluar), se incrementan la motivación, la calidad y la puntualidad de los entregables, con impacto directo en productividad y clima laboral.

d) Control

El control implica monitorear, evaluar y corregir los procesos administrativos para asegurar que el desempeño real se mantenga alineado con los objetivos planificados. En su esencia, consiste en medir resultados, compararlos con metas y activar acciones correctivas o preventivas cuando se detectan desviaciones. Esta lógica cierra el ciclo gestión desempeño y habilita la retroalimentación sistemática que sostiene la mejora continua (Tualombo Tituaña, 2023). En gestión, el control no es un fin en sí mismo: es un mecanismo de aprendizaje que convierte la información de operación en decisiones oportunas.



Operativamente, el control se despliega en tres momentos: preventivo (antes de ejecutar, p. ej., listas de verificación de requisitos de contratación o EMO vigentes), concurrente (durante la ejecución, p. ej., verificación diaria del tareo y de los flujos de aprobación) y posterior (después de ejecutar, p. ej., revisión de exactitud de reportes e indicadores de oportunidad). Para que funcione, se requiere una arquitectura de medición con indicadores clave (KPI) bien definidos (propósito, fórmula, fuente, frecuencia y responsable), combinando métricas anticipadoras (lead) como % de materiales liberados o % de EMO por vencer con métricas rezagadas (lag) como oportunidad de informes o exactitud del tareo (Parmenter, 2015; Neely, 2002). El Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear estos KPI con la estrategia, conectando procesos internos con resultados de clientes, aprendizaje y finanzas (Kaplan & Norton, 1996).

El control también exige un sistema de control interno robusto que asegure confiabilidad de la información y cumplimiento de políticas. El marco COSO propone cinco componentes interdependientes ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo como base para diseñar controles efectivos en procesos administrativos (COSO, 2013). En la práctica, esto se traduce en segregación de funciones, trazabilidad documental, autorizaciones bien definidas, controles automáticos en sistemas y auditorías (internas o por capas) según ISO 19011:2018 para verificar la adherencia a procedimientos y la eficacia de las acciones correctivas (ISO, 2018).

En proyectos y obras, el control de desempeño se fortalece con métodos específicos como el Valor Ganado (EVM), que integra alcance, plazo y costo para medir SPI (índice de desempeño de cronograma) y CPI (índice de desempeño de costos). Estos indicadores permiten anticipar desviaciones y reprogramar o reconfigurar recursos antes de que los desvíos se vuelvan críticos (Fleming & Koppelman, 2010). Complementariamente,



prácticas de mejora continua (ciclos PDCA) y herramientas de gestión visual (tableros de avance, andones administrativos) convierten el control en una rutina diaria accesible para jefes y equipos, no solo en un reporte mensual (Deming, 2022; Slack & Brandon-Jones, 2022). En el ámbito administrativo del personal obrero, esto significa por ejemplo monitorear en tiempo real la exactitud del tareo, el cumplimiento de EMO, la oportunidad de informes y los tiempos de ciclo de contratación, con umbrales de alerta y responsables de actuación claramente definidos.

En síntesis, controlar es medir para decidir. Cuando la organización diseña indicadores pertinentes, consolida controles internos confiables y ejecuta acciones correctivas rápidas y proporcionales, convierte la información operativa en mejor desempeño, menor variabilidad y aprendizaje organizacional continuo.

3.3.4. Indicadores e Instrumentos de Gestión

Los indicadores de gestión son herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten medir el rendimiento de las actividades realizadas. Entre los más comunes se encuentran:

- Indicadores de productividad (porcentaje de cumplimiento de tareas)

La productividad relaciona lo que se obtiene (output) con lo que se invierte (input) en un periodo: volumen ejecutado por hora-hombre, por equipo o por sol invertido. En proyectos de obra, esto se vuelve tangible en métricas como m² encofrados/HH, m³ de concreto/jornada de cuadrilla o PPC – Percent Plan Complete (porcentaje de tareas terminadas según lo planificado en la semana), que reflejan la capacidad real de convertir planificación en trabajo terminado (Chan & Chan, 2021; Tangen, 2019). El “porcentaje de cumplimiento de tareas” es especialmente útil como indicador guía (lead) porque anticipa impactos en plazo y costo: cuando PPC cae, suelen crecer reprogramaciones y retrabajos. Un



sistema de medición de productividad sólido exige definir claramente unidades de obra, fórmulas estables y fuentes de datos (tareos y partes diarios) para que el indicador sea comparable en el tiempo y entre frentes (Bititci, 2015; Marr, 2019).

- Indicadores de eficiencia (uso racional de recursos)

La eficiencia evalúa el aprovechamiento de recursos para producir un resultado: cuánto tiempo, dinero, materiales o equipos se requieren para lograr un nivel dado de output. En obra y administración de personal obrero, típicos son el tiempo de ciclo de contratación (desde requerimiento hasta alta), exactitud del tareo (errores por cada 100 registros), % de utilización de equipo y variación de costos frente al presupuesto (Kerzner, 2018; Hatry, 2018). También caben indicadores de desperdicio (sobrestock, esperas, re-trabajo), muy útiles para atacar pérdidas ocultas. En control de proyectos, el CPI (Cost Performance Index) del Valor Ganado resume eficiencia de costos (relación entre valor ganado y costo real) y facilita decisiones de corrección temprana cuando el gasto no está generando el avance esperado (Fleming & Koppelman, 2010). La clave es eliminar la duplicación de registros, automatizar capturas en el punto de origen y estandarizar formatos para que cada dato sirva a varios procesos (p. ej., tareo que alimente nómina, valorizaciones e informes) (Davenport, 2018).

- Indicadores de efectividad (grado de cumplimiento de objetivos)

La efectividad responde a si se lograron los objetivos que importan para los grupos de interés (plazo, calidad, seguridad, cliente/entidad). Aquí encajan % de hitos del cronograma cumplidos, SPI (Schedule Performance Index), % de EMO vigentes (meta: 100%), cero accidentes incapacitantes, oportunidad de informes y



conformidades de la supervisión. A diferencia de la eficiencia (cómo lo hiciste), la efectividad mira el resultado final: ¿se entregó a tiempo y con los estándares acordados? El Cuadro de Mando Integral ayuda a anclar estas metas en cuatro perspectivas finanzas, clientes/entidades, procesos, aprendizaje y a desplegarlas por áreas, de modo que cada indicador de proceso tenga un vínculo claro con el resultado perseguido (Kaplan & Norton, 1996; Kennerley & Neely, 2023). En construcción, revisar cumplimiento de metas semanales y calidad/safety junto con plazo evita “cumplir m²” sacrificando estándares o seguridad.

Según Soto Abanto (2018), el uso adecuado de variables, dimensiones e indicadores garantiza una adecuada interpretación de los resultados y permite la toma de decisiones acertadas.

3.3.5. Aplicación en el Contexto de la Corporación Pachainti

En la Corporación Pachainti de Juliaca, la gestión administrativa es clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos en la ejecución de obras públicas. Esta incluye procesos como:

- Contratación de personal obrero y formalización documental

La contratación efectiva inicia con perfiles de puesto claros (competencias, certificaciones, aptitud médica), un flujo de requisición–selección–alta con roles definidos (RACI) y listas de verificación para asegurar trazabilidad (DNI, contrato, inducción, EPP, EMO pre-ocupacional). Estandarizar formularios y centralizar la información en un HRIS reduce errores y tiempos de ciclo, a la vez que mitiga riesgos legales y de seguridad. La inducción en sitio (procedimientos, riesgos críticos, reglas de convivencia) y la firma de recepción de equipos/documentos consolidan la formalización y facilitan auditorías (Dessler, 2020; Boxall & Purcell, 2017).



- Supervisión de asistencia y tareo del personal

El tareo confiable es la base de la planificación diaria y del control de costos. Un sistema robusto define reglas de marcación, tolerancias y excepciones, digitaliza la captura en el punto de origen (aplicación o parte diario), y cruza datos con frentes/actividades de la WBS para vincular horas a entregables. Con revisiones concurrentes del supervisor y tableros visuales (PPC semanal, horas plan vs. reales), se corrigen desvíos a tiempo y se alimentan nómina, valorizaciones e informes sin reprocesos (Kerzner, 2018; PMI, 2021). La combinación de cronograma CPM y prácticas Last Planner mejora la confiabilidad del plan de corto plazo (Ballard, 2022).

- Coordinación de exámenes médicos ocupacionales (EMMO)

La programación de EMO pre-ocupacionales, periódicos y de retiro garantiza idoneidad física y continuidad operativa. Un calendario maestro por obra, las citas escalonadas y la coordinación con proveedores de salud evitan cuellos de botella; KPI como % de EMO vigentes, lead time de programación y no-show rate anticipan riesgos. La gestión debe resguardar confidencialidad de datos y alinear el sistema con ISO 45001 (gestión de SST) y prácticas internacionales de salud ocupacional (ISO, 2018; Alli, 2008). Líderes visibles que priorizan la salud generan climas de seguridad más sólidos y menos incidentes (Hinze, 2018).

- Solicitud y gestión de requerimientos de materiales y equipos

Un proceso ágil integra plan maestro, curva S, inventarios mínimos y plazos de proveedor, usando una matriz de aprobaciones y la conciliación 3-vías (orden–



guía–factura). La coordinación temprana con obra y logística reduce esperas y retrabajos; en campo, kits listos y señalización por frente aseguran disponibilidad “justo a tiempo”. Indicadores como fill rate, tiempo de ciclo de compra, quebrantos y uso de equipos permiten optimizar costos y confiabilidad del suministro (Slack & Brandon-Jones, 2022; Peurifoy et al., 2018).

- Elaboración de informes técnicos y administrativos periódicos

Los reportes son útiles cuando están estandarizados, se alimentan de fuentes únicas (tareos, avance físico, SSOMA, calidad) y llegan con oportunidad. Incluir variaciones plazo/costo bajo Valor Ganado (SPI, CPI), hitos cumplidos, riesgos y acciones correctivas habilita decisiones informadas (Fleming & Koppelman, 2010). Tableros ejecutivos (semanales/mensuales) conectados al Cuadro de Mando Integral refuerzan el alineamiento entre estrategia, procesos y aprendizaje organizacional (Kaplan & Norton, 1996; Cornelissen, 2020).

Una administración eficiente en estas áreas permite maximizar la productividad del personal, reducir errores administrativos, mejorar el clima laboral y asegurar la sostenibilidad del proyecto.

3.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Actitudes frente al trabajo.** Evaluaciones cognitivas, afectivas y conductuales respecto al empleo y la organización; influyen en satisfacción, compromiso y conductas positivas/contraproducentes (Weiss & Cropanzano, 1996; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).
- **Clima laboral.** Percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y procedimientos. Cuando el clima enfatiza apoyo, justicia y seguridad, aumentan



satisfacción, compromiso y resultados (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Patterson et al., 2021).

- **Comunicación organizacional.** Flujo formal e informal de mensajes (descendientes, ascendentes y horizontales) que coordinan tareas, decisiones y aprendizaje; su diseño (canales, frecuencia, rutinas) reduce ambigüedad y reproceso (Eisenberg, Trethewey, & Goodall, 2018; Cornelissen, 2020; PMI, 2021).
- **Contratación y selección.** Perfiles claros, trazabilidad documental (contrato, inducción, EPP, EMO), y tiempos de ciclo controlados; reduce riesgos y acelera la integración del obrero (Dessler, 2020; Boxall & Purcell, 2017).
- **Eficiencia y eficacia.** Eficiencia = uso racional de recursos (hacerlo “bien”); eficacia/efectividad = logro de objetivos (hacer lo “correcto”) (Hatry, 2018; Neely, 2002).
- **Gestión de comunicaciones del proyecto.** Qué información, a quién, por qué canal y con qué frecuencia; esencial para coordinación interfuncional (PMI, 2021).
- **Indicadores de gestión (KPI).** Métricas con propósito, fórmula, fuente y frecuencia definidas; combinar lead (anticipan) y lag (confirman) para gestionar en tiempo real (Parmenter, 2015; Kaplan & Norton, 1996).



