

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los
trabajadores administrativos de la Dirección Regional de
Agricultura de Tumbes, 2025**

TESIS
**para optar el grado académico de Doctora en Planificación
Pública y Privada**

Autora: MG. Gretty Analeidy, Valladolid Cornejo

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los
trabajadores administrativos de la Dirección Regional de
Agricultura de Tumbes, 2025**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (presidente) _____

Código ORCID: 0000-0003-3937-2613

Dr. Mijahuanca Infante, Javier (secretario) _____

Código ORCID: 0000-0002-5701-3967

Dr. Álamo Barreto, José Viterbo (vocal) _____

Código ORCID: 0000-0003-4459-1765

Dr. Ezcurra Zavaleta, Genkis Almicar (Vocal) _____

Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Dr. Merino Velásquez, Jesús (Vocal y asesor) _____

Código ORCID: 0000-0003-3301-4487

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



**Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los
trabajadores administrativos de la Dirección Regional de
Agricultura de Tumbes, 2025**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma**

Mg. Gretty Analeidy, Valladolid Cornejo (autora)

Código ORCID: 0000-0003-2956-9746

Dr. Merino Velásquez, Jesús (asesor)

Código ORCID: 0000- 0003- 3301- 4487

Tumbes, 2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintiséis días de septiembre del dos mil veinticinco, siendo las once horas y cero minutos, se reunieron, los miembros del jurado calificador constituido con Resolución No 0116-2025/UNTUMBES-EPG-D, del diez de marzo del marzo del dos mil veinticinco, presidido por el Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández, e integrado por el Dr. Javier Mijahuanca Infante (secretario), el Dr. José Viterbo Álamo Barreto (vocal), Dr. Ghenkis Almícar Ezcurra Zavaleta (vocal) y el Dr. Jesús Merino Velásquez (Vocal y asesor)

Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: *"Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025"* presentada por la doctoranda Gretty Analeidy Valladolid Cornejo para optar el grado académico de Doctora en Planificación Pública y Privada.

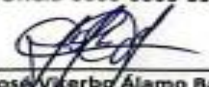
Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la correspondiente deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la sustentante aprobada, con el calificativo de **BUENO**

Por lo anterior, la sustentante está expedita para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Doctora en Planificación Pública y Privada, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las doce horas y veinte minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 26 de septiembre de 2025.


Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Presidente
DNI 07700664
Código ORCID 0000-0003-3937-2613


Dr. José Viterbo Álamo Barreto
Vocal
DNI 41057014
Código ORCID 0000-0003-4459-1765


Dr. Javier Mijahuanca Infante
Secretario
DNI 00227398
Código ORCID 0000-0002-5701-3967


Dr. Ghenkis Almícar Ezcurra Zavaleta
Vocal
DNI 40936824
Código ORCID 0000-0002-9894-2180


Dr. Jesús Merino Velásquez
DNI 00250443
Código ORCID 0000-0003-3301-4487
(Vocal y asesor)

C.c.
Jurado de Tesis (05).
Asesor
Instituto
Coasesor (01)
Unidad de Investigación.

Reporte de Turnitin



Página 1 of 50 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:481696727

Gretty Analeidy Valladolid Cornejo

Informe Final VALLADOLID CORNEJO 10-08-25 TRABAJO -TT

 Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de...

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:481696727

Fecha de entrega

11 ago 2025, 19:48 GMT-5

Fecha de descarga

11 ago 2025, 19:51 GMT-5

Nombre de archivo

Informe Final VALLADOLID CORNEJO 10-08-25 TRABAJO -TT.docx

Tamaño de archivo

134.7 KB

Dr. Jesús Merino Velásquez
ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

45 Páginas

10.875 Palabras

63.742 Caracteres



Página 1 of 50 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:481696727




12% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Trabajos entregados
- ▶ Fuentes de Internet

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 12%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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



Dr. Jesús Merino Velásquez
ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

Fuentes principales

- 0% Fuentes de Internet
- 12% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Publicación	Cusilayme Barrantes, Helfer Rudel. "Factores motivacionales en el desempeño la...	2%
2	Publicación	Martínez Chura, José. "La cultura organizacional y su incidencia a satisfacción lab...	1%
3	Publicación	Calsina Ponce, Angel Jogues. "El gobierno electrónico y la gestión administrativa ...	1%
4	Publicación	Emma Catherine Jiménez-Atiaja, Ariel José Romero-Fernández, Matías Santana-Pa...	<1%
5	Publicación	Cutipa Pilco, Yesen Maribel. "El rol de acompañamiento de la familia en el marco ...	<1%
6	Publicación	L.M. Cardona Mejía, M. Pardo del Val, A. Dasí Coscollar. "El cambio organizativo e...	<1%
7	Publicación	María Sarabia-Alonso, Gisela Gómez-Mohedano, Patricia Espino-Guevara. "Validac...	<1%
8	Publicación	Sánchez Farfán, Marina del Carmen Rojas Pinto, Katty Isabel Hidalgo Hidalgo, ...	<1%
9	Publicación	Choque Choque, Mery. "Liderazgo directivo y del desempeño docente de las instit...	<1%
10	Publicación	Zaga Aguilar, Luz Marina. "Motivación laboral y desempeño docente en la Institu...	<1%
11	Publicación	Arapa Arapa, Irma. "Responsabilidad social institucional y su relación con la inter...	<1%

Dr. Jesús Merino Velásquez
ORCID: 0000-0003-3301-4487
Asesor

12	Publicación	Llacma Hilares, Rosa. "Expectativas y percepciones de los usuarios sobre la calida...	<1%
13	Publicación	Lazo Llanco, Nelly. "Gestion de calidad y la fidelizacion de los clientes en la micro ...	<1%
14	Publicación	Roque Yupanqui, Jessy Ayme. "Liderazgo situacional y gestión educativa de los di...	<1%
15	Publicación	María Teresa Sebastián Frasquet. "Pigmentos indicadores: caracterización de la co...	<1%
16	Publicación	Cardona Mejía, Liliana María. "El cambio organizativo en las Instituciones de Educ...	<1%
17	Publicación	Mendoza Ancco, Hermógenes. "Los contratos administrativos de servicios - CAS, c...	<1%
18	Publicación	Ramírez Anzola, Claudia Marcela. "Laboratorio Virtual de Química para el Estudio ...	<1%
19	Publicación	de Takahashi, Alejandra Graciela Martínez Grimaldo. "Relaciones Sociales De Pod...	<1%
20	Publicación	Zaraza Vilca, Marco Antonio. "Factores motivacionales que inciden en el desempe...	<1%
21	Publicación	García Macavilca, José Luis. "Síndrome de Burnout en los docentes durante las cla...	<1%
22	Publicación	Mendoza Torres, Edith Rocío. "Los recursos tecnológicos y su relación con el apre...	<1%
23	Publicación	Nina Mendoza, Maritza Gertrudiz. "Análisis de la cultura organizacional y su incid...	<1%
24	Publicación	Johanna Elizabeth Jara-Contreras, Aída Margarita Izquierdo-Morán, María Maricel...	<1%
25	Publicación	Ayosa Peña, Geraldine Viviana. "Estrategias didácticas colaborativas y su influenc...	<1%



Dr. Jesús Merino Velasquez
 ORCID: 0000-0003-3301-4487
 Asesor

26	Publicación	Banafsheh Tehranineshat, Mahnaz Rakhshan. "The relationship between knowle...	<1%
27	Publicación	Beltran Larco, Luisa Pamela. "Problematica de la existencia de distintos regimene...	<1%
28	Publicación	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para insti...	<1%
29	Publicación	Ronald Huaranga Cristobal. "Idoneidad en la designación del directivo público en ...	<1%
30	Publicación	Chino Quispe, Lizbeth Nora. "Adicionales de obra en la ejecución de proyectos de ...	<1%
31	Publicación	Ronald Antonio Julca Alcántara, Lucila Del Carmen Vallejo Romo. "Application of u...	<1%
32	Publicación	Sergio Espinoza-Parra, Fernando Molero, María J. Fuster-Ruizdeapodaca. " Transf...	<1%
33	Publicación	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na do...	<1%
34	Publicación	Blondet Valdivia, Juan Carlos. "El régimen del contrato administrativo de servicio ...	<1%
35	Publicación	Carlos Macías Gelabert, Allan Aguilera Martinez. "Contribución de la gestión de re...	<1%
36	Publicación	Gleison Lopes Fonseca, Antonio Juan Briones Peñalver, Pedro Fernandes da Anun...	<1%
37	Publicación	Maly Danino, Zippi Shechtman. "Superiority of group counseling to individual coa...	<1%
38	Publicación	María Fernanda Ramos, María Trinidad Plaza, Helman Hernández Riaño. "Agroing...	<1%



Dr. Jesús Merino Velásquez
 ORCID: 0000-0003-3301-4487
 Asesor

DEDICATORIA

A nuestro creador por darme
fortaleza espiritual.

A mis padres por creer en mi
persona y formarme como una
buena ciudadana.

A mi esposo e hijo por su gran
comprensión como madre y
doctoranda.

A todos ellos por su eterno cariño y
respeto.

Gretty Analeidy

AGRADECIMIENTO

A los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes por facilitarme información para ejecutar y culminar con éxito esta obra académica.

Al Dr. Jesús Merino Velasquez con su aporte académico.

Gretty Analeidy

INDICE

	Página
RESUMEN	15
ABSTRACT.....	16
I. INTRODUCCIÓN.....	17
II. REVISION DE LITERATURA	22
2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS	22
2.2 ANTECEDENTES.....	29
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	33
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	34
3.1. HIPÓTESIS.....	34
3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ..	34
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	36
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	37
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	39
3.6. CONFIABILIDAD.....	40
3.7. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
4.1. RESULTADOS	44
4.2. DISCUSIÓN	58
V. CONCLUSIONES	61
VI. RECOMENDACIONES.....	63
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS	68

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Población laboral de la Dirección Agricultura de Tumbes	36
Tabla 2. Fiabilidad de variable gestión del cambio organizacional.....	40
Tabla 3. Fiabilidad de variable productividad laboral.....	41
Tabla 4. Dimensiones, indicadores e ítems de gestión de cambio organizacional	42
Tabla 5 .Dimension.s, indicadores e ítems de productividad laboral	43
Tabla 6. Relación entre la gestión del cambio y productividad laboral.	44
Tabla 7. Correlación entre gestión del cambio y productividad laboral	46
Tabla 8 .Relación entre la comunicación y productividad laboral	47
Tabla 9. Correlación entre comunicación y productividad laboral	49
Tabla 10. Relación entre la autoadministración y productividad laboral.....	50
Tabla 11 Correlación entre autoadministración y productividad laboral	52
Tabla 12 Relación entre la acción estratégica y la productividad laboral	53
Tabla 13. Correlación entre acción estratégica y productividad laboral	54
Tabla 14. Relación entre el trabajo en equipo y la productividad laboral	55
Tabla 15. Correlación entre trabajo en equipo y productividad laboral.....	57

INDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	69
Anexo 2. Matriz de operacionalización variable 1	70
Anexo 3. Matriz de operacionalización variable 2	71
Anexo 4. Solicita autorización para ejecución de tesis.....	72
Anexo 5. Cuestionario gestión del cambio organizacional.	73
Anexo 6. Cuestionario de productividad laboral	75
Anexo 7. Análisis de Confiabilidad de las variables	77
Anexo 8. Respuesta a solicitud de autorización de tesis.....	83
Anexo 9. Evidencia de aplicación de encuesta	85

RESUMEN

El objetivo general para esta investigación fue determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025; de tipo aplicada, transversal, cuantitativa, no experimental, con una población y muestra intencional compuesta por los 70 trabajadores de la dirección, empleándose las variables de gestión del cambio institucional con las dimensiones básicas, cardinales y específicas, para la variable toma de decisiones con sus dimensiones sobre eficacia, eficiencia y efectividad. Los datos fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta con dos cuestionarios compuestos por veinte preguntas cada uno en escala de Likert. Los resultados fueron la existencia de una relación directa, positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y la productividad laboral de los trabajadores administrativos. Igual para la comunicación y la productividad laboral con niveles de comunicación efectiva bajos lo que puede limitar el desarrollo del potencial laboral y la eficiencia institucional. Se confirma, la existencia de una relación directa, positiva y significativa entre la autoadministración y la productividad laboral lo que indica que los trabajadores con mayores niveles de autogestión tienden a ser también los más productivos. Las dimensiones de acción estratégica y trabajo en equipo tuvieron resultados positivos y significativos con la variable toma de decisiones. La investigación concluye que los resultados permiten inferir que existe una tendencia favorable tanto en la percepción de la gestión del cambio como en los niveles de productividad laboral, aceptando la hipótesis de trabajo.

