



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS:**

**“EL DOWNSIZING Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, ICA 2019”**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. WHITNEY CRISTAL FRANCO HUAYNATE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESORA:**

**DRA. CARMEN NAVARRO DE BERNAOLA**

**ICA - PERÚ  
2021**

**EL DOWNSIZING Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, ICA 2019**

### **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis con todo cariño, a mis amados padres por el esfuerzo y sacrificio, por darme esta carrera profesional, por confiar en mí y ser mi apoyo incondicional. A los demás integrantes de mi familia por estar en los momentos más significativos de mi vida.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Alas Peruanas de la Filial de Ica, por haberme permitido ser parte de ella y a los docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para ser una buena profesional y seguir adelante cada día y alcanzar nuevas metas.

## **RECONOCIMIENTO**

Un especial y gran reconocimiento a la Universidad Alas Peruanas por la excelente labor que se lleva a cabo en preparar y forjar buenos profesionales; una gran institución merecedora de todos los méritos en el Perú y en especial en la región iqueña. Asimismo, las nuevas experiencias como conocimientos adquiridos, han logrado fortalecer y enriquecido mi crecimiento personal, académico y profesional. Además, a los docentes de la universidad por su vocación de servicio al trabajo educativo superior, mística de trabajo de cada uno de ellos llegan a ser merecedores de una admiración por su altruismo.

## ÍNDICE

CARATULA	
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2.1 Delimitación Espacial	3
1.2.2 Delimitación Social	3
1.2.3 Delimitación Temporal	3
1.2.4 Delimitación Conceptual	3
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 Problema Principal	3
1.3.2 Problemas Secundarios	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1 Hipótesis General	5
1.5.2 Hipótesis Secundarias	5
1.5.3 Variables	5
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1 Tipo y Nivel de la Investigación	9
a) Tipo de Investigación	9
b) Nivel de Investigación	9

1.6.2	Método y Diseño de la Investigación	9
	a) Método de Investigación	9
	b) Diseño de Investigación	9
1.6.3	Población y Muestra de la Investigación	9
	a) Población	9
	b) Muestra	10
1.6.4	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	11
	a) Técnica	11
	b) Instrumento	11
1.6.5	Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	13
	a) Justificación	13
	b) Importancia	14
	c) Limitaciones	14
	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
	2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
	2.2 BASES TEÓRICAS	23
	2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	34
	2.4 BASES HISTÓRICAS	36
	2.5 BASES LEGALES	37
	CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
	3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS	38
	3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES	57
	FUENTES DE INFORMACIÓN	59
	ANEXOS	65
	Matriz de Consistencia	
	Instrumentos de Recolección de Datos	

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de Estudio	10
Tabla 2: Muestra de Estudio	10
Tabla 5: Analisis de las Variables de Estudio	38
Tabla 5: Analisis de las Dimensiones de la Variable Independiente	40
Tabla 6: Analisis de las Dimensiones de la Variable Dependiente	42

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultado de la Variable Independiente	38
Figura 2: Resultado de la Variable Dependiente	39
Figura 3: Resultado de la Dimensión Selección de Personal	40
Figura 4: Resultado de la Dimensión Empowerment	41
Figura 5: Resultado de la Dimensión Asignación de Funciones	41
Figura 6: Resultado de la Dimensión Comunicación	42
Figura 7: Resultado de la Dimensión Organización	43
Figura 8: Resultado de la Dimensión Condiciones Laborales	44



## RESUMEN

El desarrollo del trabajo fue importante para la investigadora, lograr argumentar la investigación de manera estructurada y sustentando en base a lo investigado y aportando nuevos conocimiento sobre las variables seleccionadas en relación a la empresa.

El título denominado “**EL DOWNSIZING Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, DE ICA 2019**”; se buscó establecer y detallar en relación a la información analizada como la variable independiente influye en la variable dependiente; se sabe que el downsizing es un método que permite a la empresa cumplir con sus acciones y lograr sus metas, para que este sea efectivo es importante que sea gestionado por alguien que tenga pleno conocimiento de esta herramienta y así poder desarrollar bien a la organización.

Respecto al Capítulo I se; detalló la realidad problemática en función a los inconvenientes identificadas en la institución, delimitó el proceso investigativo, establecieron los problemas, objetivos, hipótesis y variables, la metodología.

En relación al Capítulo II se; analizó los antecedentes, argumento las bases teóricas, configuró los términos básicos, investigo las bases históricas y legales.

Según el Capítulo III se; proceso correctamente los datos establecidos en las tablas y gráficos, y se interpretó la discusión de los resultados.

**Palabras Claves:** Downsizing, Desarrollo Organizacional, Empowerment, Asignación de Funciones y Condiciones Laborales.

## ABSTRACT

The development of the work was important for the researcher, to be able to argue the research in a structured way and based on what was investigated and providing new knowledge about the selected variables in relation to the company.

The title called "**DOWNSIZING AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE REGIONAL DIRECTORATE OF TRANSPORT AND COMMUNICATIONS, OF ICA 2019**"; It was sought to establish and detail in relation to the information analyzed how the independent variable influences the dependent variable; It is known that downsizing is a method that allows the company to comply with its actions and achieve its goals, for this to be effective it is important that it be managed by someone who has full knowledge of this tool and thus be able to develop the organization well.

Regarding Chapter I, it is; detailed the problematic reality based on the inconveniences identified in the institution, delimited the investigative process, established the problems, objectives, hypotheses and variables, the methodology.

In relation to Chapter II, it is; analyzed the antecedents, argued the theoretical bases, configured the basic terms, investigated the historical and legal bases.

According to Chapter III it is; I correctly processed the data established in the tables and graphs, and the discussion of the results was interpreted.

**Keywords:** Downsizing, Organizational Development, Empowerment, Assignment of Duties and Working Conditions.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo cuyo proceso investigativo fue establecer la importancia de las variables en función a la institución que formo parte de la tesis; señalar que el downsizing como herramienta innovadora influye, motiva, delega y orienta al capital humano para que ellos estén predispuesto y proactivos en la consecución de lo que quiere lograr los gestores. Este mecanismo pone en la práctica diversos indicadores que pueden servir de medición y control sobre las acciones que se tomen en la parte interna de la entidad. Estos son fundamentales para una buena administración y para el desempeño de los empleados sobre su producción y su mejora laboral. Estos argumentos se interrelacionan con el desarrollo organizacional dentro y fuera de la empresa, donde su imagen esta siempre predispuesta a los clientes o usuarios que acuden para realizar trámites o solicitar alguna información.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

Desde el año 1990 y hoy en la actualidad, muchas de las organizaciones optaron por reducir sus departamentos y reestructurar sus actividades, con la finalidad de buscar una mejora por sus propios resultados. El modelo downsizing se utilizó como un factor para poder reducir el número de trabajadores, pero ahora que este sistema se a considerado importante para los gestores de las diversas empresas quienes lo vienen aplicando de una forma positiva en especial para mejorar los entornos de la organización.

Diversas son las teorías enfocadas al crecimiento organziacional, que se pusieron en ejecución en su momentos, algunas de estas se lograron mantener, mientras que otras dejaron de ser utilizadas debido a la globalziación. Algunas de las teorías tuvieron énfasis en el crecimiento empresarial debido al capital invertido sin considerar al recurso humano, otras como la teoría Z si consideraron al recurso humano como piza de interés para el desarrollo y gestión de cada una de las entidades.

EL downsizing se utiliza tanto en las entidades públicas como en las instituciones privadas, considerando la presión económica y legal como la consecuencia en la aplicación del downsizing debido a los cambios permanentes de la globalziación y de la tecnología. Todas las organizaciones a nivel mundial están buscando mejorar las acciones de sus colaboraodres, en ofrecer un clima de trabajo adecuado, lograr la

eficiencia en las operaciones que son la parte fundamental en el desarrollo y crecimiento que busca la administración como objetivos que se establecen en la planificación.

En la actualidad, las instituciones de cualquier sector, tienen una serie de perturbaciones con la parte humana, con la implantación de un sistema para cubrir sus necesidades y poder lograr desarrollar ciertas estrategias motivacionales para conseguir mejoras en el desempeño de cada personal. Las razones humanas se enfocan en necesidades principales como agua, alimento y morada; otras pueden depender de la autoestima, la posición, el afecto entre otras. Estas necesidades cuando no son cubiertas pueden generar aspectos negativos en las empresas y pueden conllevar a desniveles en la rentabilidad como en la funcionalidad de la propia organización.

En la provincia de Ica, en estos últimos tiempos se ha visto un desarrollo notable de los servicios que los usuarios buscan y requieren en el rubro de solicitudes, validaciones, prescripciones, inscripciones y muchos otros relacionados con los transportes y comunicaciones, que sin duda es parte de los servicios que ofrece la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

En este apartado se origina la investigación, enfocada a diseñar una alternativa de solución a través del Downsizing, con el propósito de mejorar el desarrollo organizacional en la institución que depende del Gobierno Regional de Ica, teniendo en cuenta que en las entidades públicas el factor humano es difícil de otorgarle un valor significativo, teniendo que diseñar planes de acción que permitan mejorar el desempeño laboral generando una percepción positiva para los propios empleados como de los clientes o usuarios.

## **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.2.1 Delimitación Espacial:**

Corresponde al lugar donde se situa la institución, es decir la ciudad de Ica.

### **1.2.2 Delimitación Social:**

Hace referencia a la parte humana dentro de la organización, es decir los propios colaboradores.

### **1.2.3 Delimitación Temporal:**

Consiste en el periodo de tiempo en el que se desarrollo el trabajo, es decir el año 2019.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual:**

Se considerará específicamente la conceptualización del entorno del downsizing y el desarrollo organizacional por autores que son especialistas en las variables propuestas en el trabajo de investigación.

## **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

### **1.3.1 Problema Principal:**

¿En qué medida el downsizing influye en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?

### **1.3.2 Problemas Secundarios:**

#### **Problema Secundario 1:**

¿En qué medida la selección de personal influye en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?

**Problema Secundario 2:**

¿En qué medida el empowerment influye en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?

**Problema Secundario 3:**

¿En qué medida la asignación de funciones influye en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?

**1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:****1.4.1 Objetivo Principal:**

Determinar en qué medida el Downsizing influye en el Desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**1.4.2 Objetivos Específicos:****Objetivo Específico 1:**

Determinar en qué medida la selección de personal influye en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Objetivo Secundario 2:**

Definir en qué medida el empowerment influye en el Desarrollo Organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Objetivo Secundario 3:**

Determinar en qué la asignación de funciones influye en el Desarrollo Organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

## 1.5 HIPÓTESIS:

### 1.5.1 Hipótesis General:

El downsizing influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

### 1.5.2 Hipótesis Secundarias:

**H.S. 1:** La selección de personal influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**H.S. 2:** El empowerment influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**H.S. 3** La asignación de funciones influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

### 1.5.3 Variables de la Investigación:

- **Definición Conceptual de las Variables:**

**Variable Independiente:** Downsizing

Consiste en reducir el número de empleados de una manera estructurada y evaluada, con el único objetivo de generar en ellos una postura en mejorar su eficiencia en sus propias funciones o actividades y a la vez generar competitividad entre cada uno de ellos.



**Dimensiones:****- Selección de Personal:**

Se debe desarrollar esta de manera formal, considerando ciertos indicadores que permita una adecuada selección para un puesto determinado.

**- Empowerment:**

Proporciona un efecto de empoderamiento, de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de delegar autoridad para tomar decisiones individuales.

**- Asignación de funciones:**

Es otorgar a un empleado una responsabilidad para buscar resultados que beneficien a la empresa, en base a sus conocimientos.