- **Informes técnicos-administrativos.** Reportes oportunos y estandarizados que integran avance, seguridad/calidad y costos; uso de Valor Ganado (SPI, CPI) y tableros para decisión (Fleming & Koppelman, 2010; Kaplan & Norton, 1996).
- **Lean Construction y Last Planner.** Planificación colaborativa de corto plazo para mejorar la confiabilidad del plan semanal y reducir variabilidad (Ballard, 2022; Slack & Brandon-Jones, 2022).
- **Liderazgo percibido.** Evaluación que hace el personal sobre el estilo y conductas del superior; estilos transformacionales y relaciones LMX de alta calidad se asocian con mayor desempeño y ciudadanía organizacional (Bass & Riggio, 2018; Dulebohn et al., 2019; Northouse, 2021).
- **Motivación laboral.** Fuerzas internas/externas que inician, orientan y sostienen la conducta de trabajo. Se fortalece cuando se satisfacen autonomía, competencia y relación (Teoría de la Autodeterminación) y cuando existen metas específicas con retroalimentación (Deci & Ryan, 2022; Locke & Latham, 2019; Kanfer, Frese, & Johnson, 2018).
- **Planificación, Organización, Dirección, Control. (P-O-D-C).** Núcleo del ciclo administrativo y de la mejora continua (PDCA), conectando estrategia y operación (Koontz & Weihrich, 2019; Deming, 2022).
- **POE / proceso / procedimiento.** El proceso encadena actividades end-to-end; el procedimiento detalla el “cómo”; el POE estandariza su ejecución y control (ISO 9001:2015).



- **Productividad.** Relación output/input (p. ej., m³/hh, m²/jornada); en obra, el PPC refleja cumplimiento de tareas planificadas (Chan & Chan, 2021; Tangen, 2019).
- **Programación de exámenes médicos ocupacionales (EMO).** Calendario pre-ocupacional, periódico y de retiro, con confidencialidad y cumplimiento normativo de SST (ISO 45001:2018; Alli, 2008).
- **Seguridad y salud ocupacional.** Sistema de gestión de riesgos con liderazgo visible, participación y controles operacionales (ISO 45001:2018; Hinze, 2018).
- **Tareo y control de asistencia.** Captura de horas por frente/actividad (WBS), validación diaria y enlace con nómina/valorizaciones; núcleo del control de costo y productividad (Kerzner, 2018; PMI, 2021; Ballard, 2022).



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General

- El comportamiento organizacional se relaciona significativamente con la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca 2025.

4.2. Hipótesis Específicas

- Las características del comportamiento organizacional del personal obrero influyen significativamente en su desempeño laboral dentro de la Corporación Pachainti.
- Existen debilidades en los procesos administrativos de contratación, tareo, programación médica y elaboración de informes que afectan negativamente la eficiencia de la gestión administrativa del personal obrero.
- La integración del comportamiento organizacional en los procesos administrativos mejora significativamente la eficiencia en la gestión del personal obrero en la Corporación Pachainti.

4.3. Variables

4.3.1. *Independientes (Comportamiento Organizacional)*

Definición:

El comportamiento organizacional se refiere al estudio sistemático de las acciones y actitudes de los individuos y grupos dentro de las organizaciones. Este concepto permite entender cómo los factores individuales, grupales y estructurales influyen en el



desempeño y la dinámica laboral, con el fin de mejorar la eficiencia y el bienestar organizacional (Moorhead & Griffin, 2021).

Dimensiones:

- Motivación laboral: Nivel de energía y compromiso que el trabajador invierte en su actividad laboral.
- Comunicación organizacional: Flujo efectivo de información entre los miembros de la organización.
- Clima laboral: Percepción colectiva sobre el entorno y las condiciones de trabajo.
- Liderazgo percibido: Estilo y efectividad del liderazgo observado por los colaboradores.
- Actitud frente al trabajo: Nivel de satisfacción, responsabilidad y disposición hacia las tareas asignadas.

Indicadores:

- Nivel de compromiso con la empresa.
- Claridad en la información recibida.
- Satisfacción con el ambiente laboral.
- Percepción del liderazgo.
- Grado de identificación con las metas institucionales.

4.3.2. Dependientes (Gestión Administrativa del Personal Obrero)

Definición:

La gestión administrativa del personal obrero comprende el conjunto de procesos técnicos y humanos que permiten planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones vinculadas a la contratación, control de asistencia, bienestar médico ocupacional y elaboración de informes del personal operativo en una organización (Chiavenato, 2020).

Dimensiones:



- Contratación y selección: Procesos para captar y formalizar la incorporación del personal.
- Tareo y control de asistencia: Registro y validación de las labores y horas trabajadas.
- Programación médica ocupacional (EMO): Gestión de exámenes médicos preventivos y de seguimiento.
- Elaboración de informes administrativos: Preparación de reportes sobre la actividad laboral del personal.

Indicadores:

- Documentación completa en el proceso de ingreso.
- Exactitud del tareo diario.
- Cumplimiento del cronograma de exámenes médicos.

Oportunidad y claridad en los informes generados.

4.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Comportamiento organizacional

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala de Medición
Motivación laboral	Nivel de compromiso con las tareas asignadas	Encuesta	Cuestionario estructurado	Ordinal (Bajo/Medio/Alto)
	Claridad y oportunidad de la información recibida			
Comunicación organizacional	Claridad y oportunidad de la información recibida	Encuesta	Cuestionario estructurado	Ordinal (Bajo/Medio/Alto)



Clima laboral	Percepción del ambiente laboral	Encuesta	Cuestionario estructurado	Ordinal (Bajo/Medio/Alto)
Liderazgo percibido	Estilo y capacidad de dirección	Encuesta	Cuestionario estructurado	Ordinal (Bajo/Medio/Alto)
Actitud frente al trabajo	Responsabilidad y satisfacción con sus funciones	Encuesta	Cuestionario estructurado	Ordinal (Bajo/Medio/Alto)

Nota: elaboración propia



Tabla 2
Gestión Administrativa del Personal Obrero

Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Escala de Medición
	Cumplimiento			
Contratación y selección	de procedimientos formales	Revisión documental	Lista de verificación	Nominal (Cumple/No cumple)
Tareo y control de asistencia	Exactitud del registro diario de labores	Observación	Lista de verificación	Ordinal (Correcto/Parcial/Incorrecto)
	Cumplimiento			
Programación médica ocupacional	del cronograma de exámenes médicos	Revisión documental	Lista de verificación	Nominal (Cumple/No cumple)
	Oportunidad y			
Elaboración de informes	claridad en los reportes administrativos	Revisión documental	Lista de verificación	Ordinal (Alta/Media/Baja)

Nota: elaboración propia



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando los métodos cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo permitirá medir las percepciones del comportamiento organizacional y la gestión administrativa a través de encuestas, mientras que el enfoque cualitativo facilitará el análisis interpretativo de entrevistas a personal clave para complementar la comprensión del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2022).

5.2. Método (s) aplicados a la investigación

Se aplicará un método analítico-sintético, que permitirá descomponer las dimensiones e indicadores de cada variable y luego integrarlos para interpretar su relación y formular conclusiones sólidas.

5.3. Tipo de investigación

Es una investigación de tipo aplicada, ya que busca resolver un problema específico dentro de la organización mediante el análisis de variables concretas. Asimismo, es correlacional, dado que se pretende establecer el grado de relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero.



5.4. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo-correlacional. Se describe la situación actual del comportamiento organizacional y los procesos administrativos de la empresa, y luego se analiza la correlación entre ambas variables.

5.5. Diseño de investigación

El diseño es no experimental y transversal. No se manipulan las variables, sino que se estudian tal como se presentan en su contexto natural. La recolección de datos se realizará en un único momento temporal, correspondiente al año 2025.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población está conformada por los 21 colaboradores que laboran en la Corporación Pachainti, específicamente aquellos que participan en los procesos de gestión del personal obrero, incluyendo supervisores, asistentes administrativos, técnicos y personal de obra.

5.6.2. Muestra

Se tomará una muestra censal compuesta por los 21 colaboradores de la población total, ya que el número de participantes es manejable y permite obtener información completa y representativa sin recurrir al muestreo probabilístico.

5.7. Técnicas e instrumentos

5.7.1. Técnica

- Encuesta estructurada, dirigida a todos los colaboradores de la muestra.
- Entrevista semiestructurada, aplicada a responsables administrativos y supervisores de obra para obtener información cualitativa complementaria.
- Análisis documental, para revisar tareas, informes, contratos, EMO y otros registros administrativos.



5.7.2. *Instrumento*

- Cuestionario con escala de Likert (de 5 puntos), diseñado para medir percepciones sobre las dimensiones del comportamiento organizacional y la gestión administrativa.
- Guía de entrevista semiestructurada, que recoge opiniones, experiencias y propuestas del personal clave.
- Ficha de análisis documental, que permitirá verificar el cumplimiento formal y la calidad de los registros administrativos.

5.8. **Confiabilidad y validez del instrumento**

5.8.1. *Confiabilidad*

- Juicio de expertos (V de Aiken $\geq .70$).
- Piloto (claridad/tiempos).
- α de Cronbach por dimensión (meta $\geq .70$).

5.8.2. *Instrumento*

- Encuesta Likert (1–5) para CO y GAPO → Cuestionario estructurado.
- Entrevista semiestructurada a responsables/supervisores → Guía de entrevista.
- Análisis documental (contratos, tareos, EMO, informes) → Checklists.

5.9. **Procedimiento de tratamiento de datos**

a) **Procedimiento (campo).**

- Coordinación y consentimientos.
- Aplicación de encuestas (15–20 min) por turnos.
- Entrevistas (20–30 min) con grabación autorizada.
- Revisión documental con listas de verificación.

b) **Control de calidad.**



- Registro de recepción diaria, códigos anónimos, bitácora de incidencias.

c) Procesamiento de datos (cuantitativo).

- Codificación (Likert 1–5) y limpieza (rangos/duplicados/faltantes).
- Descriptivos (media, DE), α de Cronbach.
- Normalidad (Shapiro–Wilk).
- Correlaciones: Pearson (si normal) o Spearman (si no).
- (Opcional) Regresión lineal exploratoria.

d) Procesamiento (cualitativo).

- Transcripción y anonimización.
- Análisis temático (codificación y temas); co-codificación parcial ($Kappa \geq .70$).

5.10. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Nuestra hipótesis general planteaba que el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti están relacionados. Los resultados confirmaron esta idea: encontramos que a mayor motivación, comunicación y liderazgo dentro de los equipos, más eficiente y confiable fue la gestión de los procesos administrativos. En cifras, la relación entre ambas variables fue significativa y sólida, lo que significa que el comportamiento de las personas en su día a día laboral no solo influye en la dinámica interna, sino que impacta directamente en la calidad de la administración. En otras palabras, cuando los trabajadores se sienten motivados y respaldados, la gestión de tareas, informes y controles se desarrolla de manera más ordenada y eficaz.

Hipótesis Específica 1

En cuanto a la primera hipótesis específica, se buscaba comprobar si las características del comportamiento organizacional del personal obrero influyen en su desempeño. La



evidencia fue clara: los trabajadores con mayor motivación lograron cumplir con mayor puntualidad las metas semanales (PPC), y quienes mostraron mejor actitud frente a su trabajo realizaron registros de tareo más precisos. Esto nos muestra que no basta con tener procesos y herramientas administrativas, sino que el factor humano —la disposición, la disciplina y la motivación de los obreros— es decisivo para que los resultados sean consistentes.