Palabras clave: Gestión del cambio, toma de decisiones, básicas, cardinales, ordinales, eficiencia.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to determine the relationship between organizational change management and the labor productivity of administrative workers at the Tumbes Regional Directorate of Agriculture in 2025. The research was applied, cross-sectional, quantitative, and non-experimental. The population and intentional sample consisted of 70 employees in the department. The variables used were institutional change management, with basic, cardinal, and specific dimensions; and the decision-making variable, with its dimensions of effectiveness, efficiency, and efficacy. Data were obtained using a survey technique with two questionnaires consisting of twenty questions each on a Likert scale. The results showed a direct, positive, and significant relationship between organizational change management and the labor productivity of administrative workers. The same was true for communication and labor productivity, with low levels of effective communication, which can limit the development of labor potential and institutional efficiency. A direct, positive, and significant relationship between self-management and labor productivity is confirmed, indicating that workers with higher levels of self-management also tend to be the most productive. The strategic action and teamwork dimensions had positive and significant results with the decision-making variable. The research concludes that the results suggest a favorable trend in both the perception of change management and levels of work productivity, supporting the working hypothesis.

Keywords: Change management, decision-making, basic, cardinal, ordinal, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

Gestión del cambio organizacional (GCO), tema de creciente importancia en el contexto global, dado que las corporaciones enfrentan un ambiente cada vez más competitivo y complejo. En el ámbito internacional, se ha identificado que las transformaciones tecnológicas, los cambios en los mercados y las exigencias de sostenibilidad están llevando a las instituciones a adaptarse rápidamente para mantener su relevancia y efectividad. Esta realidad impacta directamente en la productividad laboral, que se considera un factor clave para garantizar la competitividad y el éxito organizacional.

En América Latina, las instituciones públicas y privadas enfrentan desafíos particulares relacionados con estructuras organizativas tradicionales, intransigencia al cambio y limitaciones en la ejecución de nuevas estrategias. La región muestra una creciente preocupación por mejorar los niveles de productividad laboral, entendida como el desempeño eficiente y efectivo de los trabajadores, para responder a las necesidades de desarrollo socio-económico. En este argumento, GCO, emerge como una herramienta estratégica fundamental.

En el caso de Perú, los esfuerzos por modernizar la administración pública han llevado a implementar políticas orientadas a la mejora de la gestión organizacional y el fortalecimiento del capital humano. Sin embargo, persisten desafíos significativos en términos de resistencia al cambio, integración de nuevas tecnologías y desarrollo de competencias laborales. Estas dificultades son especialmente evidentes en sectores clave como la agricultura, donde las direcciones regionales enfrentan la presión de optimizar sus recursos y servicios para contribuir al desarrollo sostenible del país.

A nivel local, la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes (DRAT) desarrolla un rol decisivo en el impulso económico de la región, al coordinar políticas y programas

que impactan directamente en el sector agrícola. No obstante, se han identificado limitaciones en la productividad laboral de sus trabajadores administrativos, atribuibles en gran medida a la falta de estrategias efectivas para gestionar el cambio organizacional. Esto plantea la necesidad de analizar la relación entre GCO y productividad laboral, a fin de precisar oportunidades de mejora que fortalezcan la capacidad de la DRAT de responder a las demandas del entorno y cumplir sus objetivos institucionales.

Este estudio tiene como propósito analizar y proponer estrategias que contribuyan a una gestión efectiva del cambio organizacional, con el fin de optimizar la productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT año 2025.

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan un entorno de cambio constante impulsado por la globalización, el avance tecnológico y las transformaciones sociales y económicas. Esta dinámica requiere una capacidad de adaptación que permita a las instituciones mantenerse competitivas y sostenibles. Sin embargo, numerosos estudios destacan que un alto porcentaje de los procesos de cambio organizacional fracasan debido a una gestión inadecuada, lo que genera impactos negativos en la productividad laboral. La resistencia al cambio, la falta de liderazgo y la ausencia de estrategias claras son factores comunes que afectan el desempeño de los trabajadores, reduciendo su motivación y eficiencia.

En América Latina, la realidad es más compleja debido a las características propias de la región, como sistemas organizativos tradicionales, burocracia excesiva y limitaciones en la capacitación de recursos humanos. Según informes regionales, muchas organizaciones públicas presentan un bajo nivel de innovación en sus procesos administrativos, lo que impacta directamente en la productividad laboral. Esto se agrava en un contexto donde las demandas sociales exigen mayor efectividad y transparencia en la gestión pública, generando tensiones que dificultan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En Perú, el Estado ha promovido diversas reformas en la administración pública con el propósito de perfeccionar la calidad de servicios y optimizar los recursos

disponibles. No obstante, estas iniciativas enfrentan múltiples desafíos, como intransigencia al cambio por parte de los trabajadores, la limitada inversión en capacitación y la falta de infraestructura adecuada. Estas debilidades afectan la productividad laboral, especialmente en sectores estratégicos como la agricultura, que desempeña un papel clave en el desarrollo económico y social del país.

A nivel local, DRAT, institución que enfrenta problemas similares. Esta institución, encargada de implementar políticas agrícolas en la región, depende en gran medida de la eficiencia y el desempeño de su personal administrativo. Sin embargo, se han identificado problemas significativos como la falta de compromiso de los trabajadores, deficiencias en la comunicación interna, ausencia de liderazgo transformacional y resistencia a adoptar nuevas metodologías de trabajo. Estas limitaciones no solo afectan la productividad laboral, sino que también comprometen la capacidad de DRAT para responder de manera efectiva a las necesidades del sector agrícola en Tumbes.

La realidad problemática evidencia que, a pesar de los esfuerzos realizados, la GCO, no ha sido implementada de manera adecuada en la DRAT. Esta situación requiere un análisis profundo y el diseño de estrategias que permitan superar las barreras existentes y optimizar la productividad laboral (PL) de los trabajadores administrativos, garantizando así una gestión más eficiente y alineada con las demandas del contexto regional y nacional en el año 2025.

La situación problemática nos lleva a plantear el problema general: ¿Qué relación existe entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025?, con los problemas específicos: 1. ¿Qué relación existe entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos?, 2. ¿Qué relación existe entre autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativo?, 3. ¿Qué relación existe entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos?, 4. ¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y productividad laboral de trabajadores administrativos?

Esta investigación es necesaria porque la DRAT enfrenta desafíos significativos en GCO, que perturba directamente a PL de sus trabajadores administrativos. En un entorno marcado por la necesidad de modernización y eficiencia en las instituciones públicas, identificar y proponer estrategias para gestionar el cambio es fundamental para optimizar el desempeño laboral, garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales y contribuir al desarrollo agrícola sostenible en la región. Además, este estudio aborda una problemática relevante que puede servir como referencia para otras instituciones públicas con características similares en Perú.

La realización de este estudio permitirá: Identificar los factores críticos que afectan la Gestión del cambio organizacional en la DRAT. Proponer estrategias prácticas para mejorar la productividad laboral de los trabajadores administrativos. Fortalecer el ambiente institucional y la motivación laboral mediante una gestión del cambio organizacional más efectiva. Contribuir al desarrollo regional, ya que una mejora en la productividad de la DRAT impacta positivamente en la ejecución de programas y políticas agrícolas. Generar conocimiento aplicable que puede ser replicado en otras instituciones públicas con desafíos similares.

El estudio beneficia directamente a los trabajadores administrativos de la DRAT al mejorar sus condiciones de trabajo y aumentar su motivación y eficiencia. Indirectamente, también beneficiará a la institución, al optimizar su desempeño organizacional. Los agricultores y productores locales, quienes dependen de los servicios y programas ejecutados por la DRAT. La población de la región de Tumbes, al asegurar una gestión más eficiente de los recursos agrícolas que impactan en su bienestar socioeconómico.

Los directivos y gestores de la DRAT, quienes podrán implementar estrategias basadas en los hallazgos del estudio para mejorar la gestión organizacional. Los trabajadores administrativos, quienes se beneficiarán de un entorno laboral más favorable y productivo. Las autoridades regionales y nacionales encargadas de la gestión pública, ya que los resultados ofrecerán insumos valiosos para diseñar políticas orientadas a fortalecer la productividad laboral en el sector público. Investigadores y académicos interesados en el análisis de la GCO en instituciones

públicas, quienes podrán utilizar este estudio como base para investigaciones futuras.

La investigación pretende determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025. Con los objetivos específicos siguientes: 1. Determinar la relación entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes. 2. Determinar la relación entre la autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes. 3. Determinar la relación entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 4. Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

II. REVISION DE LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.1.1. Gestión del cambio organizacional

Se refiere a un proceso organizativo y estratégico diseñado para planificar, supervisar e implementar transformaciones en una organización con el propósito de lograr una adaptación exitosa a nuevas circunstancias, situaciones o necesidades. Estas alternativas pueden abarcar una amplia gama de áreas, incluyendo la cultura organizacional, la estructura, los procesos, la tecnología y las prácticas laborales. (Roche et al., 2023)

Bajo esa línea de pensamiento, Labraña et al. (2023)

De acuerdo con ello, gestión del cambio organizacional implica varios pasos clave, que pueden incluir la identificación de la necesidad de cambio, planificación, diseño del cambio, comunicación efectiva a todos los niveles de la organización, capacitación y desarrollo de habilidades, implementación del cambio, evaluación del progreso, y la realización de ajustes según sea necesario. (Labraña, Puyol, Bermasconi, y Barba, 2023)

A tenor de lo establecido, Cardona et al. (2020)

Exponen se evidencia que la reconfiguración de la economía y de la sociedad en la esfera mundial producto de fuerzas como globalización y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación, ha permeado la educación superior y obliga a que las instituciones de enseñanza se enfrenten a procesos de cambio para dar respuesta a las nuevas demandas de un mercado cada vez más competitivo. Visto de esa forma, en la educación regular, gestión del cambio organizacional es

esencial debido a la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes, la tecnología, la sociedad y las regulaciones gubernamentales, por ende, se vislumbra como un proceso dinámico que implica la planificación, implementación y adaptación continua a lo largo del tiempo para abordar oportunidades en el contexto de la educación universitaria. (Cardona, Pardo, Dasi|, 2020)

Asimismo, Hernández y col. (2023)

La gestión del cambio organizacional en la educación superior exige un enfoque proactivo para reconocer y enfrentar los retos y oportunidades que emergen en el ámbito educativo. Las innovaciones tecnológicas obligan a las instituciones educativas a ajustarse a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Bajo esa línea de pensamiento, la gestión de cambio como proceso sistemático amerita la aplicación de estrategias que permitan definir claramente los objetivos del cambio y el establecimiento de métricas para medir el progreso, a través de la evaluación continua, con la aplicación de nuevas prácticas y enfoques en la enseñanza e investigación. En ese sentido, para fomentar el cambio, es necesario identificar los valores y creencias que deben cambiar o evolucionar, involucrando al personal educativo de manera activa en el proceso, contribuyendo a una transición adaptable. (Labraña, Puyol, Bernasconi, y Barba, 2023)

Quesada (2022) Gestión administrativa (GA) se entiende como el conjunto de procesos internos dentro de una organización, involucrando a planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación adecuada de los resultados obtenidos por la organización.

El análisis del comportamiento organizacional de las empresas es clave para comprender la gestión administrativa. Según Taylor, para una administración eficaz, las empresas deben estudiar el tiempo, los puestos de trabajo y las tareas que cada empleado realiza en su área, con el fin de obtener resultados positivos.