**Variable Dependiente:** Desarrollo Organizacional

Es un factor que todo gestor busca alcanzar de una manera sistematizada, aplicando los procesos administrativos, desarrollar una visión y misión para cumplir con las metas establecidas y aplicando una cultura empresarial con valores y principios para la parte humana.

**Dimensiones:****- Comunicación:**

Es un medio importante para mantener informado a todas las áreas y personal sobre los intereses que busca alcanzar la empresa.

**- Organización:**

Es la buena administración de los recursos que tienen la

empresa, con la finalidad de optimizar los procesos que desarrolla la propia institución.

- **Condiciones Laborales:**

Son aquellos factores que influyen en el desempeño de cada trabajador, es uno de los objetivos que permite el desarrollo sostenible de la entidad.

• **Definición Operacional de las Variables:**

Hace referencia directa a la aplicación de la encuesta como técnica seleccionada para recolectar datos y al cuestionario como su instrumento, que contiene preguntas 13 preguntas que son objetivas y claras que corresponden a la variable independiente y así mismo 13 preguntas referidas a la variable independiente que se aplicara a 93 colaboradores de la institución.

- Operacionalización de las variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
VARIABLE INDEPENDIENTE DOWNSIZING	Consiste en reducir el número de empleados de una manera estructurada y evaluada, con el único objetivo de generar en ellos una postura en mejorar su eficiencia en sus propias funciones o actividades y a la vez generar competitividad entre cada uno de ellos.	Hace referencia directa a la aplicación de la encuesta como técnica seleccionada para recolectar datos y al cuestionario como su instrumento, que contiene preguntas 13 preguntas que son objetivas y claras que corresponden a la variable independiente y así mismo 13 preguntas referidas a la variable independiente que se aplicara a 93 colaboradores de la institución.	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de selección de personal</li> <li>- Número de concursos anuales</li> <li>- Perfiles de puestos y cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La selección de personal en la empresa se realiza de acuerdo a las normas y parámetros establecidos.</li> <li>- Las formas de selección para laborar en la entidad son los adecuados.</li> </ul>
			Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de delegación de funciones</li> <li>- Grado de delegación de autoridad</li> <li>- Existencia de comités de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El empoderamiento o fortaleza de los colaboradores hace que aumente la participación en su desempeño.</li> <li>- Posee usted alguna función delegada por su superior.</li> </ul>
			Asignación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones adecuadas para puestos</li> <li>- Cumplimiento de objetivos</li> <li>- Conocimiento de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La asignación de funciones propicia un desempeño eficiente de los colaboradores.</li> <li>- La identidad cuenta con un manual de organizacionales y funciones para su área o dependencia.</li> </ul>
VARIABLE DEPENDIENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Es un factor que todo gestor busca alcanzar de una manera sistematizada, aplicando los procesos administrativos, desarrollar una visión y misión para cumplir con las metas establecidas y aplicando una cultura empresarial con valores y principios para la parte humana.	Hace referencia directa a la aplicación de la encuesta como técnica seleccionada para recolectar datos y al cuestionario como su instrumento, que contiene preguntas 13 preguntas que son objetivas y claras que corresponden a la variable independiente y así mismo 13 preguntas referidas a la variable independiente que se aplicara a 93 colaboradores de la institución.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación</li> <li>- Conocimiento del SIG</li> <li>- Comunicación de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación que se maneja en el ambiente interno de la empresa es la adecuada.</li> <li>- Logra eficientemente comunicarse con sus compañeros y jefe inmediato.</li> </ul>
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de organigramas</li> <li>- Áreas estructuradas</li> <li>- Registros de documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización depende del cumplimiento de las normas y reglas que asume los colaboradores.</li> <li>- Posee formas de registrar su documentación entrante como saliente de su área.</li> </ul>
			Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de TIC's</li> <li>- Ambientes adecuados</li> <li>- Orden en ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las condiciones laborales benefician a los colaboradores para mejorar su desempeño en sus funciones.</li> <li>- Cuenta con equipamiento informático y en número adecuado para el cumplimiento de sus objetivos en el área o dependencia.</li> </ul>

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.6.1 Tipo Y Nivel De La Investigación:**

#### **a) Tipo de Investigación:**

(Vargas, 2008). Nos indica que la investigación es Aplicada Exploratoria se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos.

#### **b) Nivel de Investigación:**

Se establece que el trabajo es Descriptivo – Correlacional, ya que se determinara el nivel de relación entre las variables.

### **1.6.2 Método y Diseño de la Investigación:**

#### **a) Método de Investigación:**

Se utilizaró el enfoque cualitativo cuyo método de es deductivo.

#### **b) Diseño de Investigación:**

El diseño que se aplicará es descriptivo – correlacional, ya que recolectan datos sobre cada una de las variables.

### **1.6.3 Población y Muestra de la Investigación:**

#### **a) Población:**

(Durán, Robles y Rodríguez 2019). La población del presente trabajo de investigación estará constituida por el personal que labora en Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica, lo cual está integrada por 135 trabajadores.

TABLA N°1 POBLACIÓN DE ESTUDIO

DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	TOTAL
TRABAJADORES	135

FUENTE: Jefatura de RR.HH.

**b) Muestra:**

La muestra es todo un subconjunto significativo de una población. Aplicada la formula la muestra quedo conformada por (93) trabajadores a encuestar.

TABLA N°2 MUESTRA DE ESTUDIO

DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	TOTAL
TRABAJADORES	93

FUENTE: Jefatura de RR.HH.

**Donde:**

n = Tamaño de la Muestra

N = Población (135)

p = Participantes Masculinos (100)

q = p – 1 Participantes Femeninas (35)

Z = Nivel de Confianza 95% (1.96)

e = Margen de Error (0.05)

Para el caso en estudio, en primer lugar, se halla el tamaño de las proporciones (p y q): Entonces si “S” es el número de varones que trabajan en la empresa:

$$p: \frac{S}{N} = \frac{100}{135} = 0.740 = 74\% \text{ (Proporción de Varones)}$$

$$q: (1 - 0.740) = 0.260 = 26\% \text{ (Proporción de Mujeres)}$$

Una vez conocido el tamaño de las proporciones, en segundo lugar, se procede a hallar el tamaño de la muestra de estudio, reemplazando la fórmula ya establecida:

$$\frac{135 (1.96)^2 (0.740) (0.260)}{(135 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.740) (0.260)}$$

$$\frac{135 (3.8416) (0.1924)}{(134) (0.0025) + (3.8416) (0.1924)}$$

$$\frac{100}{134 (0.0025) + (3.8416) (0.1924)}$$

$$\frac{100}{0.34 + 0.7391}$$

$$\frac{100}{1.0791}$$

$$92.6698$$

$$n = 93$$

#### 1.6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA COLECCIÓN DE DATOS:

##### a) Técnica

Se utilizará la técnica de la encuesta ya que nos permitirá la recogida de datos.

##### b) Instrumento:

El cuestionario fue un instrumento autoadministrado y se aplicó a los colaboradores de la institución.

▪ **Validez y Confiabilidad del Instrumento:**

Para la validez se utilizó las Fichas de Juicio de Expertos evaluado por los docentes con conocimiento en tesis y metodología. Respecto a la confiabilidad se hizo una prueba piloto cuyos resultados se aplicó el “coeficiente alfa Cronbach”: Una vez aplicada el “coeficiente alfa Cronbach” la confiabilidad del instrumento es de: 0.728 determinando que el instrumento es confiable.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{26}{26-1} \left[ 1 - \frac{14,90}{49,67} \right]$$

$$\alpha = \frac{26}{25} \left[ 1 - \frac{14,90}{49,67} \right]$$

$$\alpha = 1.04 x [1 - 0.30]$$

$$\alpha = 1.04 x 0,70$$

**Estadística de Confiabilidad**

Alfa de Cronbach Variable: Downsizing	N° Examinados
0.728	26

Alfa de Cronbach Variable: Desarrollo Organizacional	N° Examinados
0.728	26

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

### 1.5.1 Justificación de la Investigación:

#### a) Justificación Teórica:

Mediante el desarrollo se pone a prueba las teorías relacionadas a la estrategia de Downsizing y la mejora de su desarrollo organizacional. Así mismo, es una oportunidad que faculta conocer la forma de downsizing que una entidad pública puede adoptar; organización y procesos administrativos con la posibilidad de mejorar su desarrollo organizacional con la finalidad de obtener resultados positivos.

#### b) Justificación Práctica:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer si en la actualidad se ha aplicado alguna forma de downsizing, para poder diagnosticar algunas dificultades o inconvenientes que perjudican el buen desarrollo de actividades al interior de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica. Cabe destacar que el capital humano bien organizado administrativamente es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores; así como para los usuarios. Así mismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que podría generar un planteamiento de una estrategia de Downsizing algunas veces incongruente.

#### c) Justificación Metodológica:

La justificación metodológica responde a que la investigación es importante por haber tomado herramientas consensuadas en su uso y aprobadas por la experiencia para su utilización. El proceso científico que se ha adoptado, incluido la creación de un nuevo instrumento de recolección de datos se torna



importante porque servirá de apoyo como antecedentes para las futuras investigaciones que se realicen en las universidades o entidades orientadas a indagar respecto a la estrategia de Downsizing y el desarrollo organizacional.

**d) Justificación Social:**

Los resultados, además de estar dirigidas a la Administración de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica, que son quienes toman las decisiones, serán con la finalidad de mejorar o incrementar el desarrollo organizacional al interior de la entidad en las diversas fases de su proceso dinámico de servicios. Tomando en cuenta que la presente investigación afectará necesariamente a toda la comunidad de la ciudad de Ica, permitiendo incrementar o mejorar el desarrollo organizacional al interior de entidades que ofrecen servicios como tal y que cualquier estudiante o persona interesada o trabajador de una determinada entidad lo podrá tomar como modelo.

**1.5.2 Importancia de la Investigación:**

Respecto a este punto, este proceso investigativo abrirá nuevas direcciones en estudios que se realicen sobre las variables propuestas, cuyos argumentos servirán como marco referencial a posteriores trabajos.

**1.5.3 Limitaciones de la Investigación:**

Se encontraron algunas limitaciones al realizar la investigación, estas son las siguientes:

- Dificultad para aplicar el instrumento a los colaboradores, y fue difícil encontrarlos en su área respectiva.

- Falta de coordinación en los tiempos para la aplicación del cuestionario, pues fue difícil encuestar en horas de labores de cada trabajador.
- Problemas en cuenta a los empleados a no colaborar con el cuestionario, por razones personales o temor.
- Algunos factores económicos para movilización. Algunas veces los directivos y/o administradores no se encuentran a la hora pactada para la entrevista por reuniones imprevistas, teniendo que retornar posteriormente.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

- **Antecedentes Internacionales:**

- Salazar, C. (2018) La tesis titulada **“Factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanecen en la organización”**. Universidad de San Carlos. País: Guatemala

El autor concluye:

Se pudo establecer la hipótesis mediante los resultados que determinan que ciertos indicadores reactivos se deben a las externalidades que toda entidad enfrenta y de esta manera asume ciertas medidas para minimizar problemas.

En el proceso del estudio se observó que el downsizing que se ejecuta en estas organizaciones si se encontró aspectos muy negativos, el 80% de los encuestados señalaron que estar en la estructuración de forma reactiva.

- Vasquez, J. y Vásquez, A. (2016) La tesis titulada **“Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la**

**ciudad de Guayaquil**". Universidad de Guayaquil. País: Ecuador.

Las autoras concluyen:

De las referencias sobre las variables se obtuvo conceptos donde se describe los elementos para su situación donde se detallan ciertos problemas, se utilizó tales métodos donde se establecieron dimensiones e indicadores relacionados con el desarrollo organizacional y el servicio al cliente. Por todo lo expuesto y tomando en cuenta los resultados se pudo construir el cuestionario que permitió recolectar información propia de los colaboradores y los clientes de la empresa.