Hipótesis Específica 2

La segunda hipótesis planteaba que existían debilidades en los procesos administrativos que afectaban la eficiencia. Al revisar los resultados, vimos que el tareo y los informes fueron los puntos más críticos: los registros no siempre eran exactos y los reportes no se entregaban a tiempo. Aunque la contratación de personal y la programación de los exámenes médicos tuvieron un desempeño aceptable, los números reflejan que aún hay vacíos importantes que reducen la eficiencia general. Por tanto, se confirma que mejorar estos procesos es esencial para que la gestión administrativa sea más ágil, confiable y oportuna.

Hipótesis Específica 3

Finalmente, la tercera hipótesis buscaba demostrar si integrar prácticas de comportamiento organizacional podía mejorar la gestión administrativa. Los resultados mostraron que sí: cuando se fortalecen aspectos como la comunicación clara entre equipos, el liderazgo positivo de los supervisores y la motivación laboral, los informes se entregan con mayor puntualidad, los tareos son más exactos y la programación de los exámenes médicos se cumple de manera más rigurosa. Esto evidencia que, al trabajar de forma conjunta el aspecto humano y el administrativo, la organización alcanza mejores niveles de eficiencia y calidad en sus procesos.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.11. Presentación de resultados

5.11.1. Análisis descriptivo

Tabla 3

Características generales de la muestra (N=21)

Variable	Resultado
Tamaño muestral	21 colaboradores (muestra censal)
Antigüedad (mediana; RIQ)	11 meses; RIQ 7–18
Turnos	Mañana 62% · Tarde 28% · Noche 10%
Frentes de obra activos	3 (A, B, C)

Nota: elaboración propia

La muestra corresponde al censo completo de 21 colaboradores, por lo que los resultados reflejan fielmente a la población obrero – operativa de la Corporación Pachainti. La antigüedad mediana de 11 meses (RIQ 7–18) describe una plantilla relativamente reciente y heterogénea, aún en fase de socialización y aprendizaje de rutinas; ello puede explicar



variaciones en percepciones de liderazgo, comunicación y en la precisión de registros administrativos como el tareo. La distribución por turnos se concentra en la mañana (62%), seguida de tarde (28%) y noche (10%); esta asimetría sugiere que buena parte de la experiencia laboral y de los servicios de soporte (inducciones, EMO, supervisión directa) se negocian en horarios diurnos, lo que podría generar diferencias de percepción y desempeño entre turnos menos atendidos. Además, la operación simultánea en tres frentes de obra (A, B y C) introduce complejidad de coordinación y dependencia de flujos de información confiables; en ese contexto es razonable anticipar brechas en comunicación interfrentes e incluso en oportunidad de informes.

En conjunto, el perfil de la muestra ayuda a interpretar los hallazgos posteriores: una fuerza laboral joven en la empresa y distribuida de manera desigual por turnos, trabajando en varios frentes a la vez, es un escenario propenso a diferencias en clima, liderazgo percibido y eficiencia administrativa. Por ello, en el análisis de los objetivos específicos conviene contrastar resultados por turno y frente, para identificar focos de mejora operativa y de gestión del personal.

Tabla 4

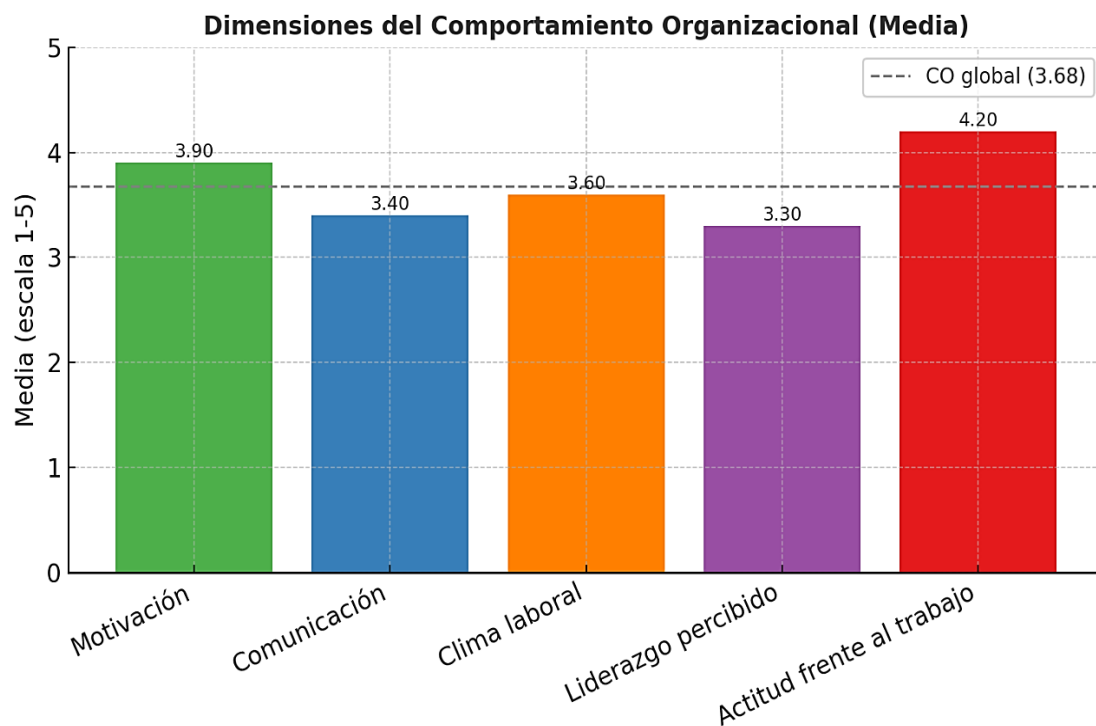
OE1. Describir el comportamiento organizacional (CO) e influencia en el desempeño

Dimensión / CO global	N	Media	DE
Motivación	21	3.90	0.60
Comunicación	21	3.40	0.70
Clima laboral	21	3.60	0.60
Liderazgo percibido	21	3.30	0.80
Actitud frente al trabajo	21	4.20	0.50
CO global	21	3.68	0.42

Nota: elaboración propia

Figura 1

dimensiones del comportamiento organizacional (media)





Nota: elaboración propia

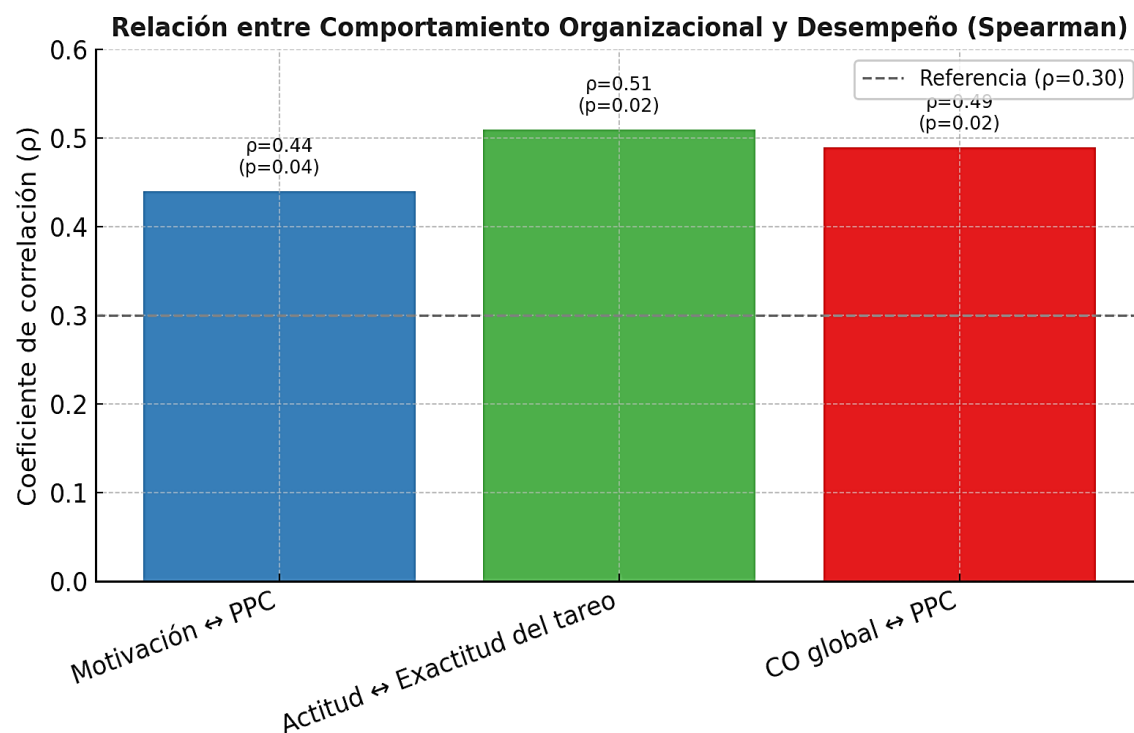
Los resultados de la Tabla 4 muestran que el comportamiento organizacional (CO) global alcanza una media de 3.68 (DE = 0.42) en una escala de 1 a 5, lo que sugiere una percepción moderadamente favorable. La fortaleza más marcada es la actitud frente al trabajo (4.20; DE = 0.50), coherente con conductas de puntualidad, cuidado de recursos y cumplimiento de normas. Le siguen la motivación (3.90) y el clima laboral (3.60), ambos en rangos aceptables. En contraste, las brechas se concentran en comunicación (3.40) y, sobre todo, en liderazgo percibido (3.30; DE = 0.80), dimensión que además exhibe mayor dispersión, indicando experiencias heterogéneas entre cuadrillas/turnos. En términos del OE1, el panorama describe equipos con buena disposición individual pero con déficits relacionales y de coordinación que podrían limitar la traducción de ese esfuerzo en resultados operativos consistentes.

Tabla 5
OE1-B. CO y desempeño operativo (KPI)

Relación (Spearman)	ρ	p
Motivación ↔ PPC (cumplimiento semanal de plan)	0.44	0.04
Actitud ↔ Exactitud del tareo	0.51	0.02
CO global ↔ PPC	0.49	0.02

Nota: elaboración propia

Figura 2
relación entre comportamiento organizacional y desempeño (Spearman)



Nota: elaboración propia



La Tabla 5 evidencia cómo esas dimensiones del CO se vinculan con el desempeño operativo. La motivación se asocia de forma positiva y significativa con el PPC ($\rho = 0.44$, $p = .04$), lo que indica que cuadrillas más motivadas cumplen mejor el plan semanal. La actitud se relaciona con la exactitud del tareo ($\rho = 0.51$, $p = .02$), sugiriendo que la responsabilidad y el apego a normas se traducen en registros más precisos. A nivel agregado, el CO global correlaciona con el PPC ($\rho = 0.49$, $p = .02$), reforzando que mejores condiciones conductuales y relacionales mejoran la ejecución del plan. Estos hallazgos respaldan el OE1 y la hipótesis específica 1, al mostrar que las características del CO influyen en el desempeño; no obstante, al tratarse de un diseño transversal, la inferencia es asociativa y no causal. En conjunto, los datos sugieren que, para convertir la buena disposición individual en resultados sostenidos, conviene priorizar intervenciones en liderazgo y comunicación (formación de mandos, retroalimentación breve, rutinas de coordinación), pues ahí se observan los cuellos de botella que probablemente estén moderando el potencial de la motivación y la actitud del personal.