Anchelia et al. (2021) Los recursos humanos es el factor clave en todos los componentes de una organización. Su correcta administración depende de la responsabilidad que cada gerente asuma en todas las áreas de la organización.

Medranda (2022) Las organizaciones buscan alcanzar sus objetivos con el menor número de cambios posibles en su gestión y ejecutar eficientemente sus operaciones para conseguir rentabilidad. Esto se logra mediante la incorporación de personal calificado y motivado, en un entorno laboral que fomente el crecimiento empresarial.

Córdova, García, Puicón y Merino (2022) GA de las instituciones públicas y privadas se ha visto afectada por las consecuencias del COVID-19, debido a factores políticos y económicos que han comprometido la estabilidad de las organizaciones.

Mendoza (2017) Gestión administrativa se concibe como un proceso sistémico vinculado al pensamiento crítico, el cual debe aplicarse dentro de la organización para alcanzar los objetivos y metas, cumpliendo con las funciones específicas que los colaboradores deben desempeñar.

Gestión administrativa es responsable de utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección, con el propósito de reducir costos y optimizar los procesos internos de la organización.

Chiavenato (2009) define, GA, proceso de gestionar estratégicamente una organización, basado en funciones (planeación, organización, dirección, y control, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Córdova et al (2022) GA, consiste en serie de acciones encaminadas a alcanzar las metas institucionales, mediante una ejecución eficiente de procedimientos formales y observancia de las tareas de los directivos, en un ambiente que favorezca el desempeño eficaz de los empleados.

Peña, Sánchez y Sancan (2022) Gestión administrativa implica la aplicación de técnicas y procedimientos para utilizar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales disponibles en una empresa.

Manes (2014) GA, consiste en diseñar, implementar y aplicar políticas organizacionales que mejoren la efectividad de enseñanza, brindando acceso a una educación valiosa y significativa para los colaboradores.

Objetivo y función de GA

Para, Quiroga (2020; Citado en Medranda, 2022, p. 18)

Los objetivos para implementar la gestión administrativa deben ser los siguientes: **a.** Maximizar los procesos administrativos para lograr un mayor desempeño. **b.** Mejorar el seguimiento y control de los procesos internos para medir y evaluar los resultados de manera objetiva. **c.** Simplificar los procesos internos para que el trámite administrativo sea sencillo y eficaz. **d.** Ofertar bienes y servicios al mercado de calidad con la utilización de tecnología e investigación.

2.1.2. Productividad

Koontz et al. (2012)

Se refiere a la relación entre la producción y los insumos empleados en un periodo de tiempo, teniendo en cuenta la calidad. Las empresas exitosas generan su valor agregado a través de operaciones productivas. Aunque no existe un consenso absoluto sobre el significado exacto de la productividad, se puede entender como la razón entre producción e insumos durante un período determinado (Koontz et al., 2012).

Prokopenko (1989)

Define, es la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo necesario para alcanzarlos. El tiempo es una medida universal que no depende del

control humano, y entre menor sea el tiempo empleado en lograr los resultados deseados, más productivo se considera el sistema. (Prokopenko, 1989, p. 3)

Independientemente del sistema de producción, ya sea económico o político, el concepto de productividad se mantiene constante. Aunque la productividad puede interpretarse de diferentes maneras según la perspectiva de cada persona, su definición fundamental sigue siendo la misma. (Prokopenko, 1989)

García, A. (2011) “Productividad, se entiende como la relación entre los productos obtenidos y los insumos utilizados o los factores de producción involucrados en el proceso”.

La eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos disponibles, centrándose en los medios y procesos. La eficacia, por su parte, se refiere al cumplimiento exitoso de metas y objetivos bien definidos, donde lo más relevante son los fines y resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface las necesidades de sus clientes y eficiente cuando lo hace con costos reducidos. Si una empresa mejora sus métodos y procesos, aumenta su eficiencia; si supera sus metas y objetivos, mejora su eficacia. (Chiavenato, 2009)

Toro. (2022):

El concepto de productividad puede tener distintos significados dependiendo de si se aborda desde el rendimiento organizacional o individual. En el ámbito organizacional, se deben considerar factores económicos, tecnológicos, organizacionales o administrativos. Aunque estos dos conceptos son analíticamente distintos, están relacionados: la productividad indivi

dual es un factor clave para la productividad organizacional.

Respecto a variable productividad.

Koontz, et al. (2012), expresan:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{Insumos}}$$

Aumentar la producción utilizando los mismos recursos, reducir los insumos manteniendo la misma producción, o incrementar la producción mientras se reducen los insumos, con el objetivo de mejorar el cociente de productividad de manera favorable.

Las empresas emplean diversos tipos de insumos, como mano de obra, materiales y capital. En este sentido, la productividad total de los factores combina varios insumos para generar un indicador compuesto. En el pasado, los programas de mejora de la productividad se enfocaban principalmente en las áreas de competencia directa de los trabajadores. No obstante, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más influyentes en el ámbito de la administración, la productividad debe ser vista de manera integral, abarcando también otros aspectos organizacionales.

La máxima oportunidad de aumentar la productividad segura se encuentra en el conocimiento del trabajo del mismo y, en especial de la administración. (Koontz et al., 2012, p.14)

La productividad contribuye a generar valor para la organización y a incrementar su rentabilidad, añadiendo valor agregado a los productos sin comprometer la calidad

Así también, Koontz, et al. (2012)

Productividad es el cociente de producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; esta definición también puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, gerentes, personal de *Staff*. (p. 550).

Respecto a efectividad.

Koontz, et al. (2012, p. 14) definen, es el logro de objetivos (p. 14).

La eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de los recursos.

La efectividad se refiere al cumplimiento total de los objetivos y metas establecidos en la planificación, es decir, alcanzar un 100% de los resultados esperados, sin considerar los costos empleados. En cambio, la eficiencia en las organizaciones se logra cuando se alcanzan las metas, pero minimizando al máximo el uso de recursos en el proceso.

Así mismo definido por el autor Drucker, P. (1989). Por qué necesitamos ejecutivos eficientes. (Drucker, 1989)

Una de las razones de esta negligencia es que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda la organización. Y hasta muy recientemente no existía más de un puñado de tales personas.

El trabajo manual sólo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros la hagan correctamente. El trabajador manual puede ser siempre calibrado según la cantidad y calidad de su producción aislada e identificable como, por ejemplo, un par de zapatos. (p. 11).

Toro (2022) efectividad del personal.

Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto una persona. En la perspectiva de la empresa y de la gerencia se trata el logro efectivo de las metas o resultados que se han asignado a un trabajador (p. 266).

2.2 ANTECEDENTES

Internacional

Hurtado (2024)

Este estudio analiza las estrategias de desarrollo organizacional aplicadas en la gestión del talento humano por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADP) de la zona central del Ecuador. Con un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos, se encuestó a 630 funcionarios públicos de las provincias de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua. Los hallazgos indican que, en general, las estrategias actuales son valoradas positivamente, resaltando su efectividad para mejorar la productividad y el desempeño. Sin embargo, se identificaron desafíos, especialmente en la promoción de un entorno laboral inclusivo y en el acceso a programas de capacitación. El estudio subraya la importancia de contar con un liderazgo sólido. Un liderazgo de mejora continua para maximizar la gestión de recursos humanos, fomentando el desarrollo organizacional sostenible y adaptativo. Aunque hay avances significativos, es crucial seguir trabajando en áreas clave para satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los empleados públicos en estos GADP.

Alarcón y Hernández (2024)

La misión de la organización es implementar estrategias que fortalezcan las habilidades, la participación y la productividad de sus empleados en entornos laborales favorables, promoviendo el bienestar y el desarrollo tanto profesional como personal. Esto se orienta hacia la satisfacción laboral a través de prácticas que consideren aspectos psicológicos, físicos e intelectuales. En este marco, el objetivo de la investigación es analizar, desde una perspectiva crítica, las tendencias, aportes y limitaciones de los modelos de Gestión del Talento Humano en las organizaciones. El estudio es de tipo descriptivo-explicativo, con un enfoque cualitativo, fundamentado

en una revisión sistemática de la literatura, utilizando procesos rigurosos de filtrado y análisis. Criterios de inclusión/exclusión (palabras clave, tipología de documentos, años de publicación). A su vez, se utiliza la matriz de conceptos para la identificación de subsistemas e indicadores de la gestión del Talento Humano empleados con mayor frecuencia por los autores. Con base en lo expuesto, la contribución de la investigación se fundamenta en presentar un análisis de las tendencias, aportes y limitaciones de la gestión del talento, así como su relación con la Psicología Organizacional, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores.

Quiroz et al. (2024)

Estudio descriptivo de tipo revisión bibliográfica tiene por objeto analizar la Administración de los recursos humanos en las organizaciones empresariales, en los momentos actuales; fue sistematizado a través de los métodos de investigación científica, histórico-lógico, análisis de contenido y analítico-sintético. Se determinó que los recursos humanos son el principal activo de una empresa; la gestión de los recursos humanos ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales. El Departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares de las organizaciones para definirse y consolidarse en el mercado; su radio de acción contempla el reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos y sistemas de información, y auditoría. La gestión del talento humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos; dado que estructura indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal.

Nacional

Aliaga (2024)

El 47,2% califica a productividad laboral con un nivel alto. Concluyendo que la modernización de la gestión pública influye en la productividad laboral de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de la provincia de Huamanga, región Ayacucho, en el año 2023.

Del Aguila, (2024)

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el rendimiento laboral en el Hospital II-2 Santa Gema, Yurimaguas – 2023. Investigación de tipo básica, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, cuya población y muestra fue 89 servidores administrativos; técnica de recolección la encuesta y como instrumentos los cuestionarios. Los resultados determinaron que el nivel de gestión del cambio organizacional fue medio en 62 %, seguido de bajo en 26 % y alto en 12 % y el nivel de rendimiento laboral fue medio en 62 %, seguido de bajo en 24 % y alto en 14 %. Existe relación positiva, alta y significativa entre dimensión de comunicación de gestión del cambio organizacional y el rendimiento laboral, Rho Spearman 0.867, p-valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$). Concluyó existe relación positiva alta y significativa entre gestión del cambio organizacional y rendimiento laboral en el Hospital II- 2 Santa Gema, Yurimaguas – 2023, Rho Spearman de 0.863 (correlación positiva alta) y p-valor igual a 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.01$); además, se encontró 74.47 % de dependencia entre las variables.

Ruiz (2024)

Los resultados de la investigación permitieron concluir que las variables de estudios se encuentran correlacionadas, de manera directa y significativa, porque el coeficiente de correlación de Spearman encontrado tuvo un valor

de 0.197 es una correlación positiva muy baja, concluye que cuanto mejor es gestión directiva, se espera una mayor productividad del personal asistencial.

Local

Alvarez (2024)

Se determinó que las variables independientes, habilidades directivas y clima organizacional, influyen en variable dependiente, productividad laboral, según el valor de Nagelkerke, explica el 79,1 % (0,791) de variabilidad del modelo. Para comprobar la hipótesis, se realizó una prueba de relación obteniendo un p-valor menor a 0.05, que confirma existencia de una relación significativa entre las variables independientes y la dependiente. Esto permite concluir que las habilidades directivas y el clima organizacional inciden directamente en la productividad laboral.

Benites y Carrasco (2024)

Estudio denominado Gestión Administrativa y su impacto en clima laboral en los colaboradores del hospital José Alfredo Mendoza Olavarría, Tumbes, 2023. Tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación entre Gestión Administrativa y clima laboral en los colaboradores del Hospital José Alfredo Mendoza Olavarría, Tumbes, 2023. Investigación descriptiva, correlacional, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 40 colaboradores del hospital José Alfredo Mendoza Olavarría. Se determinó la relación entre la gestión administrativa y clima laboral del personal administrativo del Hospital José Alfredo Mendoza Olavarría. La prueba de hipótesis R de Pearson fue de 0.698.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Comportamiento organizacional

Estudio de las personas y grupos dentro de las organizaciones, e influencia mutua entre ellos y organización (Chiavenato, 2009).