- Garcia, M. (2013) La tesis **"El Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva"**. Universidad Nacional Autónoma de México.

El autor concluye:

Debido a los problemas de los pequeños negocios se pudo estructurar un modelo de intervención para una mejora en la empresa. Estos problemas se deben a razones externas como la poca cobertura en el mercado de acción y la deficiencia en su estructura orgánica.

En la hipótesis 1 la organización de los negocios puede mejorar si se considerará un plan de capacitación.

Sobre la hipótesis 2 se debe considerar a la tecnología en todas las capacitaciones, sabiendo que estas siempre generan aspectos positivos para todos los negocios.

Según los resultados estas soluciones que se han propuesto generaron mejoras significativas.

- Melgar, J. (2011) La tesis titulada **“Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México”**. Universidad de Granada. País: España.

La autora concluye:

El downsizing se conceptualiza como un sistema que permite obtener una buena reducción sobre los costos que realiza la empresa, también permite mejorar los rediseños sobre las acciones de las labores de forma radical y descartando ciertos niveles de jerarquía.

Considerando que no hubo reportes sobre los resultados esperados, esta estrategia se ha utilizado permanentemente para enfrentar los cambios dinámicos y constantes que si las empresas no están preparadas difícilmente podrán mantenerse en un mercado competitivo.

- Soria, C. (2008). La tesis titulada **“Influencias de las estrategias de Downsizing sobre la estructura formal de la empresa: análisis caso de Telefónica”**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. País: España

La autora concluye:

El sistema de telefonía ha sido afecto de cambios que previsto a los gestores a conocer más ampliamente el entorno de la empresa, dichos aspectos relacionados a la empresa son muy competitivos por otras empresas del mismo rubro. Con la globalización se ha configurado los indicadores de comercio, y la presencia de empresas de otros países ha permitido mejorar la parte económica en el país, generando ventajas competitivas entre todas las empresas del rubro de telefonía.

- **Antecedentes Nacionales**

- Rabanal, D. (2018) La tesis titulada **“Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de Jesús, Cajamarca”**. Universidad Cesar Vallejo – Cajamarca.

La autora concluye:

La presente aparece como una oportunidad para establecer los niveles de intervención sobre las habilidades gerenciales que se desarrollan en la entidad municipal y de la misma forma sobre su desarrollo organizacional; en función a sus problemas identificados se pudo observar que existen inconvenientes en la gestión de tales habilidades limitando las actividades y procesos que se trabajan en función a los servicios que se deben ofrecer en su ámbito distrital.

- Morales, W. (2018) La tesis **“Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Barranco”**. Universidad Autónoma del Perú – Lima.

La autora concluye:

Hay una relación que se debe a una planificación estructural y que viene dando resultados positivos entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional. Se determina buenos indicadores que favorecen la parte interna de la institución debido a la carisma de liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional. De la misma forma se considera factores que influyen de manera considerable en alcanzar los objetivos debido a la aplicación de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.

- Carlos, N. (2017) La tesis titulada **“La Teoría del Desarrollo Organizacional y Estrategias Interpersonales para Desarrollar el Clima Institucional en la Institución Educativa N° 10243 del Caserío De Kallima - Incahuasi, Provincia de Ferreñafe”**. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.

El autor concluye:

Se estableció en función de la aplicación de la técnica a los docentes que las relaciones interpersonales en la institución dependen de las actitudes, empatías, emociones y otros aspectos que son muy importantes; por los resultados demuestran que estos aspectos no se palican como se deben por ello existen diversos problemas negativos a consecuencia por no ejecutarlos de manera correcta.

- Vera, S., Leo, D., y Dominguez M. (2015) La tesis titulada **“La Responsabilidad Social y su Relación con el Desarrollo Organizacional de la Entidad Financiera Confianza, 2015.”**. Neumann Business School – Tacna

El autor concluye:

La conclusión establece que la relación entre las variables es de manera regular como lo señala la hipótesis, debido a que la empresa realcia funciones de responsabilidad social de forma interna y en sus acciones que beneficia a la sociedad, pero tales actividades empresariales necesitan ser fortalecidas para que los resultados sean los deseados y para que la comunidad pueda tener una percepción e imagen positiva y la relación entre la empresa y la sociedad sean la ideal como debe ser en un país en desarrollo.

- **Antecedentes Locales / Regionales:**

- **Matta, L. y Capuñay L. (2019) La tesis titulada “Cultura Organizacional del Personal Administrativo de la E.P.S. SEMAPACH S.A. 2019”. Universidad Autónoma de Ica.**

El autor concluye:

- Se estableció un nivel alto (59%) quiere decir que es buena la cultura organizacional.
  - Se formula porcentajes favorables (78%) estableciendo que es buena la dimensión aplicada como los valores y las creencias.
  - Se consideró un indicador positivo (76%) en relación a la dimensión cultura compartida.
- **Palomino M. (2016) La tesis titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores bajo la modalidad de tercerización de la empresa Prosegur sucursal Ica”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Chincha**

El autor concluye:

- La comprobación de las hipótesis general determinó que si hay buena relación entre las variables.
- Respecto a la primera hipótesis se estableció que es positiva la relación del reconocimiento laboral y el nivel de productividad.
- En función a la segunda hipótesis se determinó que es favorable la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso laboral.



- Huamán, J. (2015) La tesis titulada **“El desarrollo de la creatividad de los empresarios de Pymes en los contenidos de gestión empresarial de la provincia de chincha en el año 2014”**. Universidad Autónoma de Ica.

El autor concluye:

La gestión empresarial determina una labor de interés, que se caracteriza por la aplicación de buenas ideas de negocios, aquí la creatividad depende de la variedad que se pueda desarrollar en solucionar problemas que siempre aparecen en las actividades de las empresas. Del análisis realizado se pudo considerar que la creatividad es insuficiente y que se debe enfocar formas o modelos que influyan en los trabajadores a que puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos para que los niveles de creatividad de cada personal sea el deseado por parte de la organización.

## **2.2 BASES TEÓRICAS:**

### **2.2.1 EL DOWNSIZING:**

#### **2.2.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN:**

El downsizing como elemento del entorno del estudio sobre el comportamiento organizacional, sobre el indicador que señala que es una herramienta que busca influir en las personas para que desarrollen un trabajo efectivo y productivo. Esta herramienta fue muy utilizada en los Estados Unidos en la década de los 80' con la intención de reducir al personal en empresas buscando una gestión óptima. (Magán & Céspedes, 2007)

Los problemas que las entidades se enfrentaron en situaciones donde la competencia fue fuerte hablando internacionalmente, el desarrollo de la propia industrialización y la evolución de los cambios en la tecnología originaron la creación de pequeños sistemas organizacionales de una manera simple, donde estas consideraciones permitieron a las empresas la aplicación del downsizing.

De esta forma, se pueden identificar tres tipos de downsizing: (Cameron, 1994)

#### **a. Reducción de la fuerza laboral:**

Es un sistema que permite reducir el número de trabajadores en un periodo corto, ya sea por despidos, anticipación de jubilación, o por eventos extralaborales, entre otros factores.

**b. Rediseño del trabajo:**

Es un método enfocado a la reducción laboral por medio de las funciones, niveles administrativos, formas de trabajo, etc., que se pueden desarrollar en un plazo largo.

**c. Rediseño sistémico:**

Es una forma que busca modificar la cultura en base a actitudes y valores que deben practicar todos los empleados, este rediseño se ejecuta en un periodo largo.

**2.2.2.2 RAZONES PARA IMPLEMENTAR EL DOWNSIZING Y SU UTILIDAD:**

Condiserando todas las formas negativas en la ejecución del sistema downsizing, este ha originado fundamentalmente cambios en las acciones de los empleados, esto ha conllevado a que las empresas pongan en práctica hasta la actualidad la aplicación de esta herramienta. (Cummings & Worley, 2007)

Tales eventos ha puesto en suma interés de los propios investigadores como académicos una visión y análisis de las causas que influyen a las empresas a considerar y aplicar este método como una ventaja que contribuye a la competitividad interna en las diversas entidades (Budros, 1997)

Las decisiones de las organizaciones por poner en ejecución el downsizing se relaciona con tres perspectivas que mantienen a una empresa en un nivel competitivo en el rubro de actuación:

- **Perspectiva económica:**

La parte financiera argumenta la utilización del downsizing cuyo objetivo es elevar el rendimiento, la producción y la eficiencia cualquier empresa. Para poder conseguir estos indicadores es necesario reducir el número de trabajadores, y con los que se cuentan deberán ser proactivos en sus funciones. (Garrett, 1999; Magán & Céspedes, 2007)

- **Perspectiva institucional:**

Esta enfatiza que el downsizing se adapte a las reglas institucionales, promoviendo el éxito y compartiéndolo con los empleados y estos deben aportar beneficios a la comunidad, tales reglamentos influyen cuando una entidad es reestructurada para buscar una mejoría continua en su gestión. Se puede decir que en base a esta perspectiva reducir personal se logra una legitimidad organizacional.

- **Perspectiva sociocognitiva:**

No hay indicios sociales donde se determine que esta perspectiva promueva la efectividad en la aplicación del downsizing. (Mckinley & Georg, 2000)

### **2.2.1.3 CLASIFICACIÓN, FORMAS, TAMAÑO Y DURACIÓN DEL PROCESO DE DOWNSIZING:**

El downsizing desde un punto de vista se clasifica en dos aspectos: primero el reactivo; aparece como un resultado al mal desempeño en la parte financiera o a los cambios que obligan a las empresas a adaptarse, segundo el proactivo; que consta un proceso planificado como diseñado en función a una estrategia organizada a largo plazo.

Respecto a las formas del downsizing no basta con considerar como tal el despido masivo de los trabajadores, pero también se pueden enfocarse en las rotaciones de puesto, incentivos no cubiertos, suspensión de nuevos empleados y anticipación en las jubilaciones. No se consideran en este caso los despidos justificados, renuncias voluntarias y jubilación en su tiempo formal. (Cascio, 1993).

Por tal, en la ejecución del downsizing los gestores deben ser los más objetivos y buscar las formas considerables para no hacer daño o afectar a los colaboradores en su despido, se debe otorgar siempre las liquidaciones que corresponden a un trabajador en fase de despido.

En cuanto al tamaño del downsizing, algunos procesos investigativos establecen como resultado dependiente de un incremento relacionado con los estados de estrés, aspectos de inseguridad como en la incertidumbre; se consideran aspectos emocionales que se amplían cuando se va a despedir más empleados.

De la misma manera, un proceso de downsizing cuando se extiende por mucho tiempo puede ocasionar niveles de inestabilidad en cada trabajador, este propicia la aparición negativa de manera personal afectando el compromiso que se asume en el trabajo y por tal también genera problemas con la satisfacción laboral; y por lo general se produce una disminución en la productividad dentro de la organización.

#### 2.2.1.4 ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DOWNSIZING:

Diversos estudios sobre el downsizing han promovido por medio de datos presentes, que por lo general determinan medios que considerando los hallazgos en las investigaciones realizadas pueden apoyar que se minimicen aspectos negativos o diversos problemas en el desempeño de los trabajadores.

Por lo expuesto, se orienta a la necesidad de una reestructuración, para ello es primordial considerar los propios valores de la persona y su proceso de capacitación y a estos dos factores se les debe suma la integración y la comunicación; desde ya estas serán asumidas por cada individuo y su efectividad en el trabajo será el ideal. (Fustes y Fabra, 2008).

De igual forma, se destacan los siguientes pasos en la implementación:

- **Analizar la estructura actual:**

Se debe conocer la estructura que tiene la empresa, antes de realizar algún cambio, esto aportara para continuar con los demás pasos considerados. También se debe estudiar la posición actual de la empresa y su competitividad que posee.