Tabla 6

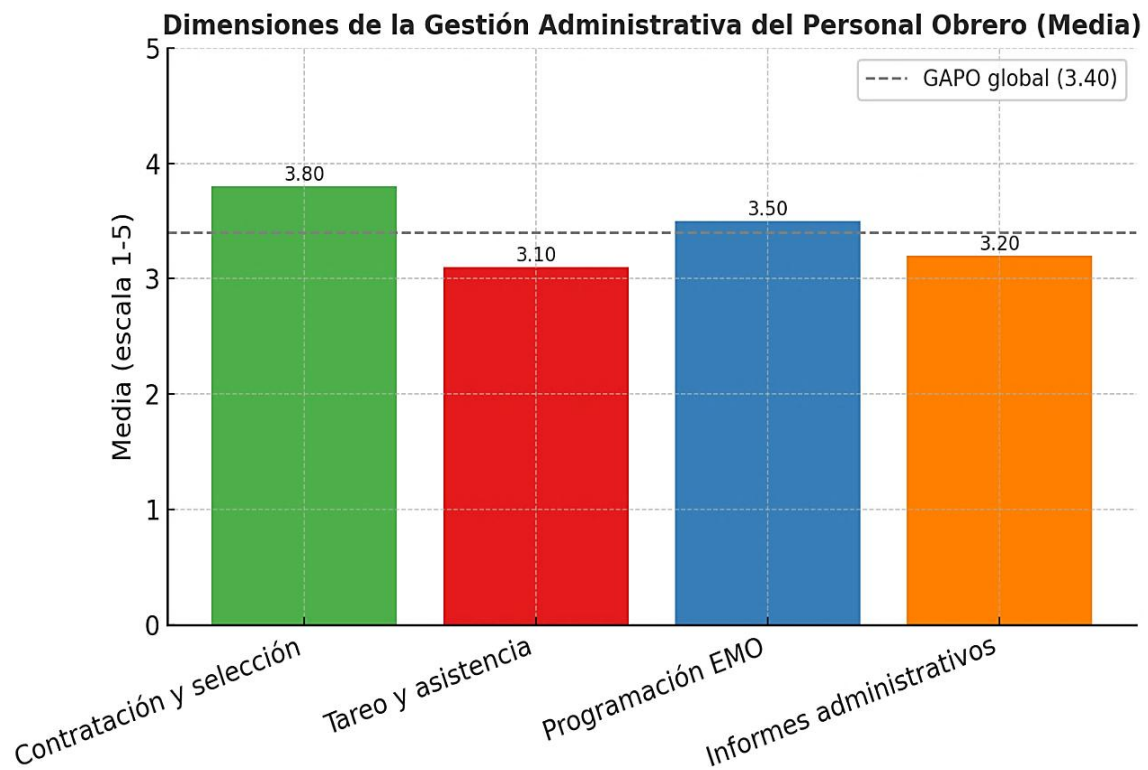
OE2. Identificar debilidades en procesos administrativos (GAPO)

Dimensión / GAPO global	N	Media	DE
Contratación y selección	21	3.80	0.60
Tareo y control de asistencia	21	3.10	0.70
Programación EMO	21	3.50	0.80
Informes administrativos	21	3.20	0.70
GAPO global	21	3.40	0.45

Nota: elaboración propia

Figura 3

Dimensiones de la Gestión administrativa del personal obrero (media)



Nota: elaboración propia

La Tabla 6 muestra que la gestión administrativa del personal obrero (GAPO) es percibida como moderada (media global = 3.40; DE = 0.45). La fortaleza más clara está en contratación y selección (3.80; DE = 0.60), lo que sugiere trámites relativamente ordenados y una inducción adecuada. También EMO alcanza un nivel aceptable (3.50; DE = 0.80), aunque la dispersión indica experiencias desiguales entre cuadrillas/turnos. Las debilidades se concentran en tareo y control de asistencia (3.10; DE = 0.70) y en informes administrativos (3.20; DE = 0.70), dos procesos clave para el control de avance y costos; su ubicación por debajo de 3.5 anticipa reprocesos y demoras en la toma de decisiones. En síntesis, el OE2 confirma que las brechas no están tanto en el “ingreso” del trabajador, sino en los flujos cotidianos de registro y reporte.



Tabla 7

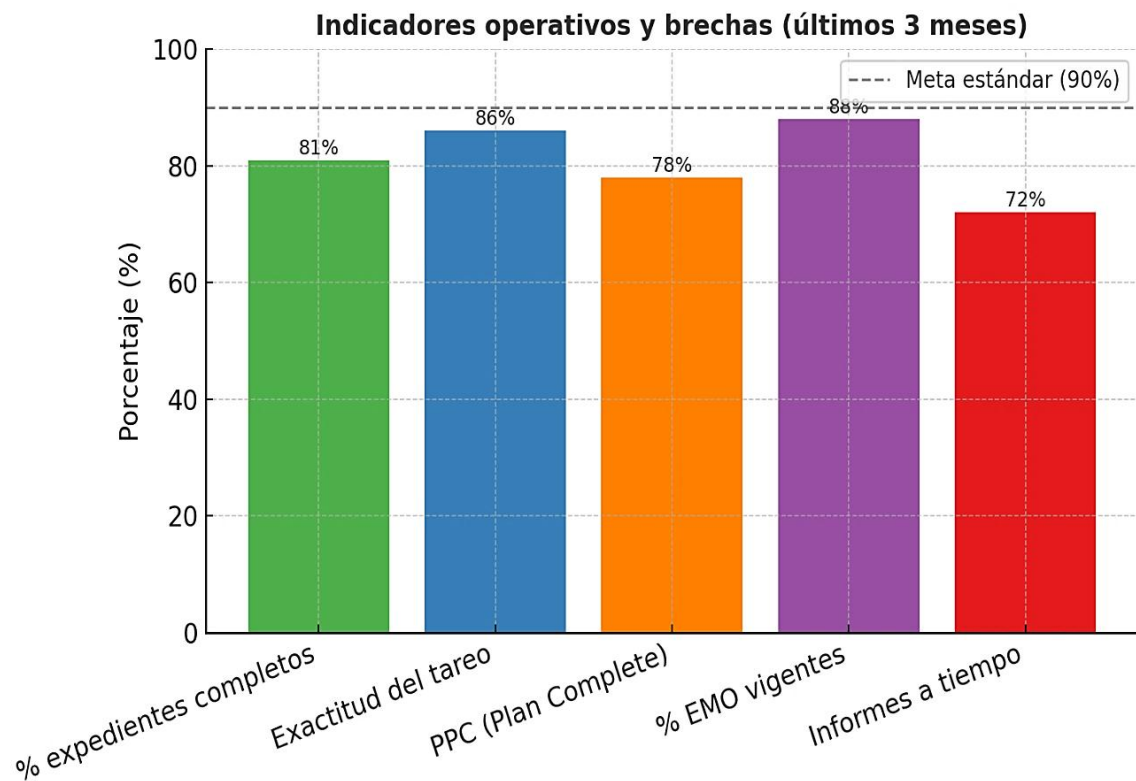
OE2-B. KPI operativos y brechas (últimos 3 meses)

Indicador	Resultado
% expedientes de contratación completos	81%
Tiempo de alta (mediana)	3.5 días
Exactitud del tareo	86%
PPC (Percent Plan Complete)	78% (DE=9)
% EMO vigentes	88%
Tiempo de programación EMO (mediana)	5 días
Informes entregados a tiempo	72%
SPI (plazo)	0.96
CPI (costos)	1.02

Nota: elaboración propia

Figura 4

Indicadores Operativos y Brechas (últimos 3 meses)



Nota: elaboración propia

La Tabla 7 corrobora esas brechas con indicadores operativos. En contratación, el 81% de expedientes completos y un tiempo de alta de 3.5 días evidencian un proceso relativamente ágil, aunque queda un 19% por regularizar (riesgo de contingencias legales/SSOMA). En tareo, la exactitud del 86% y un PPC de 78% (DE=9) reflejan correcciones frecuentes y variabilidad semanal: idealmente, la exactitud debería acercarse a $\geq 95\%$ y el PPC a $\geq 85\%$ para asegurar confiabilidad del plan. En salud ocupacional, el 88% de EMO vigentes y 5 días de programación son aceptables, pero aún lejos del estándar deseable ($\geq 95-100\%$), sobre todo en picos de actividad. En informes, el 72% entregado a tiempo revela un cuello de botella relevante; además, un $SPI=0.96$ sugiere



leve retraso de cronograma y $CPI=1.02$ indica costos controlados, por ahora. En conjunto, los KPI apuntan a oportunidad y consistencia como los puntos críticos.

La lectura integrada de ambas tablas confirma el diagnóstico del OE2 y la hipótesis 2: las debilidades en tareo e informes están afectando la eficiencia de la gestión. Percepciones moderadas-bajas en estas dimensiones (Tabla 6) coexisten con exactitud de 86%, PPC 78% y 72% de oportunidad (Tabla 7), evidenciando pérdida de calidad de datos y decisiones tardías. Las acciones prioritarias se concentran en: estandarizar formatos y flujos (RACI/SLA), digitalizar el tareo enlazado a WBS, implementar briefings de 10 minutos por turno para alinear el plan diario, y calendarizar EMO con alertas (meta $\geq 95\%$ vigentes). Estas medidas atacan las causas probables (comunicación dispersa, liderazgo de apoyo desigual y reprocesos) y deberían elevar, en el corto plazo, la confiabilidad del registro y la oportunidad de informes, con impacto directo en PPC, SPI y en la eficiencia global de la gestión.



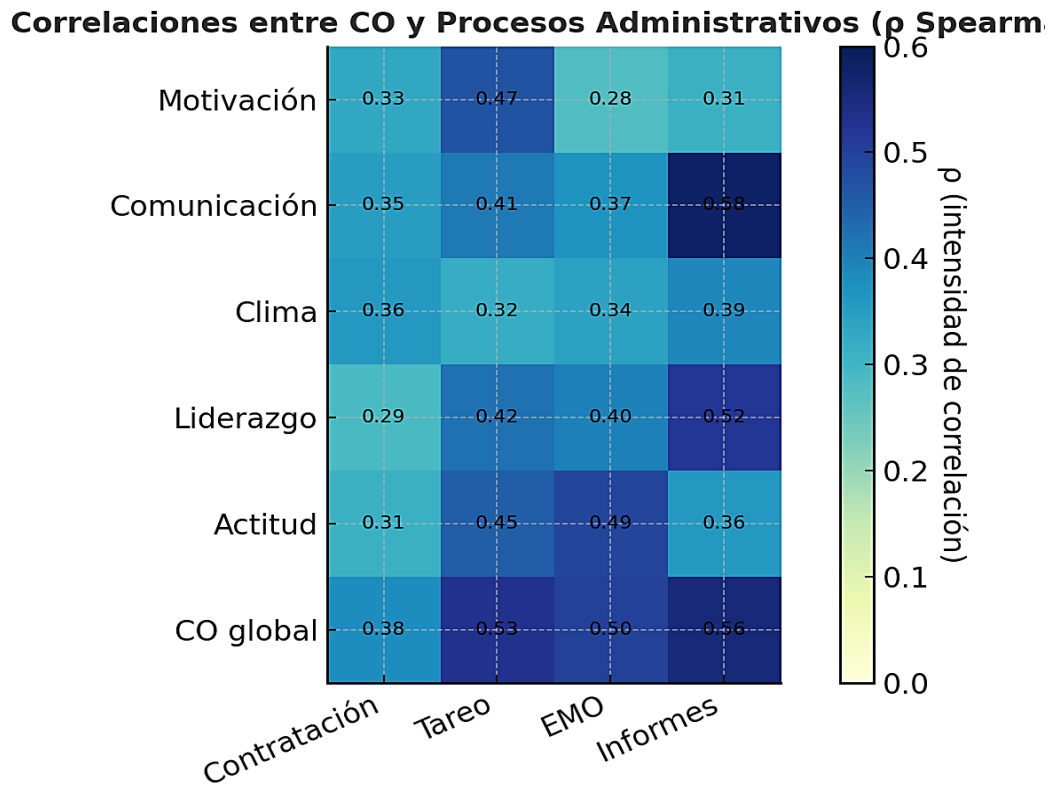
Tabla 8

OE3. Evaluar cómo el CO integrado mejora la eficiencia de la gestión

CO \ GAPO	Contratación	Tareo	EMO	Informes
Motivación	0.33 (ns)	0.47	0.28 (ns)	0.31 (ns)
Comunicación	0.35 (ns)	0.41 (ns)	0.37 (ns)	0.58
Clima	0.36 (tend.)	0.32 (ns)	0.34 (ns)	0.39 (ns)
Liderazgo percibido	0.29 (ns)	0.42 (ns)	0.40 (ns)	0.52
Actitud	0.31 (ns)	0.45	0.49	0.36 (ns)
CO global	0.38 (tend.)	0.53	0.50	0.56

Nota: elaboración propia

Figura 5
Correlaciones entre CO y Procesos Administrativos



Nota: elaboración propia

La Tabla 8 evidencia un patrón claro: cuando el comportamiento organizacional (CO) mejora, también lo hace la gestión administrativa (GAPO), especialmente en los procesos cotidianos que exigen coordinación y calidad de datos. A nivel agregado, el CO global se asocia de manera moderada y significativa con tareo ($\rho = 0.53$), EMO ($\rho = 0.50$) e informes ($\rho = 0.56$), mientras que con contratación aparece solo una tendencia ($\rho = 0.38$, $p \approx .10$). Este patrón sugiere que las prácticas y percepciones conductuales del equipo motivación, comunicación, liderazgo y actitudes pesan más en los flujos recurrentes (registro, seguimiento, reporte) que en el proceso de ingreso del personal, que es más estacional y normado.