Desempeño Organizacional

Resultados totales de las actividades laborales de una organización, reflejando su rendimiento global (Robbins y Coulter, 2018).

Eficacia Organizacional

Meta principal de los gerentes, que guía sus decisiones sobre estrategias, actividades laborales y coordinación del trabajo, buscando alcanzar los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2018).

Gestión Administrativa

Conjunto de acciones y procesos mediante los cuales los gerentes organizan y ejecutan actividades, siguiendo las fases del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, ejecutar, monitorear, controlar, evaluar) basados en los principios de la administración científica.

Universalidad de la Administración

La administración es necesaria en todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño, nivel jerárquico, área funcional o ubicación geográfica (Robbins y Coulter, 2018).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. HIPÓTESIS

Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025.

Hipótesis específicas:

1. Existe relación directa y significativa entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT.
2. Existe relación directa y significativa entre autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT
3. Existe relación directa y significativa entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT.
4. Existe relación directa y significativa entre trabajo en equipo con productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT.

3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Investigación tipo descriptivo - correlacional, enfocándose en detallar particularidades y características de variables gestión del cambio organizacional y PL, así como en analizar su relación o asociación.

Según Hernández et al. (2014), un estudio correlacional tiene como objetivo identificar la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. Asimismo, señalan

que un estudio descriptivo se centra en especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos analizados.

Diseño de investigación

Diseño no experimental

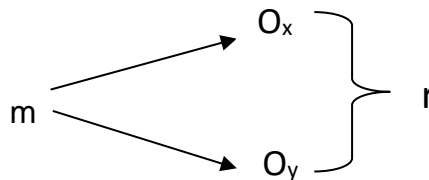
El enfoque que describe corresponde a un estudio no experimental. Según que menciona, este tipo de investigación se caracteriza por estudiar las variables tal como ocurren en su entorno natural, sin intervención o manipulación deliberada por parte del investigador.

Hernández et al. (2014) indican, en los estudios no experimentales solo se observan los fenómenos en su contexto real, lo que permite analizar las relaciones y comportamientos de las variables en su estado original.

Diseño transversal

La información para las variables se recopiló mediante técnica de encuesta, siguiendo a Hernández et al. (2014) definen como un diseño en el cual la población o muestra se obtiene de manera puntual, en un momento específico.

Diseño correlacional, caracterizándose por:



Dónde:

m: muestra

O_x: Gestión del cambio organizacional

O_y: Productividad laboral

r: relación

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población

Según Hernández et al. (2014) precisan "Conjunto de individuos, objetos, sucesos o comunidades de los que se desea conocer algo en una investigación" (p. 174).

El estudio se trabajó con una población que comprendió, a cuarenta y cinco trabajadores (45) nombrados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276 y veinticinco (25) trabajadores contratados bajo el régimen especial Decreto Legislativo N° 1057 (Contratación administrativa de servicios (CAS). (Tabla 1) y (Anexo 8)

Tabla 1

Población laboral de la Dirección Agricultura de Tumbes

Categoría ocupacional	N° de trabajadores
Funcionarios/directivos	15
Profesionales	19
Técnicos	26
Auxiliares	10
Total	70

Fuente: Dirección Regional Agricultura de Tumbes, Administración (2025)

Muestra

En este caso, muestra fue censal, donde sus elementos estuvieron representados con todos los elementos que comprende la población en este caso por setenta trabajadores administrativos de ambos regímenes; denominándose muestra no probabilística o intencional.

Muestreo

Por las características de la muestra, se empleó muestreo no probabilístico, aplicándose dos instrumentos de medición, primera variable gestión del cambio organizacional, diseñado con 20 ítems y segunda variable productividad laboral, diseñado con 20 preguntas, aplicándose tipo de entrevista a 70 trabajadores administrativos conformados por funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares de la institución agraria; en su puesto de trabajo y horario de trabajo.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

Descriptivo

Se utilizó para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones de nuestro objeto de estudio. Implicando la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación en este caso la gestión del cambio organizacional y productividad laboral.

Método cuantitativo

Su propósito fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre las variables y sus dimensiones de gestión del cambio organizacional y PL.

Método inductivo

Método empleado tanto en la recogida de información, así como en elaborar el marco teórico al establecerse las categorías y dimensiones de gestión del

cambio organizacional y productividad laboral. Dándole un tratamiento a la información desde los conceptos básico hasta arribar a las conclusiones.

Método deductivo

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron conclusiones o consecuencias en las que se aplicaron; o se examinaron casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas, para realizar recomendaciones.

Técnicas de recolección

Técnica documental.

Se procedió a revisar y analizar la información presente en la literatura de los textos, así como en los registros e informes de la DRAT. Esta información fue recopilada utilizando fichas bibliográficas.

Técnica encuesta

Se utilizó la encuesta, diseñándose dos cuestionarios, con veinte ítems por cada variable basada en los indicadores correspondientes. Estos cuestionarios se valoraron en escala de Likert, con cinco alternativas; aplicándose tipo entrevista a 70 colaboradores de la muestra. (Anexo 4, 5 y 6)

Instrumentos

El instrumento utilizado estuvo plasmado en dos cuestionarios con 20 preguntas para cada variable en escala de Likert: totalmente de acuerdo (TA): 5, de acuerdo (DA): 4, indeciso (I): 3, en desacuerdo (ED): 2 y totalmente en desacuerdo (TD): 1, aplicándose tipo entrevista a la muestra de 70 colaboradores de la DRAT. (Anexo 5 y 6)

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Procesamiento

Una vez realizado la recogida de datos mediante cuestionario, se inició una fase clave en toda investigación: la clasificación de datos según cada variable y objetivo de estudio, así como su presentación conjunta. La autora siguió un procedimiento de cuatro pasos para procesar los datos, como se describe a continuación:

Codificación: Este paso consistió en agrupar o asignar códigos numéricos a las respuestas de preguntas específicas.

Introducción de datos: Después de validar, editar y codificar los datos, el siguiente paso fue introducirlos en un formato electrónico en una computadora, utilizando un medio de almacenamiento como una USB.

Tabulación y presentación: La tabulación básica se realizó a través de tablas de frecuencia de un solo sentido, las cuales indicaron el número de entrevistados que dieron una respuesta particular a cada pregunta. Dado el tipo de investigación, se utilizará el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en el procesamiento de los datos.

Análisis

Los datos se presentaron a través de tablas, e indicadores, siendo analizados y discutidos mediante el uso de estadística descriptiva e inferencial. Este proceso se fundamentó en la revisión de literatura, incluyendo antecedentes y bases teórico - científicas, con un enfoque centrado en resolver el problema, contrastar la hipótesis y alcanzar el objetivo de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y productividad laboral del personal administrativo en Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Spearman (1927)

La verificación de la hipótesis se llevó a cabo utilizando P- valúe. El coeficiente, ρ (rho), mide la correlación o el grado de asociación e interdependencia entre dos variables aleatorias, ya sean continuas o discretas. Para calcular ρ , los datos se ordenan y se reemplazan por sus respectivos rangos.

3.6. CONFIABILIDAD

La confiabilidad de un instrumento se refirió a qué tan bien mide lo que se propone medir, y su consistencia interna se puede evaluar mediante el Alfa de Cronbach. Según Welch y Comer (1988), este índice asume que los ítems en escala Likert miden el mismo constructo y están estrechamente correlacionados. Cuanto más cercano sea el valor al 1, mayor será la consistencia interna. La fiabilidad debe evaluarse con datos de cada muestra para asegurar que la medición del constructo sea válida.

Para variable 1, se aplicó un cuestionario de 20 preguntas con prueba piloto con 10 colaboradores, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.849, indicando alta confiabilidad. (Tabla 2)

Tabla 2
Fiabilidad de variable gestión del cambio organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.849	20

Fuente: Prueba Piloto

En variable 2, se utilizó un cuestionario con 20 preguntas a una prueba piloto con 10 trabajadores. Obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.934, situándose en nivel alto de confiabilidad. (Tabla 3)

Tabla 3

Fiabilidad de variable productividad laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,934	20

Fuente: Prueba Piloto

3.7. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.7.1. Variable 1: Gestión del cambio organizacional

Definición conceptual

Las organizaciones buscan lograr sus objetivos con cambios mínimos en su gestión y desarrollar de manera eficaz y eficiente sus actividades para obtener rentabilidad; siempre se cumple con personal calificado, motivados y dentro de un clima laboral que permita el desarrollo empresarial. (Anchelia et al., 2021)

Definición operacional

Para medir los indicadores asociados a dimensiones de variable 1, GCO, se utilizaron datos recopilados mediante una encuesta basada en fuentes primarias. El instrumento consistirá en un cuestionario con 20 preguntas estructuradas y diseñadas bajo escala de Likert con siguientes opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA: 4), indeciso (I: 3), en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD: 1). Este cuestionario fue aplicado a un total de 70 trabajadores, incluyendo tanto funcionarios como personal administrativo de DRAT. (Tabla 1) (Anexo 1, 2 y 3)

Dimensiones e indicadores:

Comunicación

Indicadores: comunicación

Autoadministración

Indicadores: “Entereza y conducta ética. autoconciencia y desarrollo

Acción estratégica

Indicadores: objetivos, acciones

Trabajo en equipo

Indicadores: Clima laboral, diseño de equipos

Tabla 4

Dimensiones, indicadores e ítems de gestión de cambio organizacional

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1. Comunicación	- Comunicación	1, 2, 3, 4, 5
2. Autoadministración	-Integridad y conducta - Ética - Autoconciencia y desarrollo	6, 7, 8, 9, 10
3. Acción estratégica	- Objetivos - Acciones	11, 12, 13, 14, 15
4. Trabajo en equipo	- Clima laboral - “Diseño de equipos”	16, 17, 18, 19, 20

Fuente: Encuesta

3.7.2. Variable 2: Productividad laboral

Definición conceptual

“Es el resultado de producción-insumos dentro de un período, considerando la calidad, esta definición puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, gerente, personal de Staff y otros trabajadores. La medición del trabajo calificado es relativamente sencilla pero se complica en el cálculo del capital intelectual” (Koontz et al., 2012, p.550).

Definición operacional

La medición de dimensiones e indicadores de variable 2, Productividad laboral, serán recopilados mediante fuentes primarias. Para ello, se aplicará la técnica de la encuesta utilizando un instrumento de medición compuesto por 20 preguntas formuladas en escala Likert con siguientes opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (TA: 5), de acuerdo (DA: 4), indeciso (I: 3), en desacuerdo (ED: 2) y totalmente en desacuerdo (TD: 1).. Este instrumento estará dirigido a 70 trabajadores, entre funcionarios y personal administrativo de DRAT. (Tabla 2) (Anexo 1, 2 y 3)

Dimensiones e Indicadores

Eficacia

Indicadores: “Logro de objetivos, responsabilidad, planificación de metas, métodos de trabajo”.

Efectividad

Indicadores: Integración de personal, productividad.

Eficiencia

Indicadores: “Resultados óptimos, adecuación de los recursos”.

Tabla 5

Dimensiones, indicadores e ítems de productividad laboral

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
1. Eficacia	- Logro de objetivo - Responsabilidad - Planificación de metas - Métodos de trabajo	21, 22, 23, 24, 25, 26
2. Eficiencia	- Integración de personal - Productividad	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
3. Efectividad	- Resultados óptimos - Adecuación de los recursos	34, 35, 36. 37, 38, 39, 40

Fuente: Encuesta

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Para el objetivo general: Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025.

Tabla 6

Nivel de relación entre la gestión del cambio y productividad laboral.