- **Decisión de reestructurar:**

Se debe tomar la decisión de la nueva estructura respecto a las personas y el trabajo a desarrollar.

- **Planificación de la reestructuración:**

Es importante determinar como se ejecutarán los cambios propuestos en función a la estructura planteada.

- **Implementación de la reestructuración:**

Los cambios gestionados se deben poner en la práctica considerando todos los elementos previsto como la situación actual, las decisiones tomadas para la reestructuración y la planificación de los cambios.

- **Evaluación de la reestructuración:**

Se debe medir los procesos en el diseño y en la implementación de la estructura con los cambios establecidos por toda la organización.

- **Nueva estructura:**

Terminado los procesos de reestructuración y puesto en ejecución solo se debe esperar las mejoras convenientes y establecidas para la competitividad de la empresa.

## **2.2.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

### **2.2.2.1 DEFINICIÓN:**

El desarrollo organizacional conlleva diversos significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la

forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición. (Achilles, 1995).

Entonces se infiere que el D. O. es un conjunto de planes que se establecen en una organización para mejorar el desempeño, para esto anteriormente se debió realizar una investigación donde se evalúa como estuvo funcionando la organización y en base a ello se establecen cambios los cuales se planifican con el fin de mejorar la eficacia y efectividad de todos los colaboradores, así como también la salud y clima organizacional de la organización.

Para Chiavenato (2006) “El propósito central del D.O consiste en cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Hace hincapié en cambiar la cultura organizacional.

En principio, el D.O es un cambio planeado de la entidad”. Lippitt, citado por Garzón (2005), caracteriza el D.O. como “El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Por otro lado, para Achilles (1995) El Desarrollo Organizacional “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.



### **2.2.2.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS:**

La teoría de los sistemas ha evolucionado a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del D.O. Se entiende por sistema el conjunto de diferentes partes que interactúan entre si y están a su vez delimitadas de lo externo.

Litterer, citado por Garzón (2005), detalla que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son “permeables”, pero al mismo tiempo están claramente delimitadas del mismo. Resulta interesante que el funcionamiento de toda la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos.

De aquí se conoce la “retroalimentación positiva” o también la “retroalimentación negativa”. Es necesario plantearse objetivos dentro de la organización, pero también debemos saber si estos objetivos concuerdan con la realidad del entorno.

### **2.2.2.3 DIMENSIONES DEL D.O.:**

Cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose transformaciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Pero, según las Ciencias Sociales, es posible observar la existencia de una doble perspectiva a la hora de abordar su estudio en las organizaciones: la perspectiva convencional o positiva y la perspectiva constructiva o hermenéutico/crítica.

Analizando la tipología de cambio puede surgir la incógnita sobre quién es el responsable del manejo de las actividades de este proceso en las instituciones, la respuesta es el agente de cambio, o sea, “aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio”.

Cuando se centra en la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios:

- **Nivel Estratégico:**

Propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.

- **Nivel Estructural:**

Plantea un cambio general en todas las estructuras organizacionales, implica modificar las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

- **Nivel Técnico:**

El cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo y los métodos y equipo que utiliza.

- **Nivel Humano:**

El cambio de personas se refiere a modificaciones en actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados.

#### 2.2.2.4 LA PLANEACIÓN COMO PARTE DEL D.O.:

(Drucker, 1999). Se puede inferir que los cambios son opciones que pueden tener las empresas en búsqueda de nuevas soluciones y oportunidades de mejora para sus problemas. Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación, casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia.

(Chiavenato, 2006). De esta manera se puede decir que planeación representa la base del proceso administrativo, y es el momento en cuando la organización tiene que definir lo que desea alcanzar y obtener en el futuro. Por medio de la planeación el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica en vez de dejar todo al azar.

“La planeación produce un resultado inmediato: el plan, este es producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y de implementación de la propia planeación”. De esta manera se puede decir que todos los planes tienen un propósito en común: prever, programar y coordinar una secuencia lógica de actos. Chiavenato define así cuatro tipos de planes: Planes relacionados con los métodos, llamados

procedimientos; planes relacionados con el dinero, llamados presupuesto; planes relacionados con el tiempo, llamados programas o programaciones y por último planes relacionados con los comportamientos, llamados normas o reglamentos.

Finalmente, un plan de normas, son planes que se observan sobre el comportamiento de las personas. Existen tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional. La Planeación estratégica es la más amplia y abarca toda la organización, la planeación táctica abarca cada departamento o unidad de la organización se proyecta hacia el mediano plazo. Por lo general para el ejercicio anual, abarca recursos específicos y se preocupa por alcanzar objetivos departamentales. Y la Planeación operacional la cual abarca cada tarea o actividad específica por separado, se proyecta al corto plazo, se preocupa en alcanzar metas específicas.

Para culminar, se puede agregar que la planeación consiste en tomar decisiones respecto de lo que se debe hacer, antes de que sea necesario actuar, esto explicado en un sentido más formal planear consiste en simular el futuro deseado y establecer de antemano los cursos de acción y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

## 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

- **Actividad:**  
Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación.
- **Calidad de Servicio al Cliente:**  
La calidad de servicio al cliente es una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien.
- **Capacidad:**  
Es el conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.
- **Cultura Organizacional:**  
Es una de las principales dimensiones que se consideran para el estudio de las organizaciones, con énfasis en el comportamiento.
- **Downsizing:**  
Es la práctica de reducción permanente de la fuerza de trabajo, que puede implementarse mediante diversas modalidades.
- **Estrategias:**  
Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos.
- **Estructura Organizacional:**  
Es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla.
- **Forma Organizacional:**  
Es en la que se agrupan categoría de fuerza humana: tamaño de la fuerza de trabajo, objeto de trabajo, medios de trabajo, división del trabajo, control de trabajo, y propiedad y control.

- **Gestión Empresarial:**

Está fundamentada en el campo de la ingeniería, cómo el conjunto de conocimientos de las técnicas científicas.
- **Gestión Potencial del Talento Humano:**

La globalización y los cambios tecnológicos, han influido progresivamente en la concepción que se tiene del trabajador y de la labor que este realiza en el logro de las metas productivas.
- **Liderazgo:**

Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa.
- **Motivación Laboral:**

En términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- **Outplacement:**

Es una serie de procedimientos que una organización pone en marcha para asistir a un empleado.
- **Outsourcing:**

Es un término utilizado en el mundo empresarial para referirse a la tercerización de personal.
- **Personalidad:**

Hace referencia a un grupo de características que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento.
- **Recursos:**

Recursos es todo material, producto, servicio o información que es usado por la humanidad para satisfacer sus deseos o necesidades.

- **Redes de Conocimiento:**  
Es ese marco macroeconómico que influye en las organizaciones, el paso de la producción industrial a los servicios.
  
- **Selección:**  
El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.
  
- **Servicio:**  
Es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor.
  
- **Ventaja Competitiva:**  
Una empresa posee una ventaja competitiva cuando está poniendo en práctica una estrategia creadora de valor.

## 2.4 BASES HISTÓRICAS:

Se cree que el término downsizing se acuñó al inicio de la década de los 70 en Estados Unidos para referirse a la contracción o disminución de coches producidos por el sector automovilístico. Fue a partir de 1982 cuando empezó a ser aplicado para la reducción de empleados de una firma. Por un lado, encontramos el reactivo, que consiste en responder al cambio sin un estudio previo de la situación, es decir, es el que se realiza en respuesta a la situación del mercado. Por otro lado, se encuentra el proactivo o estratégico, que se produce cuando la empresa se anticipa a los cambios que pueden darse en el entorno. Al adelantarse, los resultados se obtienen de forma más rápida. El downsizing “requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa”: uso de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada, determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa; definición del marco y condiciones en las que se va a llevar

a cabo; establecimiento de las herramientas que se emplearán, desarrollo de un plan de administración del cambio. Sin duda, el downsizing puede ser una herramienta de reestructuración empresarial muy útil. Una de sus ventajas es que la empresa puede lograr resultados con el mínimo de sus recursos, sobre todo en sectores altamente competitivos.

## **2.5 BASE LEGAL:**

### **REGLAMENTO INTERNO**

#### **TÍTULO I**

#### **DEL COLEGIO**

#### **CAPÍTULO ÚNICO PERSONA JURÍDICA, REPRESENTANTE LEGAL, NATURALEZA Y DOMICILIO**

##### **Artículo 1º** Persona Jurídica y Representante Legal:

El Colegio de Licenciados de Administración – CLAD es una entidad autónoma con personería jurídica propia, representativa de los profesionales en administración del Perú con sede en la Ciudad de Lima. El Decano Nacional es el representante legal del CLAD.

##### **Artículo 2º** Naturaleza del Colegio:

El CLAD es ajeno a todo tipo de actividad político – partidaria y/o religioso y está impedido ejercer actividades distintas a sus fines y de adoptar formas de acción propias de la actividad sindical.

##### **Artículo 3º** Domicilio:

El CLAD tiene su domicilio en la ciudad de Lima.



## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y FIGURA:

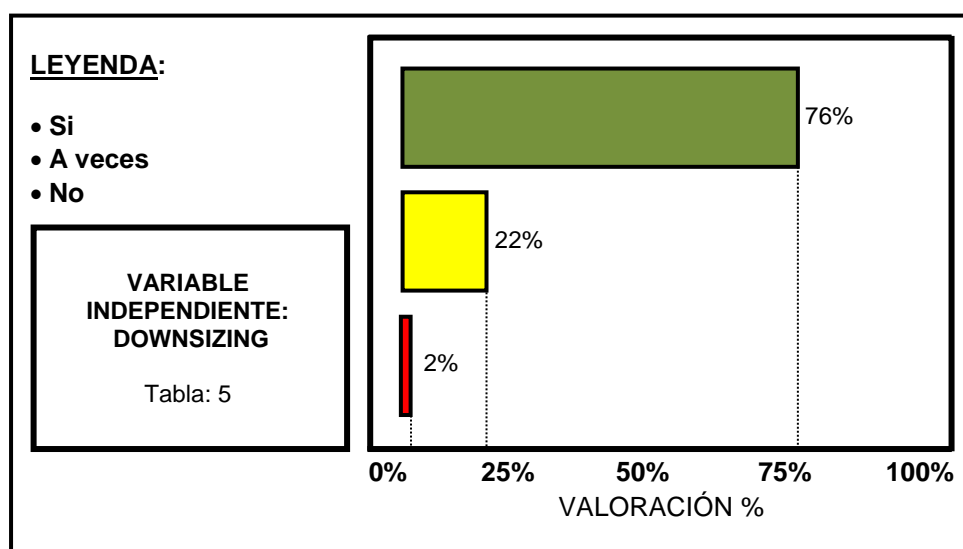
- Respecto a las Variables de Estudio:

**TABLA 5**  
**RESULTADOS ANALIZADOS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

VARIABLES		DOWNSIZING		DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJADORES	%	TRABAJADORES	%
SI	11 – 15	103	76%	70	52%
A VECES	06 – 10	29	22%	44	33%
NO	01 – 05	03	2%	21	15%
TOTAL		135	100%	135	100%
MEDIA ARITMÉTICA		11.70		9.81	
DESVIACIÓN ESTANDAR		5.96		13.66	

**FIGURA 1**  
**RESULTADO DE LA VARIABLE DOWNSIZING**

¿Considera usted que el downsizing influye en el desarrollo organizacional de la institución?