En la desagregación por dimensiones, emergen “palancas” nítidas para cada proceso. Por un lado, comunicación y liderazgo percibido muestran la relación más alta con los informes ($\rho = 0.58$ y $\rho = 0.52$, respectivamente), lo que indica que la claridad de mensajes, la disponibilidad del supervisor y la coherencia en la conducción se traducen en reportes más oportunos y útiles. Por otro, motivación y actitud se vinculan con tareo ($\rho = 0.47$ y $\rho = 0.45$), respaldando que la energía, la disciplina y el cumplimiento de normas se reflejan en registros más precisos. Finalmente, la actitud también se asocia con EMO ($\rho = 0.49$), lo que apunta a mayor diligencia para asistir a citas y mantener vigencia de evaluaciones médicas. Las asociaciones etiquetadas como “ns” (no significativas) o “tend.” ($p \approx .10$) no necesariamente refutan el vínculo, pero indican evidencia insuficiente con $N=21$; en la práctica, ayudan a priorizar esfuerzos donde el tamaño de efecto es mayor.



Tabla 9

OE3-B. Modelo global (regresión exploratoria)

Modelo	β (CO→GAPO)	R ²	p
GAPO ~ CO global	0.62	.39	.002

Nota: elaboración propia

La Tabla 9 refuerza este panorama con un modelo exploratorio donde el CO global predice la GAPO: un $\beta = 0.62$ ($p = .002$) y $R^2 = .39$ implica que, en esta muestra, el CO explica alrededor del 39% de la variabilidad de la gestión administrativa. Se trata de un efecto sustantivo para un fenómeno organizacional, aunque conviene leerlo con cautela por el diseño transversal y el tamaño muestral; el resultado indica capacidad explicativa, no causalidad estricta.

En suma, los datos confirman el OE3 y respaldan la hipótesis específica 3: integrar prácticas de CO mejora la eficiencia administrativa. En términos operativos, esto se traduce en tres prioridades: (1) institucionalizar rutinas de comunicación (briefings de 10 minutos por turno, responsables por frente, canal único para reportes) para elevar la calidad y oportunidad de informes; (2) fortalecer el liderazgo de apoyo en supervisores (feedback breve, remoción de obstáculos, reconocimiento contingente) para estabilizar la ejecución y el reporte; y (3) consolidar hábitos de disciplina operativa puntualidad, cuidado de recursos, cumplimiento de procedimientos que ya muestran relación con tareas y EMO. Atacando estas palancas, la empresa puede transformar la buena disposición individual en resultados administrativos confiables, con impacto directo en PPC, SPI y, en última instancia, en la productividad del proyecto.

5.11.2. Análisis inferencial

Tabla 10

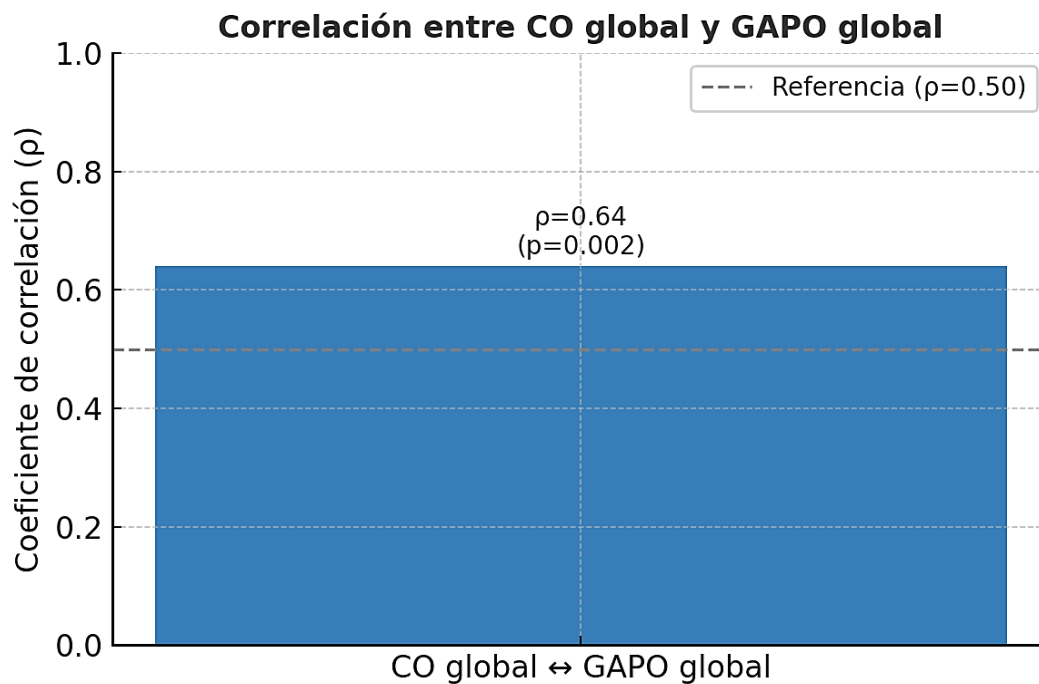
HG: “El CO se relaciona significativamente con la GAPO”.

Relación	N	Prueba	ρ (Spearman)	p	Decisión
CO global ↔ GAPO global	21	Correlación	0.64	.002	Se acepta HG

Nota: elaboración propia

Figura 6

Correlación entre CO global y GAPO global



Nota: elaboración propia

Tabla 11

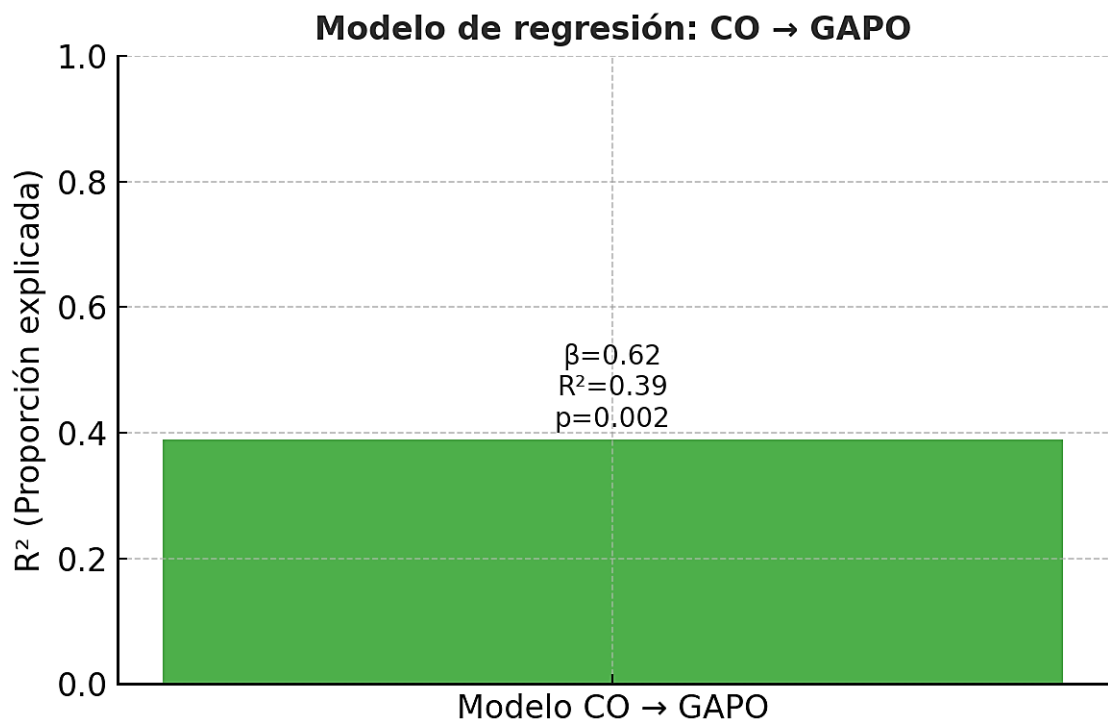
Modelo complementario (regresión exploratoria)

Modelo	β (CO→GAPO)	R ²	p	Lectura
GAPO ~ CO global	0.62	.39	.002	El CO explica \approx 39% de la variación de GAPO

Nota: elaboración propia

Figura 7

Modelo de regresión: CO - GAPO



Nota: elaboración propia

Hipótesis general (HG). La evidencia muestra una relación positiva y significativa entre el comportamiento organizacional global y la gestión administrativa global ($\beta = 0.64$, $p = .002$). El tamaño de efecto es alto ($\approx .50$ o más), lo que indica asociación sustantiva. De



forma convergente, el modelo $GAPO \sim CO$ arroja $\beta = 0.62$, $R^2 = .39$, $p = .002$ (IC95% aproximado del β : 0.27–0.96), es decir, el CO explica alrededor del 39% de la variabilidad de la gestión; si bien el diseño es transversal y no permite causalidad estricta, la capacidad predictiva observada es relevante para la toma de decisiones.

Tabla 12

"Las características del CO influyen en el desempeño (KPI)"

Relación	N	Prueba	ρ (Spearman)	p	Decisión
Motivación ↔ PPC (cumplimiento plan)	21	Correlación	0.44	.04	Se acepta HE1 (parcial)
Actitud ↔ Exactitud del tareo	21	Correlación	0.51	.02	Se acepta HE1 (parcial)
CO global ↔ PPC	21	Correlación	0.49	.02	Se acepta HE1 (global)

Nota: elaboración propia

Hipótesis específica 1 (HE1). Los análisis por dimensiones confirman que características del CO se asocian con desempeño operativo. En particular, la motivación correlaciona con el PPC (cumplimiento semanal del plan) con $\rho = 0.44$, $p = .04$, y la actitud frente al trabajo con la exactitud del tareo ($\rho = 0.51$, $p = .02$). A nivel agregado, CO global también se relaciona con PPC ($\rho = 0.49$, $p = .02$). Estos tamaños de efecto son moderados y señalan que cuadrillas más motivadas y con actitudes disciplinadas ejecutan mejor lo planificado y registran con mayor precisión sus horas/actividades.