Nivel	Gestión del cambio			Productividad laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	74 a 100	38	54.3	74 a 100	42	60.0
Medio	47 a 73	18	25.7	47 a 73	19	27.1
Bajo	20 a 46	14	20.0	20 a 46	9	12.9
Totales		70	100.0		70	100.0

Fuente: Encuesta

El análisis estadístico descriptivo permite examinar la distribución de las variables consideradas en el estudio, proporcionando una visión general del comportamiento de la muestra con relación a la gestión del cambio organizacional y productividad laboral. En ese sentido, los datos recogidos a través del instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes permiten identificar distintos niveles en ambas variables, los cuales han sido clasificados en rangos alto, medio y bajo, según los puntajes obtenidos.

En lo que respecta a gestión del cambio organizacional, se observa que 38 trabajadores, que representa un 54.3% del total de la muestra, se ubican en el nivel alto. Este grupo mayoritario evidencia una percepción positiva respecto a la implementación de procesos de cambio dentro de la organización, lo cual puede interpretarse como un reflejo de estrategias institucionales eficaces para gestionar las transiciones estructurales, tecnológicas o culturales. Por otro lado, 18

trabajadores (equivalente al 25.7%) se encuentran en el mismo nivel, lo cual sugiere una percepción moderada sobre los esfuerzos de cambio organizacional, posiblemente indicando la existencia de ciertos avances, aunque no del todo consolidados. Finalmente, 14 trabajadores, correspondientes al 20.0%, perciben un nivel bajo de gestión del cambio, que podría indicar la persistencia de barreras internas, resistencia al cambio o falta de liderazgo transformacional en determinadas áreas o unidades administrativas.

Respecto a productividad laboral, los resultados muestran una tendencia similar. 42 trabajadores, que representan el 60.0% de la muestra, alcanzan un nivel alto de productividad, lo cual es una señal positiva sobre el desempeño del personal, en términos de cumplimiento de metas, eficiencia en el uso del tiempo y logro de resultados. 19 trabajadores, correspondientes al 27.1%, se encuentran en un nivel medio, lo que implica un rendimiento aceptable, aunque con potencial de mejora. Por su parte, 9 trabajadores, que constituyen el 12.9%, están ubicados en un nivel bajo, lo que puede estar relacionado con factores individuales, organizacionales o contextuales que limitan su desempeño.

En conjunto, estos resultados permiten inferir que existe una tendencia favorable tanto en la percepción de la gestión del cambio como en los niveles de productividad laboral. La coincidencia en la proporción de trabajadores que se encuentran en los niveles altos de ambas variables sugiere, preliminarmente, una posible asociación entre ellas. Esto significa que, en líneas generales, los trabajadores que perciben una gestión del cambio organizacional adecuada también manifiestan altos niveles de productividad laboral, lo cual refuerza la hipótesis de que una gestión del cambio bien conducida puede tener un efecto positivo en el desempeño laboral del personal administrativo.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: Existe relación directa y significativa entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025.

Tabla 7*Correlación entre gestión del cambio y productividad laboral*

Rho de Spearman		Gestión del cambio	Productividad laboral
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación		,678
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		70
Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,678	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	

. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

A fin de dar sustento empírico a la hipótesis general del estudio, que plantea la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos, se procedió a realizar un análisis estadístico inferencial utilizando la prueba de correlación rho de Spearman. Esta prueba es adecuada para establecer el grado y la dirección de la relación entre dos variables ordinales o de escala, especialmente cuando no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de los datos.

Los resultados obtenidos a partir de esta prueba revelan un coeficiente de correlación (ρ) igual a 0.678, lo cual indica una correlación positiva y significativa de nivel medio - alto. Esto significa que existe una relación directamente proporcional entre la gestión del cambio organizacional y productividad laboral; es decir, a medida que se mejora la gestión del cambio dentro de la institución, también tienden a incrementarse los niveles de productividad de los trabajadores administrativos.

Adicionalmente, se obtuvo un valor de significancia estadística (p-valor) de 0.000, que implica que dicha correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1% ($p < 0.01$). En otras palabras, la probabilidad de que esta asociación observada

haya ocurrido por azar es prácticamente nula. Este hallazgo permite aceptar la hipótesis general del estudio con un alto grado de confianza, y rechazar la hipótesis nula que sostenía la inexistencia de relación entre las variables.

Desde el punto de vista práctico, estos resultados corroboran la importancia de gestionar adecuadamente los procesos de cambio organizacional como una estrategia clave para mejorar la productividad laboral. La evidencia empírica recogida sugiere que los trabajadores que perciben una gestión del cambio efectiva caracterizada por una comunicación clara, liderazgo comprometido, participación activa del personal y soporte institucional tienden a desempeñarse con mayor eficiencia, compromiso y orientación a resultados.

En consecuencia, se valida el supuesto teórico de que la gestión del cambio no solo es un mecanismo para adaptar la organización a nuevas exigencias del entorno, sino que también constituye un motor para el fortalecimiento de la capacidad laboral y la competitividad institucional. Esta correlación debe ser considerada por los responsables de la toma de decisiones organizacionales al diseñar políticas de gestión y desarrollo del talento humano.

Para el objetivo específico 1: Determinar la relación entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 8

Nivel de relación entre la comunicación y productividad laboral

Nivel	Comunicación			Productividad laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	12	17.1	74 a 100	42	60.0
Medio	12 a 18	31	44.3	47 a 73	19	27.1
Bajo	5 a 11	27	38.6	20 a 46	9	12.9
	Totales	70	100.0	Totales	70	100.0

Fuente: Encuesta.

El análisis estadístico descriptivo constituye una herramienta fundamental para comprender cómo se distribuyen las variables de estudio en la población analizada.

En el caso del presente objetivo específico, se ha evaluado la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, con base en los datos recolectados a través del instrumento de encuesta.

En cuanto a la variable comunicación, los resultados evidencian que 12 trabajadores, es decir, un 17.1% del total de la muestra, se ubican en el nivel alto de comunicación, correspondiente a puntajes entre 19 y 25. Este grupo minoritario representa al segmento que percibe una comunicación fluida, eficaz y consistente dentro de la organización, lo que implica canales adecuados de información, claridad en los mensajes institucionales y retroalimentación efectiva. Sin embargo, 31 trabajadores (equivalente al 44.3%) se encuentran en el nivel medio, con puntajes entre 12 y 18. Este porcentaje representa a una proporción considerable del personal que percibe la existencia de comunicación en la institución, pero de manera intermitente, parcial o con áreas aún por mejorar. Más preocupante resulta el hallazgo de que 27 trabajadores, que constituyen el 38.6%, se ubican en el nivel bajo de comunicación, es decir, con puntajes entre 5 y 11. Este grupo evidencia deficiencias comunicativas significativas, las cuales podrían manifestarse en forma de desinformación, falta de diálogo entre áreas, escasa participación o dificultades en la transmisión de mensajes relevantes para el cumplimiento de funciones.

En relación con la variable productividad laboral, los resultados son más alentadores. Un total de 42 trabajadores, equivalente al 60.0% de la muestra, se sitúan en el nivel alto (puntajes entre 74 y 100), lo que indica un rendimiento elevado, cumplimiento de metas, eficiencia en el trabajo y compromiso con los objetivos institucionales. Otros 19 trabajadores (27.1%) se encuentran en el nivel medio, lo que sugiere un desempeño aceptable, aunque con áreas de mejora. Finalmente, 9 trabajadores, que representan el 12.9%, están clasificados en el nivel bajo de productividad (puntajes entre 20 y 46), evidenciando limitaciones en el cumplimiento de funciones, eficiencia o resultados esperados.

En síntesis, mientras que la productividad laboral muestra una tendencia favorable, con una mayoría significativa de trabajadores en el nivel alto, la comunicación organizacional presenta una distribución más dispersa, con una alta concentración

en los niveles medio y bajo. Este contraste pone en evidencia un desfase entre el desempeño laboral y las condiciones comunicativas internas, que podría estar limitando el aprovechamiento pleno del potencial humano.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: Existe relación directa y significativa entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT.

Tabla 9

Correlación entre comunicación y productividad laboral

	Rho de Spearman	Comunicación	Productividad laboral
Comunicación	Coeficiente de correlación		,497
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		70
Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,497	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	

. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba muestran un coeficiente de correlación (ρ) de 0.497, lo que se interpreta como una correlación positiva de magnitud moderada. Este valor indica que existe una asociación directa entre ambas variables: en general, a mejores niveles de comunicación dentro de la organización, corresponden mayores niveles de productividad laboral en los trabajadores. Es decir, cuando la información fluye de forma clara, oportuna y coherente; cuando existen canales efectivos de retroalimentación; y cuando se promueve una cultura de diálogo, los empleados tienden a mostrar un mayor compromiso con sus funciones y un mejor desempeño en sus labores.

Además, el análisis arroja un p-valor de 0.000, el cual se encuentra por debajo del umbral de significancia del 1% ($p < 0.01$). Este resultado implica que la correlación

observada es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99%, lo que refuerza la validez de la hipótesis planteada. En términos prácticos, ello significa que la probabilidad de que esta asociación haya ocurrido por azar es prácticamente nula, lo cual otorga solidez al argumento de que la comunicación institucional influye de manera importante en el nivel de productividad del personal administrativo.

Este hallazgo resulta particularmente relevante para la gestión organizacional, ya que evidencia que las estrategias de mejora en el desempeño laboral no pueden limitarse a aspectos técnicos o individuales, sino que deben considerar también el entorno comunicativo como una dimensión clave. La calidad de la comunicación no solo afecta la circulación de información, sino también la motivación, el sentido de pertenencia, la coordinación de tareas y el clima laboral en general. Por tanto, fomentar una comunicación institucional sólida, abierta y efectiva puede traducirse en beneficios concretos en términos de productividad y eficiencia organizacional.

Para el objetivo específico 2: Determinar la relación entre la autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 10

Nivel de relación entre la autoadministración y productividad laboral

Nivel	Autoadministración			Productividad laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	42	60.0	74 a 100	42	60.0
Medio	12 a 18	17	24.3	47 a 73	19	27.1
Bajo	5 a 11	11	15.7	20 a 46	9	12.9
	Totales	70	100.0	Totales	70	100.0

Fuente: Encuesta.

En lo que respecta a la variable autoadministración, se observa una distribución marcadamente positiva. De acuerdo con los resultados, 42 trabajadores, lo que representa un 60.0% del total de la muestra, se encuentran en el nivel alto (puntajes entre 19 y 25). Este porcentaje evidencia que una mayoría significativa del personal

administrativo posee habilidades bien desarrolladas en cuanto a la organización personal del tiempo, la autonomía en el cumplimiento de funciones y la autorregulación del propio desempeño laboral. Este tipo de trabajadores suele gestionar de manera eficiente sus recursos, priorizar tareas, cumplir plazos y asumir responsabilidades sin una supervisión constante, características claves en contextos institucionales que exigen adaptabilidad, compromiso y profesionalismo.

Por otro lado, 17 trabajadores (equivalente al 24.3%) se ubican en el nivel medio de autoadministración (puntajes entre 12 y 18). Este grupo muestra ciertas competencias en términos de autonomía personal y gestión del trabajo, aunque probablemente requiere de mayor orientación, capacitación o experiencia para alcanzar niveles óptimos. Finalmente, 11 trabajadores, que representan el 15.7%, se hallan en el nivel bajo (puntajes entre 5 y 11). Este último grupo podría estar enfrentando dificultades en la planificación de su trabajo, en la gestión del tiempo o en la autodisciplina laboral, lo cual puede afectar negativamente su rendimiento.

En cuanto a la variable productividad laboral, los resultados reflejan una distribución idéntica a la observada en autoadministración. Es decir, 42 trabajadores (60.0%) se encuentran en el nivel alto, 19 trabajadores (27.1%) en el nivel medio, y 9 trabajadores (12.9%) en el nivel bajo. Esta coincidencia numérica sugiere, desde un punto de vista descriptivo, una posible correspondencia entre ambas variables: los trabajadores que presentan niveles altos de autoadministración tienden también a manifestar niveles elevados de productividad laboral.