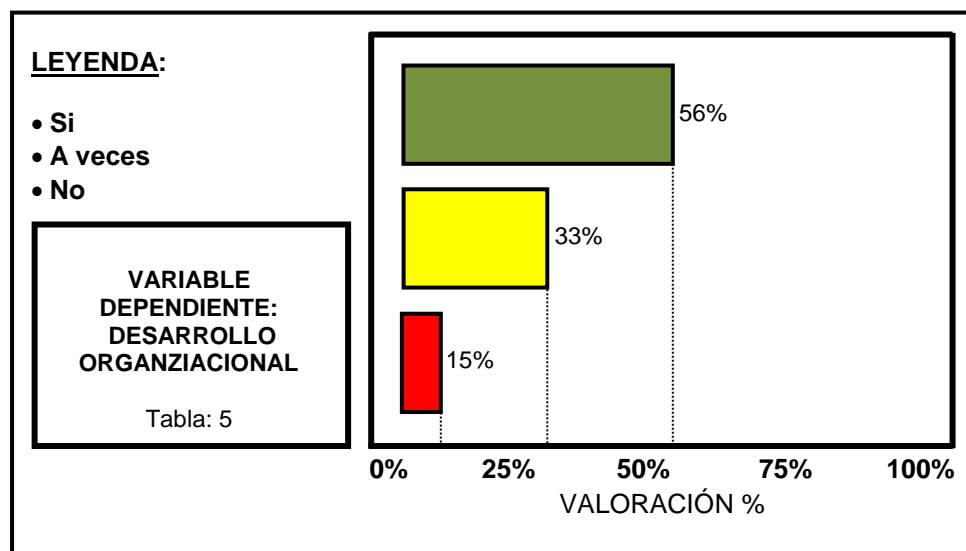


**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la variable independiente Downsizing queda evidenciado; el 76% que equivale a 103 encuestados que marcaron la alternativa (Si), el 22% que equivale a 29 encuestados marcaron la alternativa (A Veces) y por último el 2% que equivale a 03 encuestados marcaron la alternativa (No).

**FIGURA 2****RESULTADO DE LA VARIABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

¿El desarrollo orgnizacional de la institución se debe a los colaboradores?

**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la variable dependiente Desarrollo Organizacional queda evidenciado; el 52% que equivale a 70 encuestados marcaron la alternativa (Si), el 33% que equivale a 44 encuestados marcaron la alternativa (A Veces) y por último el 15% que equivale a 21 encuestados marcaron la alternativa (No).

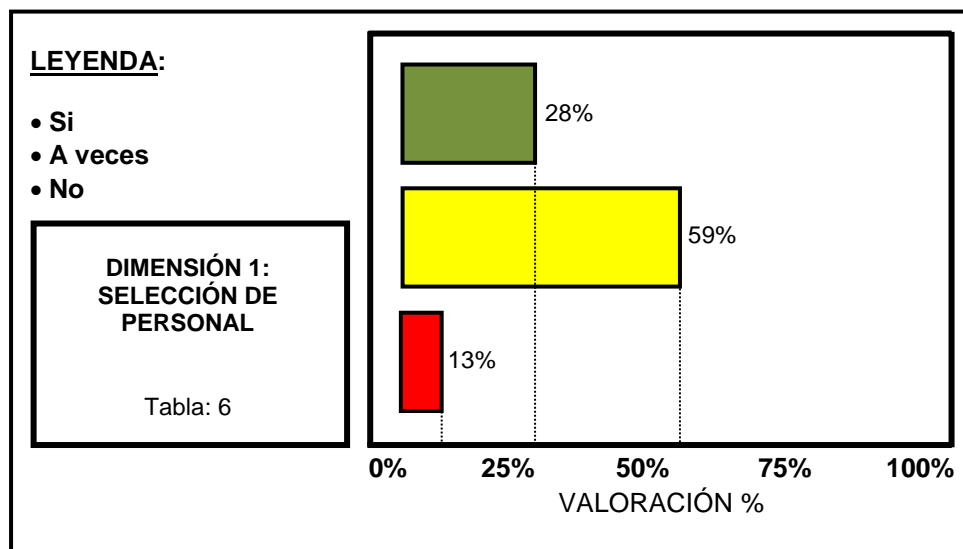
- Respecto a las Dimensiones de la Variable Independiente:

**TABLA 6**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LAS DIMENSIONES**

DIMENSIONES		SELECCIÓN DE PERSONAL		EMPOWERMENT		ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJ.	%	TRABAJ.	%	TRABAJ.	%
SI	11 – 15	103	76%	70	52%	99	74%
A VECES	06 – 10	29	22%	44	33%	22	16%
NO	01 – 05	03	2%	21	15%	14	10%
TOTAL		135	100%	135	100%	135	100%
MEDIA ARITMÉTICA		8.78		8.85		11.15	
DESVIACIÓN ESTANDAR		9.65		4.31		11.11	

**FIGURA 3**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 1**

¿La selección de personal en la empresa se realiza de acuerdo a las normas y parámetros establecidos?

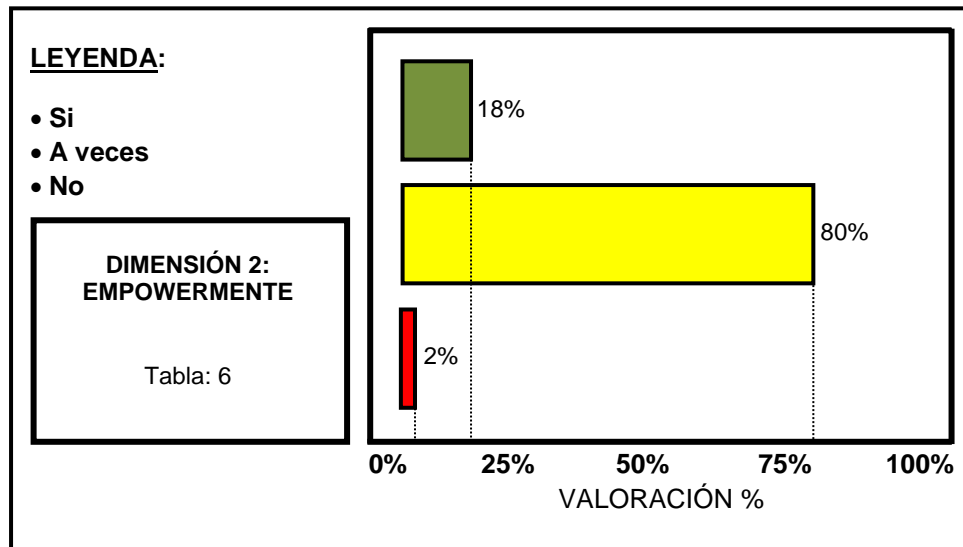


**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Selección de Personal queda evidenciado; el 76% que equivale a 103 encuestados que marcaron la alternativa (Si), el 22% que equivale a 29 encuestados marcaron la alternativa (A Veces) y por último el 2% que equivale a 03 encuestados marcaron la alternativa (No).

### FIGURA 4 RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 2

¿El empoderamiento o fortalezas de los colaboradores hacen que aumente la participación en su desempeño?

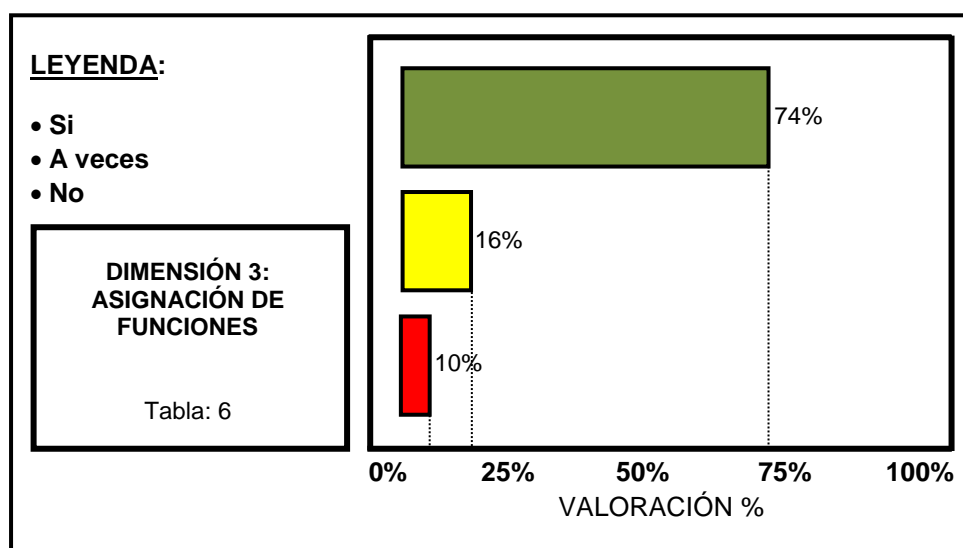


#### INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Empowerment queda evidenciado; el 80% que equivale a 108 encuestados que marcaron la alternativa (A Veces), el 18% que equivale a 25 encuestados marcaron la alternativa (Si) y por último el 2% que equivale a 02 encuestados marcaron la alternativa (No).

### FIGURA 5 RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 3

¿La asignación de funciones propicia un desempeño eficiente de los colaboradores?



**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Asignación de Funciones queda evidenciado; el 74% que equivale a 99 encuestados que marcaron la alternativa (Si), el 16% que equivale a 22 encuestados marcaron la alternativa (A Veces) y por último el 10% que equivale a 14 encuestados marcaron la alternativa (No).

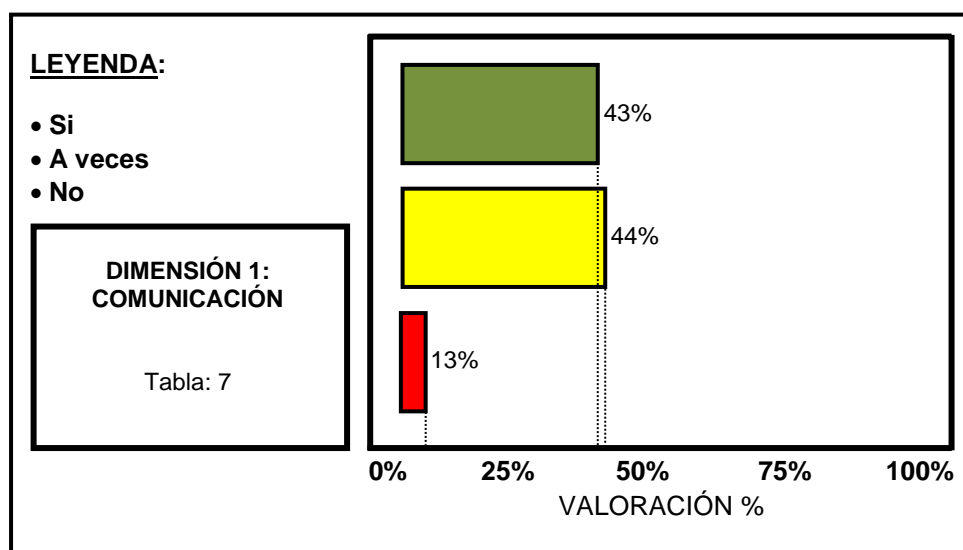
- Respecto a las Dimensiones de la Variable Dependiente:

**TABLA 7**  
**RESULTADOS ANÁLIZADOS DE LAS DIMENSIONES**

DIMENSIONES		COMUNICACIÓN		ORGANIZACIÓN		CONDICIONES LABORALES	
ESCALA DE CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	TRABAJ.	%	TRABAJ.	%	TRABAJ.	%
SI	11 – 15	58	43%	30	22%	80	59%
A VECES	06 – 10	60	44%	80	59%	41	31%
NO	01 – 05	17	13%	25	19%	14	10%
TOTAL		135	100%	135	100%	135	100%
MEDIA ARITMÉTICA		9.52		8.18		10.44	
DESVIACIÓN ESTANDAR		11.67		10.23		11.52	

**FIGURA 6**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 1**

¿La comunicación que se maneja en el ambiente interno de la empresa es la adecuada?