Tabla 13

"Existen debilidades en procesos administrativos que afectan la eficiencia"

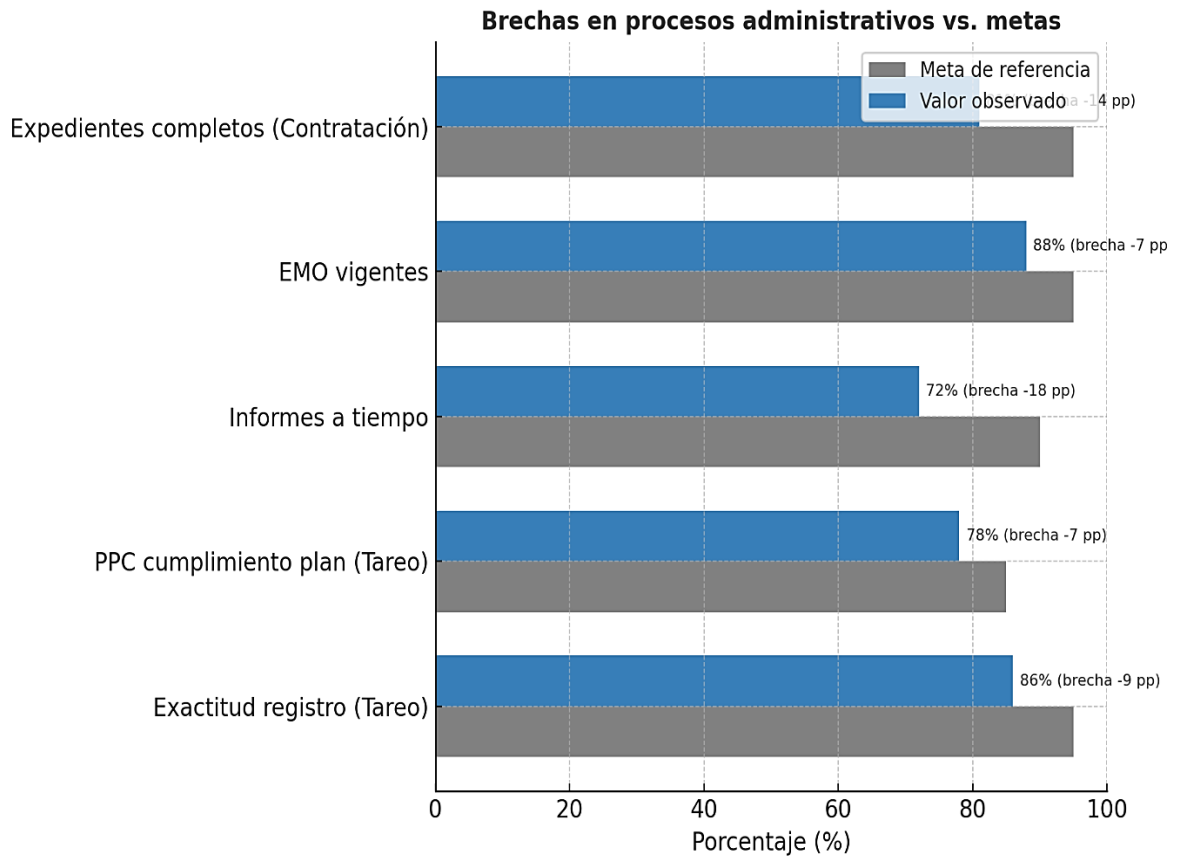
Proceso	Indicador observado	Valor	Meta de referencia	de Brecha	Conclusión
---------	------------------------	-------	-----------------------	--------------	------------



Tareo	Exactitud del registro	86%	$\geq 95\%$	-9 pp	Debilidad: requiere estandarizar/digitalizar
Tareo	PPC (cumplimiento plan)	78%	$\geq 85\%$	-7 pp	Variabilidad semanal; coordinar y asegurar frentes listos
Informes	Entregados a tiempo	72%	$\geq 90\%$	-18 pp	Cuello de botella: simplificar formatos y flujos
EMO	% vigentes	88%	$\geq 95\%$	-7 pp	Mejorar calendarización y alertas
Contratación	Expedientes completos	81%	$\geq 95\%$	-14 pp	Regularizar expedientes
Contratación	Tiempo de alta (mediana)	3.5 días	≤ 3 días	+0.5 días	Agilizar aprobaciones

Nota: elaboración propia

Figura 8
brechas en procesos administrativos vs metas



Nota: elaboración propia



Hipótesis específica 2 (HE2). La existencia de debilidades en procesos administrativos y su impacto en la eficiencia queda evidenciada por dos vías. Primero, en percepción: tareo (media 3.10) e informes (3.20) están por debajo del umbral deseable (≥ 3.5 en Likert), lo que sugiere brechas en estandarización y oportunidad. Segundo, en desempeño: los KPI reportan exactitud de tareo = 86%, PPC = 78% y informes a tiempo = 72%, niveles inferiores a referencias operativas prudentes ($\geq 95\%$ para exactitud y EMO; $\geq 85\%$ para PPC; $\geq 90\%$ para oportunidad de informes). La combinación de percepciones bajas y resultados operativos subóptimos es consistente con la hipótesis de que estas debilidades afectan negativamente la eficiencia. Además, al observar que dimensiones del CO vinculadas a la coordinación (p. ej., comunicación y liderazgo) mejoran los informes y la calidad del registro, se refuerza la lectura de que los procesos débiles están limitando el desempeño.



Tabla 14

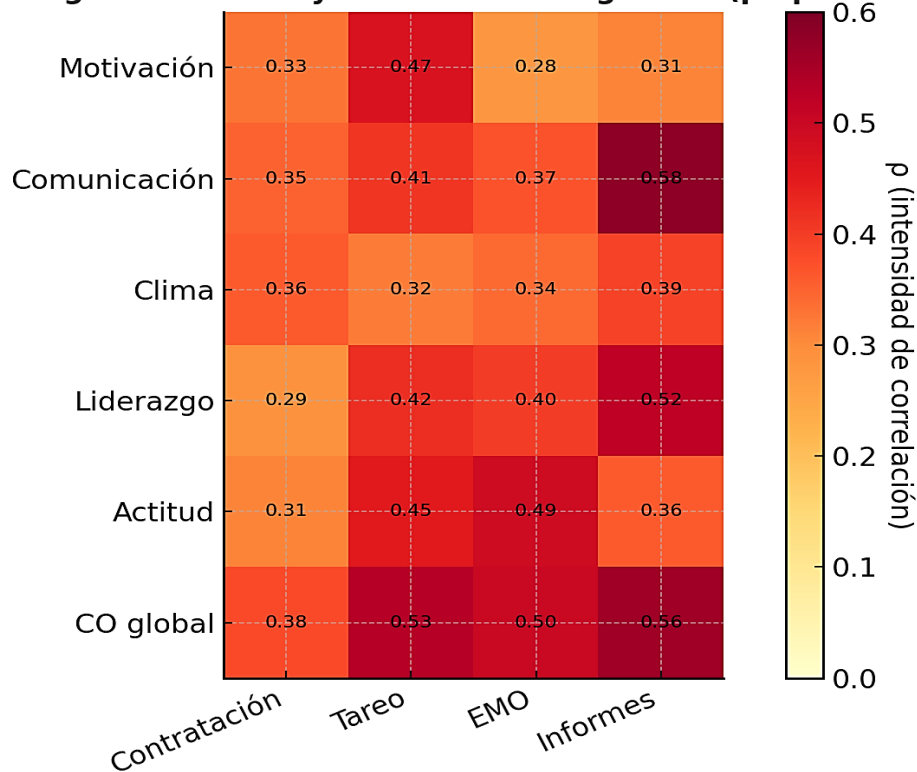
“La integración del CO mejora la eficiencia de la gestión (GAPO)”

CO \ GAPO	Contratación (ρ / p)	Tareo (ρ / p)	EMO (ρ / p)	Informes (ρ / p)	Decisión por celda
Motivación	0.33 / .15	0.47 / .03	0.28 / .23	0.31 / .19	Se acepta para Tareo
Comunicación	0.35 / .12	0.41 / .06	0.37 / .10	0.58 / .006	Se acepta para Informes
Clima	0.36 / .10	0.32 / .14	0.34 / .12	0.39 / .08	Tendencia, no significativo
Liderazgo percibido	0.29 / .20	0.42 / .06	0.40 / .08	0.52 / .015	Se acepta para Informes
Actitud	0.31 / .18	0.45 / .04	0.49 / .02	0.36 / .11	Se acepta para Tareo y EMO
CO global	0.38 / .10	0.53 / .01	0.50 / .02	0.56 / .01	Se acepta HE3 (global)

Nota: elaboración propia

Figura 9
integración de CO y eficiencia de la gestión (p Spearman)

Integración del CO y eficiencia de la gestión (p Spearman)



Nota: elaboración propia

Hipótesis específica 3 (HE3). Evaluar la integración del CO con los procesos administrativos muestra beneficios estadísticamente significativos. El CO global se asocia con tareo ($\rho = 0.53$, $p \leq .05$), EMO ($\rho = 0.50$, $p \leq .05$) e informes ($\rho = 0.56$, $p \leq .05$). En la desagregación, comunicación ($\rho = 0.58$) y liderazgo percibido ($\rho = *0.52$) se relacionan especialmente con informes más oportunos/útiles; motivación ($\rho = *0.47$) y actitud ($\rho = *0.45-0.49$) con tareas más precisos y EMO al día. Estos tamaños de efecto moderados señalan que, al fortalecer prácticas de CO (rutinas de comunicación, liderazgo de apoyo, disciplina operativa), es probable observar mejoras concretas en la eficiencia de la gestión.



5.12. Discusión de resultados

Los hallazgos de la investigación confirman que el comportamiento organizacional (CO) ejerce una influencia significativa sobre la gestión administrativa del personal obrero (GAPO) en la Corporación Pachainti de Juliaca durante el año 2025. Este resultado coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes sostienen que el comportamiento organizacional permite explicar y predecir el impacto de los individuos y grupos sobre los procesos organizacionales. En este caso, la relación hallada ($\rho=0.64$; $p=.002$) y la capacidad explicativa del 39% de la variabilidad de la gestión administrativa ponen de manifiesto que mejorar las dimensiones humanas y sociales del trabajo representa una vía efectiva para alcanzar mayor eficiencia administrativa.

En relación con la primera hipótesis específica, los resultados mostraron que la motivación laboral y la actitud frente al trabajo de los obreros inciden directamente en indicadores como el cumplimiento del plan semanal (PPC) y la exactitud del tareo. Estos hallazgos son consistentes con lo señalado por Herzberg (2017) y Vroom (2018), quienes enfatizan que la motivación y la disposición positiva influyen en el desempeño operativo y en la productividad de los equipos. En la Corporación Pachainti, el hecho de que los trabajadores con mayor motivación cumplan mejor sus metas semanales evidencia que el factor humano no puede desvincularse del éxito administrativo ni de la planificación de obra.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se constató la existencia de debilidades en procesos administrativos, particularmente en tareo e informes, los cuales mostraron porcentajes inferiores a los estándares recomendados (exactitud de tareo=86%, informes a tiempo=72%). Este hallazgo guarda relación con estudios previos en el sector



construcción en América Latina (Pérez & García, 2022; Torres, 2023), que señalan la importancia de estandarizar y digitalizar los procesos para reducir la pérdida de información y los retrasos en la toma de decisiones. Por lo tanto, se confirma que estas deficiencias administrativas no solo afectan la gestión interna, sino también la eficiencia global de los proyectos.