En síntesis, los datos revelan una convergencia positiva entre la autogestión personal y el rendimiento en el entorno laboral. Este hallazgo preliminar apunta a la idea de que la autoadministración es un componente fundamental para el logro de altos estándares de productividad en el sector público. Promover el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión autónoma del trabajo podría, por tanto, constituirse en una estrategia eficiente para mejorar los resultados institucionales.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: Existe relación directa y significativa entre autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 11

Correlación entre autoadministración y productividad laboral

Rho de Spearman	Autoadministración	Productividad laboral
	Coeficiente de correlación	,717
Autoadministración	Sig. (bilateral)	0.000
	N	70
	Coeficiente de correlación	,717
Productividad laboral	Sig. (bilateral)	0.000
	N	70

. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba mostraron un coeficiente de correlación (ρ) de 0.717, lo cual indica una correlación positiva fuerte entre las variables autoadministración y productividad laboral. Este valor implica que a mayor capacidad de autoadministración por parte del trabajador, mayor tiende a ser su nivel de productividad. En términos prácticos, esto significa que los trabajadores que poseen un elevado grado de control sobre sus propias tareas, tiempo y recursos laborales son también aquellos que mejor cumplen sus funciones, entregan resultados oportunos y mantienen un ritmo de trabajo eficiente y sostenido.

Asimismo, el nivel de significancia estadística (p-valor) obtenido fue de 0.000, lo cual confirma que dicha correlación es altamente significativa al nivel del 1% ($p < 0.01$). Esto otorga una base empírica sólida para aceptar la hipótesis del estudio, que sostiene que existe una relación directa y significativa entre ambas variables. La probabilidad de que la correlación observada haya ocurrido por azar es prácticamente nula, lo que permite validar con alto grado de confianza la importancia de la autoadministración como determinante de la productividad laboral.

Este resultado tiene implicancias organizacionales relevantes. En primer lugar, señala que las estrategias de mejora de la productividad no deben centrarse exclusivamente en el control externo o en la supervisión constante, sino que deben fomentar la responsabilidad individual, el compromiso interno y la capacidad de autogestión de los trabajadores. En segundo lugar, sugiere que los programas de capacitación orientados al fortalecimiento de la autoadministración, por ejemplo, mediante el entrenamiento en técnicas de planificación personal, manejo del tiempo, organización del trabajo y establecimiento de metas pueden ser herramientas efectivas para elevar el rendimiento general del personal administrativo.

Para el objetivo específico 3: Determinar la relación entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT.

Tabla 12

Nivel de relación entre la acción estratégica y productividad laboral

Nivel	Acción estratégica			Productividad laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	52	74.3	74 a 100	42	60.0
Medio	12 a 18	12	17.1	47 a 73	19	27.1
Bajo	5 a 11	6	8.6	20 a 46	9	12.9
	Totales	70	100.0	Totales	70	100.0

Fuente: Encuesta.

El análisis descriptivo de los datos permite observar cómo se distribuyen los trabajadores administrativos en relación con sus niveles de acción estratégica y productividad laboral. En el caso de la variable acción estratégica, se advierte una marcada tendencia positiva, ya que 52 trabajadores, equivalentes al 74.3% del total de la muestra, se ubican en el nivel alto (puntajes entre 19 y 25). Este resultado indica que una gran mayoría de los trabajadores administrativos demuestra capacidades desarrolladas para planificar, anticiparse a los problemas, actuar con visión institucional y tomar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, 12 trabajadores (17.1%) se encuentran en el nivel medio (puntajes entre 12 y 18), lo cual revela un grupo que, si bien posee algunas habilidades estratégicas, podría requerir reforzamiento o acompañamiento para una toma de decisiones más efectiva. Finalmente, 6 trabajadores, que representan el 8.6%, se sitúan en el nivel bajo de acción estratégica (puntajes entre 5 y 11), reflejando una carencia relativa de criterios proactivos en la gestión diaria de sus funciones.

En cuanto a la productividad laboral, la mayoría de los trabajadores (42 personas, 60.0%) también se ubica en el nivel alto (puntajes entre 74 y 100), mientras que 19 trabajadores (27.1%) presentan un nivel medio (puntajes entre 47 y 73) y 9 trabajadores (12.9%) se encuentran en el nivel bajo (puntajes entre 20 y 46). Si bien los niveles altos de productividad son predominantes, estos no son tan amplios como en el caso de la acción estratégica, lo cual sugiere que aunque la planificación y la visión estratégica están presentes, su impacto en el desempeño laboral podría verse afectado por otros factores internos o estructurales.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: Existe relación directa y significativa entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de la DRAT.

Tabla 13

Correlación entre acción estratégica y productividad laboral

Rho de Spearman		Acción estratégica	Productividad laboral
Acción estratégica	Coeficiente de correlación		,419
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		70
Productividad aboral	Coeficiente de correlación	,419	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	

. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para verificar la hipótesis planteada, se aplicó la prueba de correlación rho de Spearman, cuyo objetivo es medir la fuerza y dirección de la relación entre la acción estratégica y productividad laboral. El resultado arrojó un coeficiente de correlación (ρ) de 0.419, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Esto significa que, en general, a mayores niveles de acción estratégica en los trabajadores, tienden a observarse también niveles más altos de productividad laboral.

El valor de significancia bilateral obtenido fue de 0.000, el cual es menor al nivel crítico de 0.01. Este resultado indica que la correlación observada es estadísticamente significativa al 1%, por lo tanto, existe evidencia empírica suficiente para afirmar que la relación entre acción estratégica y productividad no es producto del azar, sino que existe una vinculación real y consistente entre ambas.

Para el objetivo específico 4: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 14

Nivel de relación entre el trabajo en equipo y productividad laboral

Nivel	Trabajo en equipo			Productividad Laboral		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	19 a 25	48	68.6	74 a 100	42	60.0
Medio	12 a 18	14	20.0	47 a 73	19	27.1
Bajo	5 a 11	8	11.4	20 a 46	9	12.9
	Totales	70	100.0	Totales	70	100.0

Fuente: Encuesta.

El análisis estadístico descriptivo permite interpretar la manera en que se distribuyen los niveles de trabajo en equipo y productividad laboral entre los trabajadores administrativos evaluados. Con respecto a la variable **trabajo en equipo**, los resultados evidencian que una amplia mayoría, conformada por **48**

trabajadores, equivalente al 68.6% del total de encuestados, se encuentra en el **nivel alto** (puntajes entre 19 y 25). Este dato refleja que existe una sólida cultura de colaboración entre los miembros del equipo, caracterizada por la comunicación efectiva, la cooperación mutua, la responsabilidad compartida y el respeto por los roles de cada integrante dentro de la institución.

Asimismo, 14 trabajadores (20.0%) se ubican en el nivel medio de trabajo en equipo (puntajes entre 12 y 18), lo cual sugiere que, aunque existe una base para la cooperación, aún persisten desafíos en términos de cohesión o coordinación. Finalmente, 8 trabajadores, que representan el 11.4%, se sitúan en el nivel bajo (puntajes entre 5 y 11), lo cual indica la presencia de algunos casos donde las dinámicas de grupo podrían estar afectadas por factores como la falta de integración, conflictos interpersonales o deficiencias en la gestión de equipos.

En lo referente a la productividad laboral, la mayoría de los encuestados (42 trabajadores, 60.0%) también se encuentra en el nivel alto (puntajes entre 74 y 100), mientras que 19 trabajadores (27.1%) se ubican en el nivel medio (puntajes entre 47 y 73), y 9 trabajadores (12.9%) en el nivel bajo (puntajes entre 20 y 46). Esta distribución muestra una tendencia favorable en el desempeño laboral general, aunque con un margen para mejorar.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4: Existe relación directa y significativa entre trabajo en equipo con productividad laboral de trabajadores administrativos de la DRAT.

Tabla 15*Correlación entre trabajo en equipo y productividad laboral*

	Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Productividad laboral
Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación		,634
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		70
Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,634	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	

. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para comprobar si existe una relación estadísticamente significativa entre el trabajo en equipo y la productividad laboral, se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman, que permite identificar la fuerza y dirección de asociación entre variables ordinales. El análisis arrojó un coeficiente de correlación (ρ) de 0.634, lo que indica una correlación positiva fuerte entre ambas variables. Esto significa que, en general, los trabajadores que experimentan un entorno de colaboración activa y armónica tienden a presentar un rendimiento laboral más elevado.

Por otro lado, el valor de significancia (p-valor) obtenido fue de 0.000, lo cual confirma que la relación es estadísticamente significativa al nivel del 1% ($p < 0.01$). Este resultado valida empíricamente la hipótesis planteada, descartando la posibilidad de que dicha asociación sea producto del azar. En consecuencia, puede afirmarse con certeza que un ambiente de trabajo en equipo eficiente y bien gestionado se asocia con mayores niveles de productividad en el contexto institucional analizado.

4.2. DISCUSIÓN

Los resultados empíricos obtenidos en esta investigación demuestran, de manera consistente, la existencia de relaciones significativas entre la gestión del cambio organizacional y la productividad laboral, así como entre diversas dimensiones organizacionales (comunicación, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo) y el rendimiento de los trabajadores administrativos. Estas relaciones fueron estadísticamente significativas, con coeficientes de correlación que oscilan entre 0.419 y 0.717, lo cual indica asociaciones moderadas a fuertes, confirmando que las transformaciones organizacionales bien gestionadas impactan positivamente en el desempeño laboral.

Estos hallazgos coinciden con el estudio de Del Águila (2024), quien identificó una alta correlación positiva entre la gestión del cambio organizacional y el rendimiento laboral ($\rho = 0.863$) en un hospital público en Yurimaguas, lo que refuerza la noción de que los procesos de cambio estructural, si están bien comunicados y dirigidos, fortalecen la capacidad de respuesta y efectividad del personal. Similarmente, en el contexto internacional, el trabajo de Hurtado (2024) en Ecuador concluye que las estrategias de desarrollo organizacional entre ellas la gestión del talento humano y el liderazgo son claves para mejorar la productividad, aunque deben ir acompañadas de un entorno laboral inclusivo y oportunidades de capacitación.

En cuanto a las dimensiones específicas, la autoadministración mostró una fuerte correlación con la productividad laboral ($\rho = 0.717$), lo cual guarda estrecha relación con lo planteado por Alarcón y Hernández (2024), quienes destacan la importancia de fortalecer las competencias individuales como parte de los subsistemas de gestión del talento. Los trabajadores con mayor capacidad para organizarse, priorizar tareas y gestionar su tiempo fueron también los más productivos, lo cual valida la necesidad de promover la autonomía y la responsabilidad individual como ejes del desarrollo institucional.

La acción estratégica, aunque con una correlación más moderada ($\rho = 0.419$), también mostró ser un factor relevante para la productividad. Esto se vincula con los postulados de la teoría del desarrollo organizacional, la cual sostiene que el

éxito de las instituciones públicas depende, en gran medida, de la capacidad de anticiparse a los cambios, definir objetivos claros y ejecutar acciones alineadas con una visión institucional a largo plazo. En este sentido, la investigación de Quiroz et al. (2024) corrobora la importancia de que los departamentos de recursos humanos dejen de limitarse a funciones operativas y asuman un rol estratégico integral en la gestión del desempeño.

Por su parte, la dimensión de trabajo en equipo, con una correlación positiva significativa ($\rho = 0.634$), demuestra que la colaboración efectiva y la cohesión grupal no solo mejoran el clima organizacional, sino que también potencian la eficiencia colectiva. Esto se relaciona con lo expuesto por Benites y Carrasco (2024), quienes en el ámbito local hallaron una fuerte relación entre la gestión administrativa y el clima laboral ($R = 0.698$), reafirmando que los aspectos relacionales y organizativos son fundamentales para lograr entornos de trabajo saludables y productivos.

En el ámbito nacional, los resultados también son compatibles con el trabajo de Aliaga (2024), quien evidenció que la modernización de la gestión pública influye en la productividad laboral en las UGEL de Ayacucho, y con el de Ruiz (2024), quien halló una correlación positiva, aunque débil, entre la gestión directiva y la productividad del personal asistencial. Estas investigaciones reflejan que, aunque los niveles de correlación pueden variar según el contexto institucional, la dirección estratégica y el liderazgo son siempre componentes determinantes para el desempeño laboral.