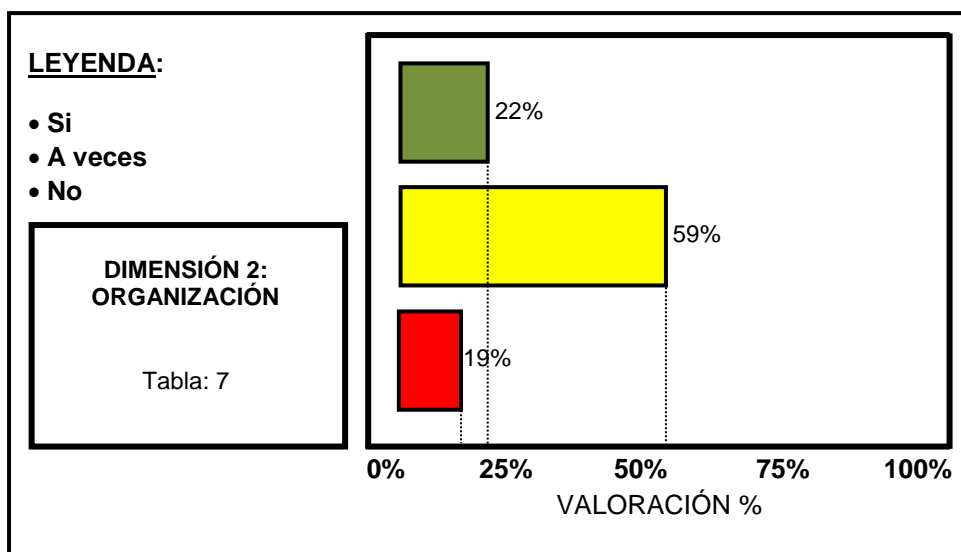


**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Comunicación queda evidenciado; el 44% que equivale a 60 encuestados que marcaron la alternativa (A Veces), el 43% que equivale a 58 encuestados marcaron la alternativa (Si) y por último el 13% que equivale a 17 encuestados marcaron la alternativa (No).

**FIGURA 7**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 2**

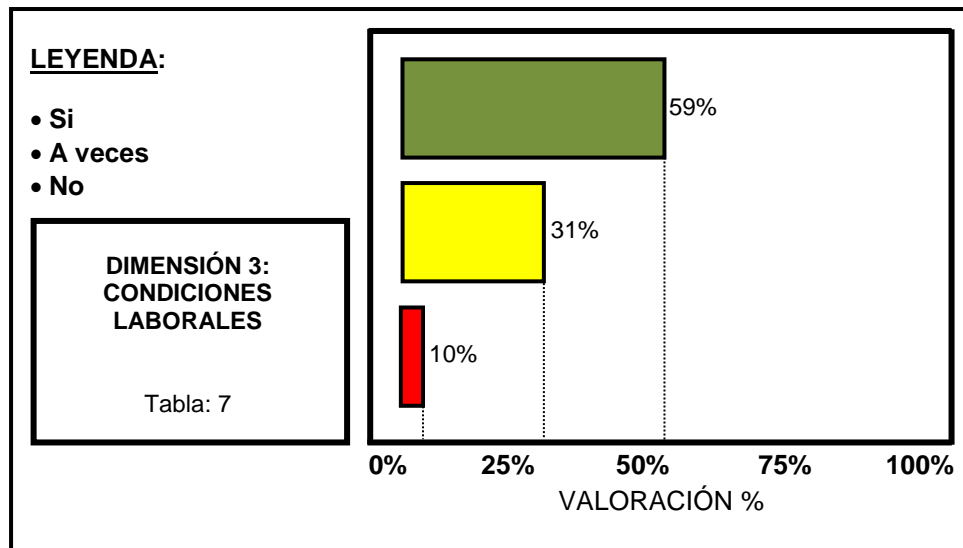
¿La organización depende del cumplimiento de las normas y reglas que asumen los colaboradores?

**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Organización queda evidenciado; el 59% que equivale a 80 encuestados que marcaron la alternativa (A Veces), el 22% que equivale a 30 encuestados marcaron la alternativa (Si) y por último el 19% que equivale a 25 encuestados marcaron la alternativa (No).

**FIGURA 8**  
**RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 3**

¿Las condiciones laborales benefician a los colaboradores para mejorar su desempeño en sus funciones?



**INTERPRETACIÓN:**

Tomando en cuenta la pregunta de la dimensión Condiciones Laborales queda evidenciado; el 59% que equivale a 80 encuestados que marcaron la alternativa (Si), el 31% que equivale a 41 encuestados marcaron la alternativa (A Veces) y por último el 10% que equivale a 14 encuestados marcaron la alternativa (No).

- **Contrastación de las Hipótesis:**

- **Formulación de las Hipótesis Secundarias 1:**

**Ha:** La selección de personal si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Ho:** La selección de personal no influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

- **Margen de Error:** 0.05

- **Estadístico de Prueba:**

- a) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

- b) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	SELECCIÓN DE PERSONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TOTAL
SI	38	70	108
A VECES	80	44	124
NO	17	21	38
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>270</b>

- c) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	SELECCIÓN DE PERSONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SI	54	54
A VECES	62	62
NO	19	19

- d) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 35.1618$$



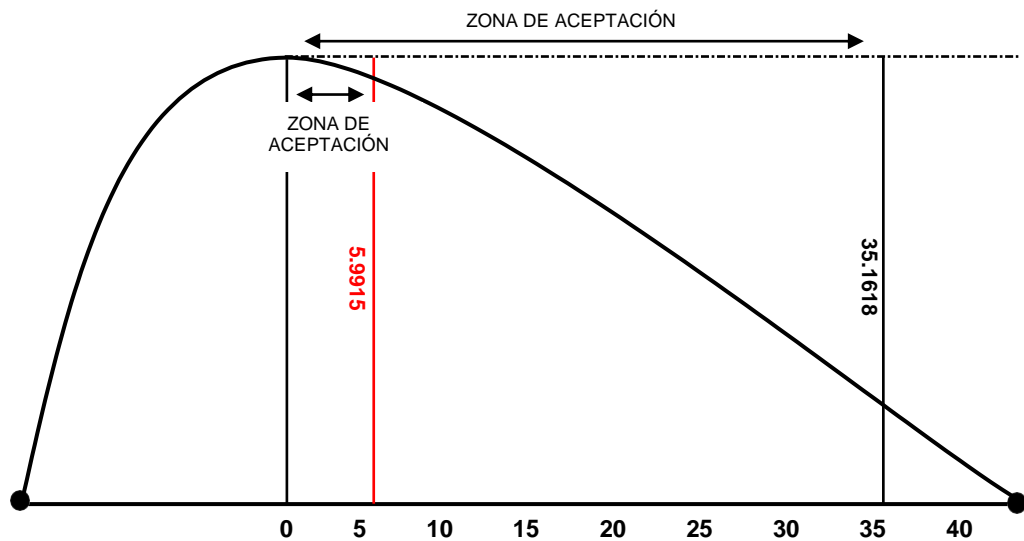
e) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0.001	0.0025	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
2	13.815	11.9827	10.5965	9.2104	7.3778	<b>5.9915</b>	4.6052

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = **5.9915**

35.1618 > 5.9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

▪ **Gráfica:**



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: La selección de personal si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

➤ **Formulación de las Hipótesis Secundarias 2:**

**Ha:** El empowerment si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Ho:** El empowerment no influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

- **Margen de Error:** 0.05
- **Estadístico de Prueba:**

f) **Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

g) **Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	EMPOWERMENT	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TOTAL
SI	25	70	95
A VECES	108	44	152
NO	02	21	23
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>270</b>

h) **Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	EMPOWERMENT	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SI	47.5	47.5
A VECES	76	76
NO	11.5	11.5

i) **Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 63.9588$$

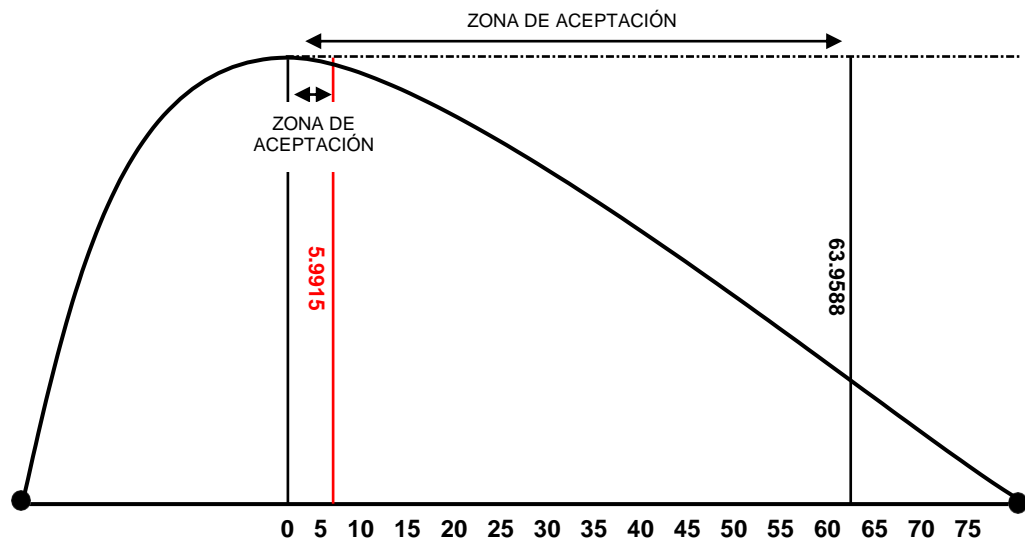
j) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0.001	0.0025	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
2	13.815	11.9827	10.5965	9.2104	7.3778	<b>5.9915</b>	4.6052

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = 5.9915

63.9588 > 5.9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

▪ **Gráfica:**



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El empowerment si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

➤ **Formulación de las Hipótesis Secundarias 3:**

**Ha:** La asignación de funciones si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Ho:** La asignación de funciones no influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

- **Margen de Error:** 0.05
- **Estadístico de Prueba:**

**k) Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

**l) Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TOTAL
SI	99	70	169
A VECES	22	44	66
NO	14	21	35
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>270</b>

**m) Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SI	84.5	84.5
A VECES	33	33
NO	17.5	17.5

**n) Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 13.7097$$

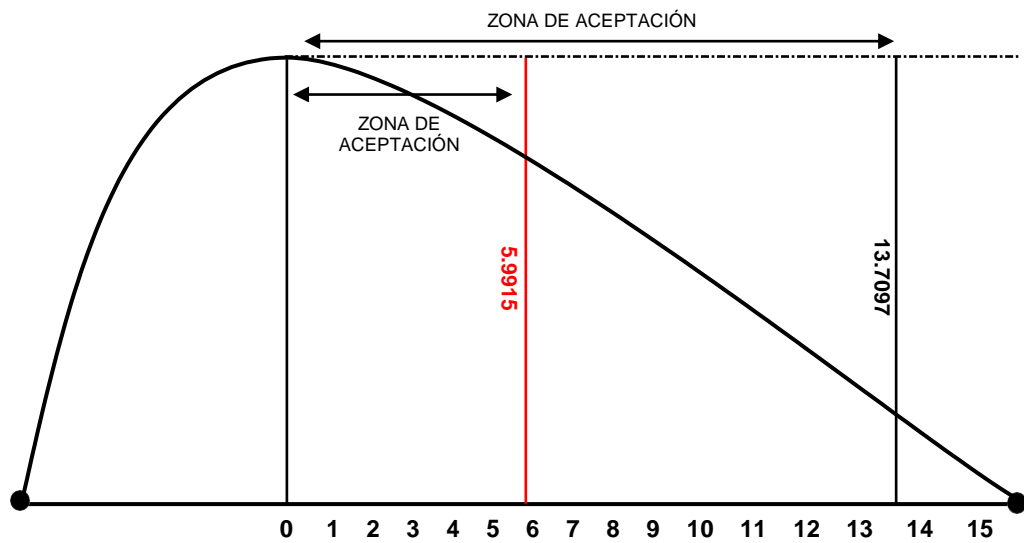
o) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0.001	0.0025	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
2	13.815	11.9827	10.5965	9.2104	7.3778	<b>5.9915</b>	4.6052