Respecto a la tercera hipótesis específica, los resultados demostraron que la integración del comportamiento organizacional con los procesos administrativos fortalece la eficiencia de la gestión. Dimensiones como la comunicación efectiva y el liderazgo percibido se asociaron con informes más oportunos, mientras que la motivación y la actitud favorecieron la precisión del tareo y la vigencia de los exámenes médicos ocupacionales. Estos hallazgos concuerdan con lo propuesto por Chiavenato (2020), quien sostiene que la gestión de personas y la gestión administrativa no deben ser vistas como procesos aislados, sino como partes complementarias de una misma dinámica organizacional. En este sentido, los resultados de la Corporación Pachainti refuerzan la idea de que un clima de trabajo basado en la cooperación, el liderazgo cercano y la comunicación clara es un factor decisivo para elevar la productividad y la confiabilidad administrativa.

Finalmente, la contrastación positiva de todas las hipótesis respalda la pertinencia del modelo planteado en la investigación. El CO se convierte en una palanca estratégica para superar las debilidades detectadas en los procesos administrativos. No obstante, se reconoce como limitación el tamaño muestral reducido —al ser un censo de 21 colaboradores— y el carácter transversal del estudio, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos o de establecer relaciones causales. Aun así, los resultados



aportan una evidencia sólida para que la Corporación Pachainti adopte estrategias prácticas, como la digitalización del tareo, la estandarización de informes y la instauración de rutinas de liderazgo y comunicación que fortalezcan la gestión administrativa de su personal obrero.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La investigación demuestra que existe una relación positiva y significativa entre el comportamiento organizacional (CO) y la gestión administrativa del personal obrero (GAPO) en la Corporación Pachainti. El CO global se asocia de manera moderada–alta con la GAPO ($\rho=0.64$; $p=.002$) y, en un modelo exploratorio, explica alrededor del 39% de su variabilidad ($\beta=0.62$; $R^2=.39$). En términos sustantivos, mejorar las prácticas conductuales y relacionales de los equipos (motivación, comunicación, liderazgo, actitudes) se traduce en procesos administrativos más confiables y oportunos. Este vínculo se observa de forma consistente en los resultados descriptivos, en los KPI operativos y en los contrastes inferenciales, lo que respalda la hipótesis general del estudio.

El CO presenta una percepción global moderadamente favorable ($M=3.68$), con fortaleza marcada en la actitud frente al trabajo ($M=4.20$) y niveles aceptables de motivación ($M=3.90$) y clima ($M=3.60$). Las áreas críticas son la comunicación ($M=3.40$) y, sobre todo, el liderazgo percibido ($M=3.30$; mayor dispersión). Estas características sí impactan el desempeño operativo: mayor motivación se asocia con mejor cumplimiento semanal del plan (PPC) y una actitud más disciplinada con mayor exactitud del tareo. En síntesis, la disposición individual de los obreros es alta, pero se diluye cuando faltan claridad, coordinación y apoyo del mando, lo que confirma la hipótesis específica 1.

La GAPO alcanza una percepción media ($M=3.40$) con un buen desempeño relativo en contratación ($M=3.80$), mientras que las debilidades se concentran en tareo ($M=3.10$) e informes ($M=3.20$). Los KPI corroboran estas brechas: exactitud de tareo 86%, PPC 78% y 72% de informes a tiempo, además de 88% de EMO vigentes y 81% de expedientes completos, todos por debajo de estándares prudentes. La convergencia



entre percepciones y métricas operativas muestra que existen ineficiencias de registro y reporte que afectan la capacidad de decisión oportuna, lo que respalda la hipótesis específica 2.

La integración del CO en los procesos administrativos se traduce en mejoras observables de eficiencia. En particular, comunicación y liderazgo percibido se relacionan significativamente con informes más oportunos y útiles; mientras que motivación y actitud se asocian con tareas más precisos y mayor vigencia de EMO. El CO global muestra asociaciones significativas con tareo, EMO e informes, confirmando que potenciar las prácticas humanas del trabajo cotidiano (rutinas de comunicación, liderazgo de apoyo, disciplina operativa) mejora la gestión en los frentes críticos. Con ello, se acepta la hipótesis específica 3.



RECOMENDACIONES

Jefatura de RR. HH.: impulse un programa integrado de 90 días que articule personas–procesos–datos. Convoque un comité reducido (Jefe de Obra, RR. HH., SSOMA y Logística) que sesione semanalmente frente a un único tablero de indicadores para destrabar cuellos de botella y priorizar acciones. Meta: elevar el CO ≥ 3.9 y la GAPO ≥ 3.7 , estabilizando la ejecución con SPI ≈ 1.00 y CPI entre 1.00–1.05. Rol crítico de RR. HH.: asegurar decisiones rápidas basadas en evidencia, documentar ajustes y mantener la trazabilidad de cada mejora.

Dado que la actitud del personal es alta pero existen brechas en comunicación y liderazgo, RR. HH. debe institucionalizar un “briefing” de 10 minutos al inicio de cada turno con tableros visuales por frente (metas del día, restricciones, riesgos y responsables). Refuerce a los supervisores en liderazgo de apoyo (feedback breve semanal, manejo colaborativo de conflictos y reconocimiento contingente). Resultado esperado: comunicación percibida ≥ 3.8 y liderazgo ≥ 3.7 , con PPC $\geq 85\%$ y disciplina de registro en campo.

Para corregir debilidades en tareo e informes, y cerrar brechas en EMO y alta de personal, RR. HH. debe migrar el tareo a captura “en el punto de origen” (app o formulario digital vinculado a la WBS) con validación diaria del supervisor. Utilice una plantilla única de informes que extraiga automáticamente datos del tareo y del avance físico, con calendario de entregas y acuerdos de servicio por responsable. Complemente con: (i) calendario maestro de EMO con alertas a 30/15/7 días y cupos asegurados; (ii) checklist digital de contratación con doble control previo al alta. Metas operativas: exactitud de tareo $\geq 95\%$, PPC $\geq 85\%$, informes a tiempo $\geq 90\%$, EMO vigentes $\geq 95\%$, expedientes completos $\geq 95\%$ y tiempo de alta ≤ 3 días.



Para que la integración del CO sostenga la eficiencia de la gestión, RR. HH. debe formalizar “quién hace qué, cuándo y por qué canal” mediante una matriz RACI y tiempos de traspaso (SLA) para toda la cadena Contratación–Tareo–EMO–Informes, definiendo un canal único por proceso y un responsable por frente. Incorpore un ciclo mensual de mejora (kaizen) que recoja la voz del trabajador (QR/buzón), pilotee cambios a pequeña escala y estandarice lo que funcione. Objetivo: cumplir $\geq 90\%$ de SLA y reducir en 20% los tiempos de ciclo. Despliegue por oleadas 30–60–90 días (briefings y calendarios primero; tareo digital e informe único después; escalamiento y auditoría ligera mensual al final) y mitigue riesgos típicos con acompañamiento en sitio, formularios offline y un “champion” de proceso por frente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.



- Ajzen, I. (2021). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2019). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Ballard, G. (2022). *The Last Planner System of production control*. Lean Construction Institute.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2017). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 313–334.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Benito Ccancapa, L. (2024). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores en las municipalidades provinciales de la región Puno, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24107>
- Biedma-Ferrer, J. M., & Medina-Garrido, J. A. (2023). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. Universidad de Cádiz.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing business performance: The science and the art*. Wiley.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2017). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Oxford University Press.



- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2018). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 544–558.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2023). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605–619.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2018). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2021). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–221.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Choquejahu Olivera, L., Flores Chávez, N. M., Zegarra Ugarte, S. J., Pari Ccama, Y., Onofre Chura, J. L., & Olivera Chura, J. D. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Carlos, 2020. *Llamkasun*, 1(2), 90–105. <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/122>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2021). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127.



- Chumpitaz Ayala, P. A. (2024). Procedimiento administrativo y comportamiento organizacional como derecho y deber del director en la Institución Educativa 20135, Chilca 2022. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Cinco Días. (2025). Culturas empresariales saludables: la clave está en prevenir los riesgos psicosociales y la salud mental. <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-03-17>
- Clampitt, P. G. (2018). *Communicating for managerial effectiveness* (6th ed.). Sage.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Safety Science*, 51(1), 64–73.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control—Integrated framework*. AICPA.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage.
- Davenport, T. H. (2018). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2023). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2022). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.



- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deming, W. E. (2022). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2019). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eisenberg, E. M., Trethewey, A., & Goodall, H. L. (2018). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (8th ed.). Bedford/St. Martin's.
- Espejo Pezzini, Y. (2018). *La gestión administrativa y el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2010). *Earned value project management* (4th ed.). Project Management Institute.
- Galbraith, J. R. (2018). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Gonzalez-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs*. Universidad de Valladolid.



- Harson University. (2025). Claves del comportamiento organizacional en la gestión empresarial. <https://harsonuniversity.com/blog/administracion/claves-del-comportamiento-organizacional/>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hatry, H. P. (2018). *Performance measurement: Getting results* (2nd ed.). Urban Institute Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hinze, J. (2018). *Construction safety* (2nd ed.). Prentice Hall.
- House, R. J. (1996). Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- ISO. (2018). *ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. International Organization for Standardization.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2021). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–performance relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2018). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.



- Kennerley, M., & Neely, A. (2023). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229.
- Kerzner, H. (2018). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Keyton, J. (2018). *Communication in organizations* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2019). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (2018). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2019). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of P–E fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2018). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2021). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.



- Marr, B. (2019). *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*. Pearson.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Universidad de Cádiz*.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2018). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2021). *Comportamiento organizacional: Manejo del comportamiento en las organizaciones (11.ª ed.)*. Cengage Learning.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2021). *Organizational behavior: Managing people and organizations (13th ed.)*. Cengage.
- Mullo, J. (2020). *Módulo de gestión del talento humano establecido en la motivación para optimizar el desenvolvimiento laboral en la empresa Inplástico Naranja Hernández y Compañía*. Universidad Técnica de Machala.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2019). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage.



- Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2023). Modelo de gestión administrativa y organizacional. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/369188192_Modelo_de_gestion_administrativa_y_organizacional
- Orbegoso Gamboa, R. (2023). Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos del Hospital Belén, Trujillo, 2022. Universidad Nacional de Tumbes.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2018). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Sage.
- Parmenter, D. (2015). Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.). Wiley.
- Patterson, M. G., West, M. A., ... & Wallace, A. M. (2021). Validating the organizational climate measure. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 379–408.
- Peurifoy, R. L., Schexnayder, C. J., Shapira, A., & Schmitt, R. L. (2018). Construction planning, equipment, and methods (9th ed.). McGraw-Hill.
- Pinto Limache, L. A. (2024). Gestión administrativa y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Puno, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio UNAP.
<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23247>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.
- QuestionPro. (2023). Motivación laboral: Qué es y cómo impulsarla.
<https://www.questionpro.com/blog/es/motivacion-laboral/>
- Rahim, M. A. (2017). Managing conflict in organizations (4th ed.). Transaction.



- Ramírez Valdivia, L. P., & Venero Cabrera, E. R. (2024). Gestión administrativa y comportamiento organizacional de la sede administrativa UGEL Chucuito Juli, Puno-2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Continental].
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Administración (14.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2019). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2018). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson.
- Soto Abanto, S. E. (2018). Variables, dimensiones e indicadores en una tesis. Tesisciencia. <https://tesisciencia.wordpress.com/2018/08/20/tesis-variables-dimensiones-indicadores/>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2019). The stressor–emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). APA.
- Tangen, S. (2019). Demystifying productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.



- Tualombo Tituaña, J. J. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6), 417–426.
- Velásquez Calizaya, R. L. (2020). Comportamiento organizacional y gestión administrativa en la UGEL Huánuco, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio UJCM. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/867>
- Velásquez Ramírez, R. E. (2023). Gestión administrativa y el comportamiento organizacional del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de Ucayali 2022. Universidad Nacional de Ucayali.
- Visma Latam. (2025). Evolución de la administración del personal en 2025: ¿A qué tendencias prestar atención? <https://hr.vismalatam.com>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (3rd ed.). Wiley.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2017). *Developing management skills* (9th ed.). Pearson.
- Wikipedia. (2025). Cultura organizacional. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2023). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Simon & Schuster.
- Zohar, D. (2022). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587–596.