Finalmente, desde un enfoque teórico, los hallazgos de esta investigación están sustentados en los principios de la Psicología Organizacional, el Desarrollo Organizacional y la Gestión del Talento Humano, los cuales postulan que el comportamiento del personal y su productividad están condicionados por factores estructurales (como la organización del trabajo y las políticas internas), factores individuales (como la motivación, la autoeficacia y la competencia técnica) y factores sociales (como la cultura organizacional y las relaciones interpersonales). En esa línea, el modelo sistémico de Peter Senge y las teorías sobre liderazgo transformacional de Bandura y Bass permiten entender que los cambios sostenibles

en el rendimiento institucional solo se logran cuando se armonizan las dimensiones estructurales, personales y colectivas del trabajo.

V. CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa, positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la DRAT, expresada con un ρ : 0.678 y una significación bilateral de $0.000 < 0.05$, aceptándose la hipótesis planteada del objetivo general.
2. Existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la comunicación y productividad laboral de los trabajadores, con un ρ : 0.497 y una significación bilateral de $0.000 < 0.05$, aceptándose la hipótesis planteada del objetivo específico 1.
3. Se confirma una relación directa, positiva y significativa entre la autoadministración y la productividad laboral de los trabajadores, respaldada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.717 y una significación bilateral de 0.000 (menor a 0.05), aceptando la hipótesis del objetivo específico 2. Los trabajadores con mayores niveles de autogestión tienden a ser más productivos.
4. Se determinó una correlación positiva moderada entre la acción estratégica y la productividad laboral, con un coeficiente ρ de 0.419, indicando que los trabajadores con un alto accionar estratégico, enfocados en objetivos y acciones claras, tienden a aumentar la productividad organizacional. Además, el 74.3% de los trabajadores (52 personas) reflejan esta tendencia, lo que resalta la importancia de trabajar de manera conjunta hacia metas estratégicas.
5. Se determinó que el trabajo en equipo tiene una relación directa, positiva y significativa con la productividad laboral, con un coeficiente ρ de 0.634 y una significación bilateral de 0.000 (menor a 0.05), aceptando la hipótesis del objetivo específico 4. La alta correlación indica que la colaboración organizada, la buena comunicación y el sentido de pertenencia entre los trabajadores aumentan la

eficiencia individual y colectiva, impactando positivamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

VI. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los procesos de gestión del cambio dentro de la institución, mediante estrategias participativas, comunicación efectiva y liderazgo transformacional, con el fin de mantener y mejorar los niveles de productividad laboral. Capacitar al personal administrativo en temas sobre la adaptación al cambio, trabajo colaborativo, innovación y mejora de procesos. Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación. Fomentar un ambiente organizacional positivo.
2. La alta dirección debe fortalecer la comunicación interna mediante estrategias claras, abiertas y bidireccionales, que faciliten la interacción fluida entre los niveles jerárquicos y fomenten un ambiente de confianza y colaboración. Capacitar al personal en habilidades comunicativas. Implementar canales formales y tecnológicos para el intercambio de información institucional, asegurando que los mensajes lleguen con claridad, oportunidad y coherencia a todos los trabajadores.
3. Diseñar e implementar programas de formación en habilidades de autogestión y desarrollo personal, orientados a fortalecer la capacidad de planificación del trabajo, gestión del tiempo, toma de decisiones autónomas y establecimiento de metas individuales. Fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, el empoderamiento y la responsabilidad individual.
4. Es necesario internalizar en los trabajadores internalizar el pensamiento sistemático y estratégico para emplear los recursos organizacionales de manera óptima y lograr la supervivencia institucional.
5. La Alta dirección en coordinación con la unidad de personal, deben consolidar e institucionalizar prácticas que fortalezcan el trabajo en equipo, tales como la implementación de dinámicas colaborativas, espacios de diálogo, liderazgo

participativo, formación en habilidades sociales y resolución de conflictos. Estas acciones contribuirán a elevar los niveles de cohesión entre los trabajadores, generar un clima laboral positivo y, como consecuencia, optimizar la productividad en todas las áreas administrativas de la institución.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, Q. C, y Hernández, J. V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. Revista Científica Ecociencia,, 11(1), 1-17. [https://doi.org/Revista Científica Ecociencia, 11\(1\), 1-17.](https://doi.org/Revista Científica Ecociencia, 11(1), 1-17)
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Aliaga, C. A. (2024). Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la unidad de gestión educativa Local de Huamanga, Ayacucho, 2023. Ayacucho: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/147924>
- Alvarez, R. C. (2024). Incidencia de habilidades directivas y clima organizacional en productividad. Revista Climatología, 24. https://doi.org/https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/03/Articulo-RCLIMCS24_0151-Carlos-Alvarez.pdf
- Anchelia, G. V., Inga, A. M., Olivares, R. P. y Escalante , F. J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. . Propósitos y Representaciones, 25-42.
- Benites, M. S., y Carrasco, M. B. (2024). Gestión administrativa y su impacto en el clima laboral en los colaboradores del Hospital José Alfredo Mendoza Olavarría, Tumbes, 2023. Tumbes: UNTumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/65403>
- Cardona, L., Pardo, M., y Dasi|, A. (2020). Cardona, L.M, Pardo, M., y Dasí, A. (2020). El cambio organizativo en la educación superior en Colombia: Perspectivas y retos. REDU. Revista de Docencia Universitaria,, 18(1), 279-273. <https://doi.org/10.4995/redu.2020.12878>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Graw-Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Códova, C. J., García , C. N., Puicon, L. E., y Merino, N. M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. Revista de Ciencias sociales, 28(3), 294-305.
- Del Aguila, A. M. (2024). Gestión del cambio organizacional y rendimiento laboral en el Hospital II-2 Santa Gema, Yurimaguas - 2023. Yurimaguas: UCV. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12692/135880>

- Drucker, P. (1989). *El ejecutivo Eficaz*. 3ra ed. Barcelona. España: Editorial Deusto.
España: 3ra ed. Barcelona. España: Editorial Deusto.
- Garcia, A. (2011). *Productividad y Reducción de costos para la pequeña y mediana industria*. 2da edición. México: Editorial Trillas.
- Hurtado, R. R. (2024). Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del centro de Ecuador: enfoque en gestión y desarrollo del talento humano. Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales *Revista Imaginario Social*, 7(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.59155/is.v7i3>.
- Koontz, H., Welhrich, H, y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Vol. 8a. edicion). Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.S. de C.V.
- Labraña, J., Puyol, M., Bermasconi, A. y Barba, A. (2023). New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso. Santiago, Chile. *Revista Scielo*.
<https://doi.org/https://www.scielo.br/j/ep/atbcwtdzDcSg9tjjMygqQFkb/#>
- Lazo , C. I. (2024). *Gestión por procesos y la gestión administrativa en la Empresa Diconst, Ilo - 2024*. Moquegua: Universidad Jose Carlos Mariategui.
<https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/2959>
- Medranda, Z. K. (2022). *Gestión administrativa y desarrollo empresarial de la empresa asoprocomsal del Cantón San Vicente*. Ecuador: Universidad estatal del Sur de Manabí.
- Mendoza, B. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Ciencias administrativas*, Vol 3. N° 2, 947-964. *Ciencias administrativas*, 3(2), 947-964.
- Peña, P. D., Sánchez, C. M. y Sancan, L. L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo, Saberes del Conocimiento*, 6, 120-131.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. 1ra Edición. Ginebra Suiza:.. Suiza: OIT.
- Quesada, V. H. (2022). *Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución Educativa 6094 Santa Rosa de Chorrillos*. Chorrillos: UCV Lima.

- Quezada, V. H. (2022). *Gestión administrativa y calidad educativa en la Institución*. Lima: UCV.
- Quiroz, U. E., Ortega, G. S., y Zuñiga, D. M. (2024). La Administración del Talento Humano como factor de éxito en la gestión empresarial. *MQRInvestigar*, 8(2), 378-395. <https://doi.org/https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1246>
- Quispe, C. B. (2022). *Gestión administrativa y su relación con el proceso de adquisición en el sistema de abastecimiento de la municipalidad distrital de chucuito*. Moquegua: Universidad Jose Carlos Mariategui. Moquegua:
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Roche, C. M., Vilchez, G. B. y Colina, F. C. (2023). Gestión del cambio y resiliencia organizacional en la educación universitaria en. *revista de ciencia, tecnología e investigación*, 10(1). <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.61154/metanoia.v10i1.3336>
- Ruiz , I. M. (2024). *Gestión directiva y productividad laboral del personal asistencial de un hospital en San Martín, 2023*. San Martín: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/137733>
- Spearman, C. (1927). *The nature of intelligence and the principles of cognition (1923) y The abilities of man (1927)*.
- Toro, F. (2022). *Desempeño y productividad*. Colombia: 1ra edición. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- Yirda, A. (22 de febrero de 2022). Definición de Alfa de Cronbach. Retrieved 31 de marzo de 2022, from <https://conceptodefinición.de/alfa-de-cronbach/>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Tipo de investigación
<p>General: ¿Qué relación existe entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025?</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué relación entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos? 2. ¿Qué relación entre autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos? 3. ¿Qué relación entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos? 4. ¿Qué relación entre trabajo en equipo y productividad laboral de trabajadores administrativos? 	<p>General Determinar la relación entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025.</p> <p>Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la relación entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes. 2. Determinar la relación entre la autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de Dirección Regional de Agricultura de Tumbes. 3. Determinar la relación entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 4. Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes. 	<p>General Existe relación directa y significativa entre gestión del cambio organizacional y productividad laboral de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025.</p> <p>Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe relación directa y significativa entre comunicación y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 2. Existe relación directa y significativa entre autoadministración y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 3. Existe relación directa y significativa entre acción estratégica y productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 4. Existe relación directa y significativa entre trabajo en equipo con productividad laboral de trabajadores administrativos de DRAT. 	<p>Variable 1: Gestión del cambio organizacional</p> <p>Variable 2: Productividad laboral</p>	<p>Población: Compuesta por colaboradores administrativos de regímenes laborales 276 y 1057 en Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025. N = 70</p> <p>Muestra No probabilística, compuesta por colaboradores administrativos de los regímenes laborales 276 y 1057 en Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025 n = 70</p>	<p>Aplicada</p> <p>Correlacional</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Transversal</p> <p>No experimental</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización variable 1

Título: Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Variable 1: Gestión del cambio organizacional	Las organizaciones buscan lograr sus objetivos con cambios mínimos en su gestión y desarrollar de manera eficaz sus actividades para obtener rentabilidad; siempre se cumple con personal calificado, motivados y dentro de un clima laboral que permita el desarrollo empresarial". (Medranda, 2022)	Para medir los indicadores asociados a las dimensiones de la variable 1, Gestión del cambio organizacional, se utilizarán datos recopilados mediante una encuesta basada en fuentes primarias. El instrumento consistirá en un cuestionario con 20 preguntas estructuradas y diseñadas bajo una escala de Likert con las siguientes opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (TA): 5. De acuerdo (DA): 4, Indeciso (I): 3, 2. En desacuerdo (ED): 2 y Totalmente en desacuerdo (TD): 1. Este cuestionario será aplicado a un total de 70 trabajadores, incluyendo tanto funcionarios como personal administrativo de DRAT.	Comunicación Autoadministración Acción estratégica Trabajo en equipo	Comunicación Integridad y conducta ética. Autoconciencia y desarrollo Objetivos Acciones Clima laboral Diseño de equipos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Anexo 4. Solicita autorización para ejecución de tesis

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Tumbes, 25 noviembre 2024

Carta N° 01 - 2024/GAVC

Señor: Ingeniero Agronomo Carlos Octavio Lozano Pérez
Director Regional de Agricultura de Tumbes
Ciudad

N° Reg. 01998831
N° Exp. 01697225

Asunto: Solicito autorización para ejecución de tesis

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, doctorando en Planificación Pública y Privada de la Universidad Nacional de Tumbes, en su propósito de optar el grado académico de Doctor en Planificación Pública y Privada, Ha presentado un proyecto de tesis: **"Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2024"**; para su ejecución es necesario contar con información pertinente como la PEA de su personal (Número de trabajadores); también se requiere aplicar encuestas de las variables en estudio: gestión del cambio organizacional y productividad laboral;. En tal sentido Señor rector, solicito la debida autorización, contar con la información descrita y de esta manera alcanzar nuestro propósito académico.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,



Mg. Gretty Analeidy, Valladolid Comejo

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8696-9726>



Anexo 5. Cuestionario gestión del cambio organizacional.