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = 5.9915

13.7097 > 5.9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

▪ **Gráfica:**



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: La asignación de funciones si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

➤ **Formulación de las Hipótesis General:**

**Ha:** El downsizing si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

**Ho:** El downsizing no influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

- **Margen de Error:** 0.05
- **Estadístico de Prueba:**

**p) Establecer el nivel de significación:**

La tabla posee: 3 filas y 2 columnas  $(F-1)*(C-1) = 2 = G.L.$

**q) Cálculo de la frecuencia observada:**

ESCALA	DOWNSIZING	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	TOTAL
SI	103	70	173
A VECES	29	44	73
NO	03	21	24
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>270</b>

**r) Cálculo de la frecuencia teórica:**

ESCALA	DOWNSIZING	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SI	86.5	86.5
A VECES	36.5	36.5
NO	12	12

**s) Calculando el CHI CUADRADO:**

$$\sum \frac{(O - E)^2}{E} = 22.8770$$

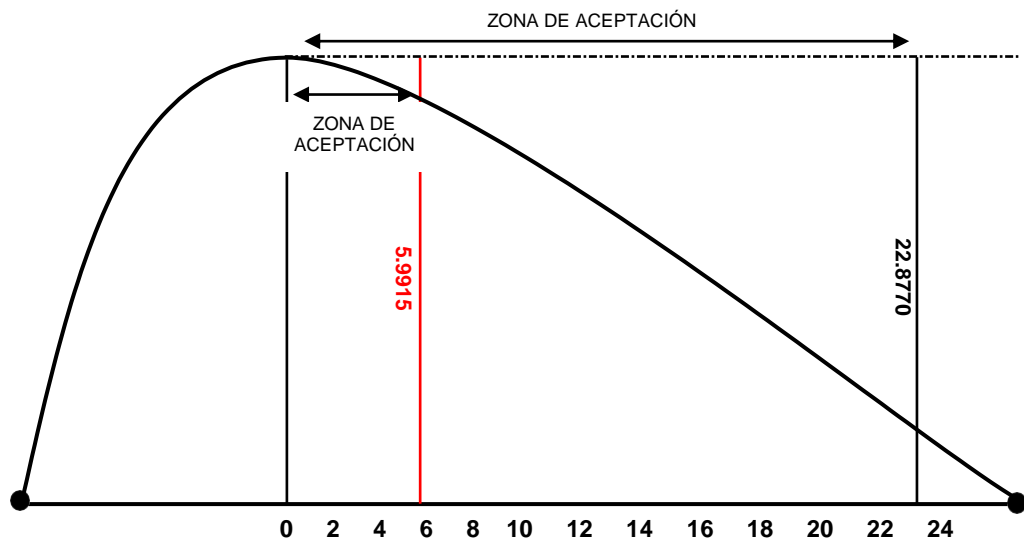
t) Se utiliza la distribución del CHI CUADRADO:

TABLA DE DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO $\chi^2$							
V/P	0.001	0.0025	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
2	13.815	11.9827	10.5965	9.2104	7.3778	<b>5.9915</b>	4.6052

Se ubica el grado de libertad con el  $\alpha$  y su intersección es: (2 y 0.05) = 5.9915

22.8770 > 5.9915  
**Chi calculado** > **Chi critico**

▪ **Gráfica:**



▪ **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir: El downsizing si influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.

### 3.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Sobre la base del estudio efectuado y considerando los hallazgos encontrados, es posible realizar la siguiente discusión:

En la actualidad, las empresas basan sus objetivos y resultados en un buen downsizing capaz de influir en los colaboradores para fortalecer el desarrollo organizacional en la empresa; la única finalidad de cambiar actitudes y comportamientos en referencia a la eficiencia de los colaboradores, es que estos indicadores son los motores de la actividad propia de la empresa; se enfocan en estos aspectos para marca una diferencia con el resto de las empresas.

De nada le sirve a la empresa tener recurso financiero, recurso de infraestructura, recurso tecnológico, sino tiene el recurso humano idóneo, capacitado y eficiente para que las actividades de la empresa sean efectivos, buscando siempre la mejora continua y cero errores en las actividades que desempeñan los colaboradores. Hoy en día el recurso humano es el elemento fundamental para el desarrollo de las empresas que se dedican a ofrecer servicios.

En este contexto, damos a conocer los resultados estadísticos del trabajo de investigación desarrollado EL DOWNSINZING Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, DE ICA 2019.

Respecto a los resultados estadísticos de las variables de estudio se tiene que EL DOWNSIZING queda evidenciado que el 76% de los trabajadores encuestados marcaron la alternativa SI y sobre EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL queda evidenciado que el 52% de los trabajadores encuestados marcaron la alternativa NO.

Respecto a los resultados estadísticos de las dimensiones de la variable independiente: la primera dimensión SELECCIÓN DE



PERSONAL, queda evidenciado que el 59% de los encuestados marcaron la alternativa A VECES; la segunda dimensión EMPOWERMENT, queda evidenciado que el 80% de los encuestados marcaron la alternativa A VECES y la tercera dimensión ASIGNACIÓN DE FUNCIONES, queda evidenciado que el 74% de los encuestados marcaron la alternativa SI.

Respecto a los resultados estadísticos de las dimensiones de la variable dependiente: la primera dimensión COMUNICACIÓN, queda evidenciado que el 44% de los encuestados marcaron la alternativa A VECES; la segunda dimensión ORGANIZACIÓN, queda evidenciado que el 59% de los encuestados marcaron la alternativa A VECES y la tercera dimensión CONDICIONES LABORALES, queda evidenciado que el 59% de los encuestados marcaron la alternativa SI.

En base a la discusión precedente, la presente investigación a través de los resultados obtenidos estadísticamente, permite confirmar que la variable independiente: EL DOWNSIZING si influye significativamente en la variable dependiente: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica.

De la información obtenida: analizada, procesada y detallada en la discusión, esta se complementa con los argumentos descritos por los siguientes autores:

**Salazar, C. (2018)**, La tesis “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de Jesús, Cajamarca”.

**Rabanal, D. (2018)**, La tesis denominada “Factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanecen en la organización”.

## CONCLUSIONES

1. El downsizing influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, de Ica 2019. Se establece que el 76% de los encuestados marcaron que el downsizing si es bueno y si influye en el desarrollo organizacional. Ello se aprecia en relacionar las variables de estudio mediante el uso de la técnica del Chi Cuadrado, teniendo en cuenta como margen de error 0.05 y el grado de libertad 2, el cálculo del Chi Cuadrado es de 22.9770 y la intersección en la distribución del Chi Cuadrado es de 5.9915 al ser menor se aprueba la hipótesis alterna.
2. La selección de personal influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, de Ica 2019. Se establece que el 59% de los encuestados marcaron que la selección de personal se desarrolla a veces y si influye en el desarrollo organizacional. Ello se aprecia en relacionar la dimensión y la variable de estudio mediante el uso de la técnica del Chi Cuadrado, teniendo en cuenta como margen de error 0.05 y el grado de libertad 6, el cálculo del Chi Cuadrado es de 35.1618 y la intersección en la distribución del Chi Cuadrado es de 5.9915 al ser menor se aprueba la hipótesis alterna.
3. El empowerment influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, de Ica 2019. Se establece que el 80% de los encuestados marcaron que el empowerment se desarrolla a veces y si influye en el desarrollo organizacional. Ello se aprecia en relacionar la dimensión y la variable de estudio mediante el uso de la técnica del Chi Cuadrado, teniendo en cuenta como margen de error 0.05 y el grado de libertad 6, el cálculo del Chi Cuadrado es de 63.9588 y la intersección en la distribución del Chi Cuadrado es de 5.9915 al ser menor se aprueba la hipótesis alterna.

4. La asignación de funciones influye significativamente en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, de Ica 2019. Se establece que el 74% de los encuestados marcaron que la asignación de funciones si es bueno y si influye en el desarrollo organizacional. Ello se aprecia en relacionar la dimensión y la variable de estudio mediante el uso de la técnica del Chi Cuadrado, teniendo en cuenta como margen de error 0.05 y el grado de libertad 6, el cálculo del Chi Cuadrado es de 13.7097 y la intersección en la distribución del Chi Cuadrado es de 5.9915 al ser menor se aprueba la hipótesis alterna.

## RECOMENDACIONES

1. Tomando en cuenta que los resultados obtenidos respecto a las variables de estudio el downsizing y el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica, han sido favorables, por tal, se deben fortalecer estas variables recomendando que la gerencia de la institución debe seguir promoviendo charlas y capacitaciones a los colaboradores de manera continua para seguir manteniendo un downsizing y un desarrollo organizacional bueno, y de esta manera alcanzar los objetivos establecidos en su plan de acción.
2. Tomando en cuenta que los resultados obtenidos respecto a la dimensión las selección de personal y su influencia en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica, han sido favorables, por tal, se debe mejorar esta dimensión aplicando técnicas que busquen en los colaboradores una buena relación, un buen trabajo en equipo y compañerismo, entre otros factores para lograr seleccionar colaboradores aceptables y que influyan en el desarrollo organizacional de la institución buscando mejorar el buen servicio y pensando en la satisfacción de los clientes.
3. Tomando en cuenta que los resultados obtenidos respecto a la dimensión empowerment y su influencia en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, han sido favorables, por tal, se debe mejorar esta dimensión desarrollando y evaluando las capacitaciones que se desarrollan a los colaboradores buscando en ellos actitudes positivas en su desarrollo profesional y personal que beneficien a la institución sumando un desempeño aceptable para que la institución y su desarrollo organizacional sea permanente, sabiendo que toda institución se sustenta en el recurso humano, ello dependerá la sostenibilidad y la continuidad de la institución.

4. Tomando en cuenta que los resultados obtenidos respecto a la dimensión asignación de funciones y su influencia en el desarrollo organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ica, han sido favorables, por tal, se debe fortalecer esta dimensión desarrollando en los colaboradores charlas motivacionales para mejorar las aptitudes en ellos, en base a la atención, la memoria, las percepciones y la creatividad; estos aspectos cuando son fortalecidos aumenta la capacidad productiva de los colaboradores en sus funciones y desempeño; es necesario que se contribuya fortalecer la asignación de funciones para que la institución mantenga una buena dirección y control en las funciones de cada colaborador.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍAS:

- Budros, A. (1997) The New Capitalism and Organizational Rationality: The Adoption of Downsizing. *Social Forces*, 76(1): 229.
- Cameron, K. S. (1994) Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33: 189-211.
- Carlos, N. (2017) “La Teoría del Desarrollo Organizacional y Estrategias Interpersonales para Desarrollar el Clima Institucional en la Institución Educativa N° 10243 del Caserío De Kallima - Incahuasi, Provincia de Ferreñafe”. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque.  
<https://repositorio.unprg.edu.pe>
- Cascio, W. (1993) Downsizing: What do we Know?, What Have we Learned? *Academy of Management Executive*, 7(1): 94-104.
- Cummings, T. G. & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* Ediciones Thomson. 6ta. edición. México, D.F.
- Chivanato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill. México, D.F.
- Durán, P., Robles, A. y Rodríguez A. (2019). *Análisis del modelo de gestión para el desarrollo de innovación tecnológico en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombia*.
- Garcia, M. (2013) La tesis “El Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva”. Universidad Nacional Autónoma de México.  
[https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013\\_Tesis.pdf](https://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jzubieta/Garcia2013_Tesis.pdf)

- Garrett, R. (1999). The Effects of Financial Conditions and Managerial Ideologies on Corporate Downsizing: Some Evidences from U.S. Investor-Owned Electric Utilities Industry, 1992-1995. *Management*, 2(3): 89-126.
- Garson, G. D. (2009). Data Levels and Measurement [Electronic Version]. Revisado 1/03/2010.
- Huamán, J. (2015), en la tesis titulada “El desarrollo de la creatividad de los empresarios de Pymes en los contenidos de gestión empresarial de la provincia de Chíncha en el año 2014”. (Tesis de Grado), Universidad Autónoma de Ica.
- Magán, A. & Céspedes, J. (2007). Difusión del Downsizing en la Empresa Española. Análisis del Modelo de Dos Etapas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 55-72.
- Melgar, J. (2011) La tesis titulada “Efectos del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los supervisores de producción: Caso de la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, México”. Universidad de Granada. País: España.  
<https://docplayer.es/13985325>
- Matta, L. y Capuñay L. (2019), en la tesis titulada “Cultura Organizacional del Personal Administrativo de la E.P.S. SEMAPACH S.A. 2019”. (Tesis de Pregrado), Universidad Autónoma de Ica.
- Morales, W. (2018) La tesis “Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, Barranco”. Universidad Autónoma del Perú – Lima.  
<http://repositorio.autonoma.edu.pe>

Mckinley, W. & Georg A. (2000) Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4):726-752.