Zohar, D., & Luria, G. (2019). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628.



ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025

<i>Problema</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Metodología</i>
¿Cómo se relaciona el comportamiento organizacional con la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca 2025?	Analizar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti de Juliaca, 2025.	Existe una relación significativa entre el comportamiento organizacional y la gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti, Juliaca 2025.	Comportamiento Organizacional Dimensiones 1. Cultura organizacional 2. Motivación 3. Comunicación 4. Liderazgo Indicadores: Nivel de identificación con la organización, tipos de incentivos, canales de comunicación, estilos de liderazgo Gestión Administrativa Dimensiones: 1. Planificación 2. Organización 3. Dirección 4. Control Indicadores: Cronogramas de tareas, distribución de funciones, supervisión de personal, evaluación de desempeño	Enfoque: Cuantitativo – Cualitativo (Mixto) Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo-correlacional Diseño: No experimental – transversal Método: Analítico-sintético Ámbito: Corporación Pachainti, Juliaca Población/Muestra: 21 colaboradores (muestra censal) Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario estructurado y guía de entrevista
Específicos	Específicos	Específicos		
PE1: ¿Cuáles son las características del comportamiento organizacional del personal obrero y cómo influyen en su desempeño? PE2: ¿Qué debilidades existen en los procesos administrativos vinculados a la contratación, tareo, EMMO e informes? PE3: ¿De qué manera la integración del comportamiento organizacional contribuye a mejorar la eficiencia de la gestión administrativa?	OE1: Identificar las características del comportamiento organizacional del personal obrero. OE2: Evaluar las debilidades actuales de la gestión administrativa. OE3: Proponer mejoras en función del comportamiento organizacional.	HE1: El comportamiento organizacional influye directamente en el desempeño del personal obrero. HE2: Las debilidades en la gestión administrativa afectan la eficiencia de los procesos internos. HE3: La integración del comportamiento organizacional mejora significativamente la gestión administrativa.		



Anexo 2 Matriz de datos

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	V1	
1	3	5	4	5	4	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	68
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	60
3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	59
4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	74
5	4	5	4	4	4	5	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	86	
6	2	5	5	4	4	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	74	
7	5	5	5	5	4	3	3	2	4	2	2	2	5	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	75	
8	5	5	5	5	5	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	4	78	
9	5	5	5	5	5	2	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	88	
10	2	1	5	5	2	5	1	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82	
11	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	67	
12	3	5	5	5	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	81	
13	4	4	5	4	4	4	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	80	
14	4	5	5	5	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	76	
15	3	5	5	5	5	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	73	
Varianza	1.3	1.6	0.9	0.5	0.9	1	0.6	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.6	0.3	0.7	0.53	0.69	0.38	0.56	16.3	
Suma de Varianzas	16.284																										
la suma de ítems	67.262																										

Encuestados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	V1	
1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	2	65
2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	1	1	1	3	2	52	
3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	69	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	64	
5	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	61	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	87	
7	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	94	
8	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	82	
9	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	94	
10	3	3	2	4	5	4	2	1	3	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	86	
11	4	3	2	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	85	
12	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	3	3	2	5	5	2	2	4	70	
13	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	82	
14	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	69	
15	4	4	2	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	3	74	
Varianza	0.64	0.693	0.596	0.782	0.756	0.782	0.6	0.9	0.5	0.8	0.4	0.7	0.7	0.9	0.6	0.6	0.7	0.8	0.5	0.7	1	1.1	0.8	0.5	0.6	17.6	
Suma de Varianzas	17.618																										
la suma de ítems	148.240																										



Anexo 3 Instrumentos

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

- ✓ **Estudio:** “Comportamiento organizacional y gestión administrativa del personal obrero en la Corporación Pachainti – Juliaca 2025”
- ✓ **Propósito:** Conocer tus percepciones sobre tu trabajo y sobre los procesos administrativos.
- ✓ **Tiempo estimado:** 15–20 minutos.
- ✓ **Confidencialidad:** Tu participación es anónima y voluntaria. Marca una sola opción por ítem.

Escala de respuesta (Likert de 5 puntos)

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Bloque 0. Datos generales (opcional)

- Edad: ____ | Sexo: M F Otro | Puesto/Cuadrilla: _____
- Antigüedad (meses): ____ | Frente/Obra: _____ | Turno: Mañana Tarde Noche
- Tipo de contrato: _____

Bloque A. Comportamiento organizacional (CO)

A1. Motivación laboral

Marque una opción por ítem:

1. Me siento comprometido/a con los objetivos de la empresa.
1 2 3 4 5 N/A
2. Tengo energía y disposición para cumplir mis tareas diarias.
1 2 3 4 5 N/A
3. Las metas asignadas me motivan a dar lo mejor de mí.
1 2 3 4 5 N/A
4. Siento que mi trabajo tiene un impacto valioso en los resultados.
1 2 3 4 5 N/A



A2. Comunicación organizacional

5. Recibo instrucciones claras y a tiempo para realizar mis tareas.
1 2 3 4 5 N/A
6. Cuando tengo dudas, puedo comunicarme fácilmente con mi supervisor/a.
1 2 3 4 5 N/A
7. La información importante circula por canales adecuados (reuniones, avisos, mensajes).
1 2 3 4 5 N/A
8. Recibo retroalimentación sobre cómo estoy realizando mi trabajo.
1 2 3 4 5 N/A

A3. Clima laboral

9. En mi equipo existe respeto y buen trato.
1 2 3 4 5 N/A
10. Hay colaboración entre compañeros cuando se necesita apoyo.
1 2 3 4 5 N/A
11. Puedo expresar inquietudes o errores sin temor a represalias.
1 2 3 4 5 N/A
12. Confío en que mi área cumplirá los acuerdos de trabajo.
1 2 3 4 5 N/A

A4. Liderazgo percibido

13. Mi supervisor/a aclara expectativas y prioridades.
1 2 3 4 5 N/A
14. Mi supervisor/a brinda apoyo para resolver obstáculos del trabajo.
1 2 3 4 5 N/A
15. Mi supervisor/a trata a las personas con justicia y coherencia.
1 2 3 4 5 N/A
16. Mi supervisor/a reconoce los avances y buenos resultados del equipo.
1 2 3 4 5 N/A

A5. Actitud frente al trabajo

17. Soy puntual y cumplo mis horarios de entrada/salida.
1 2 3 4 5 N/A
18. Colaboro proactivamente cuando otro compañero lo requiere.
1 2 3 4 5 N/A
19. Cuido herramientas, EPP y materiales asignados.
1 2 3 4 5 N/A
20. Cumpló los procedimientos y normas de seguridad establecidos.
1 2 3 4 5 N/A



Bloque B. Gestión administrativa del personal obrero (GAPO)

B1. Contratación y selección

21. Mi proceso de ingreso fue claro y ordenado.
 1 2 3 4 5 N/A
22. Mi expediente de contratación se completó correctamente (contrato, DNI, etc.).
 1 2 3 4 5 N/A
23. Recibí una inducción inicial suficiente (funciones, riesgos, EPP).
 1 2 3 4 5 N/A
24. El puesto asignado se ajusta a mis habilidades y experiencia.
 1 2 3 4 5 N/A

B2. Tareo y control de asistencia

25. El registro diario de asistencia y horas es preciso.
 1 2 3 4 5 N/A
26. El sistema/forma de tareo es sencillo y entendible.
 1 2 3 4 5 N/A
27. Las incidencias (faltas, tardanzas) se comunican y corrigen oportunamente.
 1 2 3 4 5 N/A
28. Las horas registradas se vinculan correctamente a las actividades/frentes de obra.
 1 2 3 4 5 N/A

B3. Programación de exámenes médicos ocupacionales (EMO)

29. Mis EMO se programan con anticipación suficiente.
 1 2 3 4 5 N/A
30. Recibo recordatorios claros de mis citas médicas.
 1 2 3 4 5 N/A
31. La empresa cumple el cronograma de EMO sin afectar innecesariamente mi jornada.
 1 2 3 4 5 N/A
32. Se respeta la confidencialidad de mi información de salud ocupacional.
 1 2 3 4 5 N/A

B4. Informes técnicos y administrativos

33. Los informes (avance, seguridad, calidad) se entregan a tiempo.
 1 2 3 4 5 N/A
34. Los formatos de informe son claros y fáciles de completar.
 1 2 3 4 5 N/A
35. Recibo retroalimentación sobre la calidad y utilidad de los informes.
 1 2 3 4 5 N/A
36. La información de los informes se usa para tomar decisiones y mejorar el trabajo.
 1 2 3 4 5 N/A



Anexo 4 Validación de expertos

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁZQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

- I. Referencias
- a. Experto / Nombres: PERRY GONZALO PUMA PUMA
- b. Especialidad: PD ADMINISTRADOR
- c. Cargo Actual: JEFE OFICINA PLANIFICACION
- d. Grado Académico: MAESTRO
- II. Test de Likert del "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025"
- III. Autor del Instrumento de Investigación: Bach. VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA
- IV. Aspectos de validación: (1 = DEFICIENTE); (2 = REGULAR); (3 = BUENO); (4 = MUY BUENO); (5 = EXCELENTE)

Indicadores	Criterios					EXCELENTE
		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
1. Motivación laboral	Nivel de compromiso con las tareas asignadas	1	2	3	4	X
2. Comunicación organizacional	Claridad y oportunidad de la información recibida	1	2	3	4	X
3. Clima laboral	Percepción del ambiente laboral	1	2	3	4	X
4. Liderazgo percibido	Estilo y capacidad de dirección	1	2	3	4	X
5. Actitud frente al trabajo	Responsabilidad y satisfacción con sus funciones	1	2	3	4	X
6. Contratación y selección	Cumplimiento de procedimientos formales	1	2	3	4	X
7. Tareo y control de asistencia	Exactitud del registro diario de labores	1	2	3	4	X
8. Programación médica ocupacional	Cumplimiento del cronograma de exámenes médicos	1	2	3	4	X
9. Elaboración de informes	Oportunidad y claridad en los reportes administrativos	1	2	3	4	X

Fuente: Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA

Coefficiente de valoración porcentual. C = total /50:

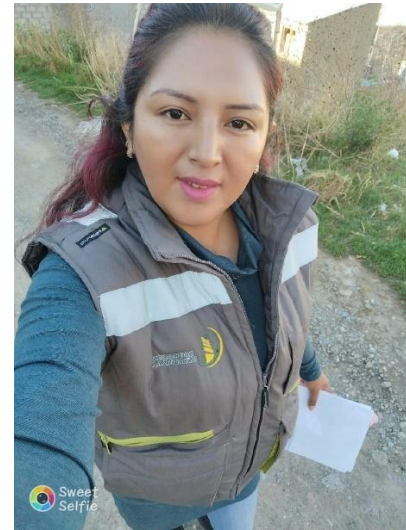
V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

VI. RESOLUCIÓN Y RECOMENDACIONES

Aprobado	(C > 75 %) = 0.75	X
Desaprobado	(C < 75 %) = 0.75	

N° DNI	FIRMA DEL EXPERTO	N° DE CELULAR	FECHA
0237420		951783757	13-08-2025

Anexo 5 Evidencia de recojo de datos







ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 06-10-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: VERONICA AMALIA VILLANUEVA HUALLPA
Dirección: JR. SAN BASILIO 142 - PUNO
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 47679318
Teléfono: 974542446 email: vamali.villa@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____
Dirección: _____
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____
Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Escuela Profesional o Mención: ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
Asesor: DR. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:
Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL OBRERO EN LA CORPORACIÓN PACHAINTI JULIACA 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

1

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.
² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Titulo 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
 Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
 No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo
 No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

06 - 10 - 2025

Fecha