Palomino M. (2016), en la tesis titulada “El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores bajo la modalidad de tercerización de la empresa Prosegur sucursal Ica”. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Rabanal, D. (2018) La tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional en la Municipalidad de Jesús, Cajamarca”. Universidad Cesar Vallejo – Cajamarca.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe>

Salazar, C. (2018) La tesis titulada “Factores que determinan la implementación de downsizing en empresas de aviación que operan en Guatemala y su impacto en el personal que permanecen en la organización”. Universidad de San Carlos. País: Guatemala  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5927.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5927.pdf)

Soria, C. (2008). La tesis titulada “Influencias de las estrategias de Downsizing sobre la estructura formal de la empresa: análisis caso de Telefónica”. Universidad Nacional de Educación a Distancia. País: España  
<http://e-spacio.uned.es>

Vasquez, J. y Vásquez, A. (2016) La tesis titulada “Análisis de implementación de desarrollo organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil”. Universidad de Guayaquil. País: Ecuador.  
<http://repositorio.ug.edu.ec>



Vargas, C. (2008). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Revista Educación. Universidad de Costa Rica.

Vera, S., Leo, D., y Dominguez M. (2015) La tesis titulada “La Responsabilidad Social y su Relación con el Desarrollo Organizacional de la Entidad Financiera Confianza, 2015.”. Neumann Business School – Tacna.  
<https://repositorio.epneumann.edu.pe>

### **Páginas Web:**

Aliaga, A. (11 de Setiembre de 2008). Fullblog.  
Obtenido de <http://ventascorporativas.fullblog.com.ar>

Aptitus.com. (9 de Enero de 2010). Aptitus.com.  
Obtenido de <https://aptitus.com/blog/remuneracion/>

Butrica , I., & Ortiz, C. (2017). Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL.  
Obtenido <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/>

Definición.De. (2018).  
Obtenido de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

Diario Correo (1 de Octubre de 2008). Portal Web - Diario Correo  
Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/>

Díaz, C. (11 de Julio de 2017). Gestión.Org.  
Obtenido de <https://www.gestion.org/la-revolucion-tecnologica-las-finanzas/>

Duarte, C. (22 de Setiembre de 2017). Gerencie.com.  
Obtenido de <https://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>

Duarte, C. (22 de Setiembre de 2017). Gerencie.com.

Recuperado:

<https://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>

<http://economiaes.com/incentivos.html>

Economipedia. (s.f.).

Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

Economipedia. (s.f.).

Obtenido de <http://economipedia.com/?s=salario+economico>

ECR. (27 de aBRIL de 2004).

Obtenido de <http://talentohumano.feyalegria.org/>

Enciclopedia Culturalia. (16 de Febrero de 2013).

Obtenido de <https://edukavital.blogspot.com>

La Torre, O., & Chavez Gurmendi, L. E. (4 de Agosto de 2014). El portal del Capital Humano.

Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe>

Méndez, A. (s.f.). Euroresidentes.

Obtenido de <https://www.euroresidentes.com>

Mesa Martínez, J. (s.f.). Grupo P&A.

Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com>

MisAbogados.com. (14 de Marzo de 2016).

Obtenido de <https://www.misabogados.com/blog/es>

Oliva, C. (2 de Febrero de 2015). Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Obtenido de <https://www.mef.gob.pe>

Soto, B. (5 de Enero de 2012). Gestión.Org.

Obtenido de <https://www.gestion.org/sistemas-de-compensacion>

Torres, M. (26 de Julio de 2008). INFOcalSER: Investigación en Calidad del servicio, Información y Productividad.

Obtenido de <http://infocalser.blogspot.com>

## **ANEXOS**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
DOWNSIZING Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, ICA 2019				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p><b>Problema General:</b> ¿En qué medida el Downsizing influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p><b>P.E.1:</b> ¿En qué medida la selección de personal influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?</p> <p><b>P.E.2:</b> ¿El Empowerment influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?</p> <p><b>P.E.3:</b> ¿En qué medida la asignación de funciones influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar en qué medida el Downsizing influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>O.E.1:</b> Determinar en qué medida la selección de personal influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p> <p><b>O.E.2:</b> Definir en qué medida el Empowerment influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p> <p><b>O.E.3:</b> Determinar en qué medida la asignación de funciones influye en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El Downsizing influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p><b>H.E.1:</b> La selección de personal influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p> <p><b>H.E.2:</b> La aplicación del Empowerment influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p> <p><b>H.E.3:</b> La asignación de funciones influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019.</p>	<p><b>Variable independiente</b> Downsizing</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de Personal</li> <li>- Empowerment</li> <li>- Asignación de funciones</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b> Desarrollo Organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Organización</li> <li>Condiciones Laborales</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> - Aplicada/Exploratoria</p> <p><b>Nivel de investigación</b> - Descriptivo - Correlacional</p> <p><b>Población</b> - Consta de 135 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes de Ica.</p> <p><b>Muestra</b> - Muestreo Censal - Los 135 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes de Ica.</p> <p><b>Técnica e instrumento de la investigación:</b></p> <p><b>Técnica</b> - La encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> - Cuestionario</p>

## ANEXO 2: INSTRUMENTO



## Cuestionario sobre: DOWNSIZING

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X su respuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito. Agradeciéndole por anticipado su colaboración.

PREGUNTAS			
<b>DOWNSIZING</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
1. ¿Considera usted que el downsizing influye en el desarrollo organizacional de la institución?			
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
2. ¿La selección de personal en la empresa se realiza de acuerdo a las normas y parámetros establecidos?			
3. ¿Considera usted que las formas de selección para laborar en la entidad son los adecuados?			
4. ¿Considera que el número de concursos en lo que respecta al año en curso son suficientes para contar con el número adecuado de trabajadores en la entidad?			
5. ¿Su perfil profesional es el adecuado para el puesto que ocupa en la actualidad?			
<b>EMPOWERMENT</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
6. ¿El empoderamiento o fortalezas de los colaboradores hace que aumente la participación en su desempeño?			
7. ¿Posee usted alguna función delegada por su superior inmediato?			

8. ¿Posee usted algún grado de autoridad delegado o encargado por su superior inmediato?			
9. ¿Participa usted de algún comité o grupo de trabajo con la finalidad de dinamizar la consecución de objetivos de la entidad?			
<b>ASIGNACIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
10. ¿La asignación de funciones propicia un desempeño eficiente de los colaboradores?			
11. ¿Sabe si la entidad cuenta con un Manual de Organización y Funciones para su Area o Dependencia?			
12. ¿Logran cumplir los objetivos propuestos por la entidad, dentro de su Area o Dependencia?			
13. ¿Sabe si al interior de su Area o Dependencia hay duplicidad de funciones por desconocimiento?			



### Questionario sobre: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estimado Sr. (a). Se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X su respuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito. Agradeciéndole por anticipado su colaboración.

<b>VARIABLE DEPENDIENTE Y DIMENSIONES</b>			
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
1. ¿El desarrollo organizacional de la institución se debe a los colaboradores?			
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
2. ¿La comunicación que se maneja en el ambiente interno de la empresa es la adecuada?			
3. ¿Logra eficientemente comunicarse con sus compañeros y jefe inmediato?			
4. ¿Conoce cuáles son los canales adecuados y establecidos por la entidad para comunicarse oficialmente?			
5. ¿Sabe que documentos utilizar para lograr dinamizar y obtener el objetivo de su comunicación, hacia áreas inferiores y superiores?			
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
6. ¿La organización depende del cumplimiento de las normas y reglas que asume los colaboradores?			
7. ¿Posee formas de registrar su documentación entrante como saliente de su Area o Dependencia?			



8. ¿Cumple con el trabajo según las instrucciones del puesto sin realizar cambios?			
9. ¿Comparte información u objetivos de su Area o Dependencia con otros trabajadores o mediante reuniones periódicas con su jefe inmediato?			
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	<b>SI</b>	<b>A VECES</b>	<b>NO</b>
10. ¿Las condiciones laborales benefician a los colaboradores para mejorar su desempeño en sus funciones?			
11. ¿Cuenta con equipamiento informático y en número adecuado para el cumplimiento de sus objetivos en el Area o Dependencia?			
12. ¿Es adecuado su ambiente de trabajo con condiciones de luz, ventilación, distribución y espacio?			
13. ¿Considera ordenada la distribución de su ambiente y oficina para el adecuado desarrollo de sus actividades y tareas?			



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION

**Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

- I. DATOS GENERALES
- 1.1 Apellidos y nombres del experto: *Jayo Luis Muñoz Vásquez*
- 1.2 Grado académico: *Maestría*
- 1.3 Cargo e institución donde labora: *DTP*
- 1.4 Título de la Investigación: *Desarrollo y Desarrollo Organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Ica 2019*
- 1.5 Autor del instrumento: *Franco Huayta Whitney Cristina*
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: *Licenciada*
- 1.7 Nombre del instrumento: *Cuestionario*

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					93
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					96
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					92
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					97
SUB TOTAL						942
TOTAL (PROMEDIO)						94.20

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): *18.84*  
 VALORACION CUALITATIVA: *Diecinueve con 84*  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Valioso*

Lugar y fecha: *Ica 03 Diciembre 2019*

Posfirma: *[Firma]*  
 DNI: *21440828*





FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION

Anexo 02: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: **BOZA MUÑOZ JOAN CARLOS**
- 1.2 Grado académico: **MAESTRO**
- 1.3 Cargo e institución donde labora: **DOCENTE**
- 1.4 Título de la Investigación: **DOWNSHIFTING Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES SCA 2019**
- 1.5 Autor del instrumento: **FRANCO HUAYNOTE VASQUEZ CRISTAL**
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: **LICENCIATURA**
- 1.7 Nombre del instrumento: **QUESTIONARIO**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					96
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					93
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					92
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					97
<b>SUB TOTAL</b>						<b>942</b>
<b>TOTAL (PROMEDIO)</b>						<b>94.2</b>

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): **18.84**  
 VALORACION CUALITATIVA: **DESARROLLO CON 84**  
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Lugar y fecha: **[Firma]**  
**MAG. JOAN CARLOS BOZA MUÑOZ**  
**DOCENTE**

Posfirma:  
 DNI: **21569130**