Buenos días estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a la relación de la Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025. Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de preguntas, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los tres valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TD)

Variable: Gestión del cambio organizacional

N°	Preguntas	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Comunicación						
01	Aplica el proceso de inducción y/o orientación a los colaboradores en su área de trabajo y entoda la institución.	5	4	3	2	1
02	Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo.	5	4	3	2	1
03	Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo.	5	4	3	2	1
04	Se fomenta un ambiente de confianza que permite una comunicación abierta y transparente en la institución.					
05	Utiliza herramientas tecnológicas (correo, sistemas internos, etc.) para mejorar la comunicación entre las áreas de trabajo.					
Autoadministración						
06	En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita.	5	4	3	2	1

07	Mantiene una predisposición por el servicio al público.	5	4	3	2	1
08	Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones.	5	4	3	2	1
09	Organiza de manera efectiva su tiempo y prioridades para cumplir con las metas laborales.					
10	Se adapta con facilidad a los cambios y ajustes en los procesos de trabajo.					
Acción estratégica						
11	¿En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión Holística.	5	4	3	2	1
12	Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos?	5	4	3	2	1
13	Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones.	5	4	3	2	1
14	Considera que las metas individuales están alineadas con los objetivos estratégicos de la institución.					
15	Identifica oportunidades de mejora en los procesos a partir del análisis estratégico realizado.					
Trabajo en equipo						
16	Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad.	5	4	3	2	1
17	Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas.	5	4	3	2	1
18	Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional.	5	4	3	2	1
19	Participa activamente en la resolución de conflictos que puedan surgir dentro del equipo.	5	4	3	2	1
20	Promueve el reconocimiento de los logros colectivos para fortalecer el compromiso del equipo.	5	4	3	2	1

Muchas gracias

Anexo 6. Cuestionario de productividad laboral

Buenos días estimado colaborador

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación respecto a la relación de la Gestión del cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2025. Instrucciones: A continuación, se presentan un grupo de preguntas, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) uno de los tres valores de la escala de Likert, de acuerdo a su percepción.

- 5 Totalmente de acuerdo (TA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Indeciso (I)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TD)

Variable: Productividad

N°	Preguntas	TA 5	DA 4	I 3	ED 2	TD 1
Eficacia						
21	Los procesos de aprobación le ayudan a lograr los objetivos de la Dirección Agraria.	5	4	3	2	1
22	Cree usted que es necesario el trabajo en equipo para el logro de los incentivos de la Dirección.	5	4	3	2	1
23	El sistema le ayuda en la celeridad de las operaciones con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	5	4	3	2	1
24	Considera usted que todos los colaboradores del área realizan un trabajo responsable.	5	4	3	2	1
25	Una gestión responsable ayuda al incremento de la productividad.	5	4	3	2	1
26	Las metas en la Dirección Regional de Agricultura son planificadas oportunamente.	5	4	3	2	1
27	Considera usted que la planificación oportuna de metas ayuda al logro de mejores resultados.	5	4	3	2	1
Eficiencia						
28	Desde su punto de vista la integración de personal crea un mejor clima laboral y, a su vez, un incremento en productividad.	5	4	3	2	1
29	Los líderes de su Dirección organizan actividades de integración del personal con miras a incrementar la productividad.	5	4	3	2	1
30	Considera usted que la productividad de la	5	4	3	2	1

	Dirección contribuye positivamente para el logro de los objetivos.					
31	Mi productividad está acorde a lo planificado como meta por la Dirección.	5	4	3	2	1
32	Cree que la integración de equipos de trabajo en su Dirección mejora el desempeño general y los resultados obtenidos.	5	4	3	2	1
33	Considera que la comunicación entre los miembros del equipo es adecuada para alcanzar las metas de la Dirección.	5	4	3	2	1
34	Siente que la Dirección establece metas claras y alcanzables para la mejora continua de la productividad.	5	4	3	2	1
Efectividad						
35	Desde su punto de vista la integración de personal crea un mejor clima laboral y a su vez un incremento en productividad.	5	4	3	2	1
36	Los líderes de su Dirección organizan actividades de integración del personal con miras a incrementar la productividad.	5	4	3	2	1
37	Considera usted que la productividad de la Dirección contribuye positivamente para el logro de los objetivos.	5	4	3	2	1
38	Mi productividad está acorde a lo planificado como meta por la Dirección.	5	4	3	2	1
39	Cree que el ambiente laboral actual facilita la cooperación entre los empleados para cumplir los objetivos establecidos.	5	4	3	2	1
40	Piensa usted que todos los colaboradores de la Dirección realizan un buen desempeño para el logro de resultados óptimos.	5	4	3	2	1

Anexo 7. Análisis de Confiabilidad de las variables

Variable Gestión del Cambio

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
01. ¿Aplica el proceso de inducción y/o orientación a los colaboradores en su área de trabajo y en toda la institución?	53,10	92,989	-,115	,787
02. ¿Demuestra iniciativa y proactividad para escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo?	55,10	92,100	,000	,751
03. ¿Se demuestra el intercambio de ideas en las órdenes e instrucciones que se transmiten en la realización del trabajo?	54,50	92,722	-,089	,756

04. ¿Se fomenta un ambiente de confianza que permite una comunicación abierta y transparente en la institución?	54,20	98,622	-,482	,777
05. ¿Utiliza herramientas tecnológicas (correo, sistemas internos, etc.) para mejorar la comunicación entre las áreas de trabajo?	54,10	88,100	,146	,751
06. ¿En acciones de contingencia demuestra inteligencia emocional para la atención que el caso amerita?	53,70	84,233	,270	,743
07. ¿Mantiene una predisposición por el servicio al público?	52,90	82,767	,350	,736
08. ¿Cuenta con la confianza y seguridad para el ejercicio de sus funciones?	52,60	85,156	,290	,741
09. ¿Organiza de manera efectiva su tiempo y prioridades para cumplir con las metas laborales?	52,70	85,344	,326	,739
10. ¿Se adapta con facilidad a los cambios y ajustes en los procesos de trabajo?	52,60	86,044	,283	,741
11. ¿En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con una visión general?	52,70	78,900	,439	,727
12. ¿Se evalúan las acciones y/o actividades en función a los planes estratégicos?	52,70	78,900	,439	,727
13. ¿Se realizan un análisis externo e interno para determinar las acciones?	52,80	76,178	,605	,712
14. ¿Considera que las metas individuales están alineadas con los objetivos estratégicos de la institución?	52,70	76,456	,635	,711

15. ¿Identifica oportunidades de mejora en los procesos a partir del análisis estratégico realizado?	52,80	76,178	,605	,712
16. ¿Propicia un ambiente laboral favorable entre sus compañeros de trabajo para incrementar la productividad?	53,40	79,600	,602	,718
17. ¿Considera que las destrezas y habilidades multidisciplinaria aseguran el logro de las metas?	53,30	83,122	,420	,732
18. ¿Considera que la formación y capacitación individual y/o equipo es favorable en el desempeño laboral institucional?	53,30	82,456	,405	,732
19. ¿Participa activamente en la resolución de conflictos que puedan surgir dentro del equipo?	53,30	82,456	,405	,732
20. ¿Promueve el reconocimiento de los logros colectivos para fortalecer el compromiso del equipo?	53,40	82,044	,374	,734

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
56,10	92,100	9,597	20

Variable Productividad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
21.Los procesos de aprobación le ayudan a lograr los objetivos de la Dirección Agraria.	51,40	404,267	,729	,929
22.¿Cree usted que es necesario el trabajo en equipo para el logro de los incentivos de la Dirección?	51,40	404,267	,729	,929
23.El sistema le ayuda en la celeridad de las operaciones con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	51,50	400,944	,784	,928
24.¿Considera usted que todos los colaboradores del área realizan un trabajo responsable?	51,30	405,567	,716	,929
25.Una gestión responsable ayuda al incremento de la productividad.	51,40	417,378	,615	,931
26.Las metas en la Dirección Regional de Agricultura son planificadas oportunamente.	51,00	408,889	,474	,934
27.Considera usted que la planificación oportuna de metas ayuda al logro de mejores resultados.	51,20	401,289	,581	,932

28.¿Desde su punto de vista la integración de personal crea un mejor clima laboral y, a su vez, un incremento en productividad?	51,10	407,211	,528	,933
29.Los líderes de su Dirección organizan actividades de integración del personal con miras a incrementar la productividad.	51,00	410,222	,518	,933
30.¿Considera usted que la productividad de la Dirección contribuye positivamente para el logro de los objetivos?	51,10	407,211	,528	,933
31.Mi productividad está acorde a lo planificado como meta por la Dirección.	51,90	425,433	,413	,934
32.¿Cree que la integración de equipos de trabajo en su Dirección mejora el desempeño general y los resultados obtenidos?	51,80	428,622	,315	,935
33.¿Considera que la comunicación entre los miembros del equipo es adecuada para alcanzar las metas de la Dirección?	52,00	427,333	,425	,934
34.¿Siente que la Dirección establece metas claras y alcanzables para la mejora continua de la productividad?	51,80	431,511	,312	,935
35.¿Desde su punto de vista la integración de personal crea un mejor clima laboral y a su vez un incremento en productividad?	52,00	421,111	,566	,932
36.Los líderes de su Dirección organizan actividades de integración del personal con miras a incrementar la productividad.	51,10	383,878	,818	,926

37.¿Considera usted que la productividad de la Dirección contribuye positivamente para el logro de los objetivos?	51,30	379,344	,861	,925
38.Mi productividad está acorde a lo planificado como meta por la Dirección.	51,20	382,622	,824	,926
39.¿Cree que el ambiente laboral actual facilita la cooperación entre los empleados para cumplir los objetivos establecidos?	51,20	382,622	,824	,926
40.¿Piensa usted que todos los colaboradores de la Dirección realizan un buen desempeño para el logro de resultados óptimos?	51,20	382,622	,824	,926

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
54,10	447,878	21,163	20

Anexo 8. Respuesta a solicitud de autorización de tesis



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Gobierno Regional Tumbes
Dirección Regional Agricultura Tumbes
Oficina de Administración - Área de Personal



INFORME N° 279 -2024-GOBIERNO REGIONAL TUMBES - DRAT- OA - APER

A : C.P.C Percy Gastón Castro Castillo
Director de la Oficina de Administración de la DRAT.
De : C.P.C Roxana Ivon Cordova Sernaque
Jefe (e) del Área de Personal.
Asunto : Alcanzo Informacion
Referencia : a) Carta N° 01-2024/GAVC, de fecha 13 de diciembre 2024
Fecha : Tumbes, 13 DIC 2024

Por intermedio de presente lo saludo cordialmente en atención al documento de la referencia que solicita información sobre la PEA (cantidad de trabajadores), ya que es un requisito indispensable para realizar su proyecto de tesis sobre "Gestion del cambio organizacional y productividad local de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes 2024".

Al respecto cabe indicar que en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes se cuenta con 70 trabajadores dentro de ellos hay 45 trabajadores contratados bajo el régimen 276 y 25 trabajadores contratados bajo el régimen 1057 actualmente.

Es todo cuanto informo a usted y sírvase correr traslado a la Mg. Gretty Analeidy Valladolid Cornejo.

Atentamente

PERCY GASTÓN CASTRO CASTILLO
Jefe (e) del Área de Personal

DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA TUMBES
ADMINISTRACIÓN
RECIBIDO
FECHA 13-12-24
N° REG
FIRMA 3:52

c.c. Archivo

N° Reg. 2019 123
N° Exp. 1697 225

Av. Tarapacá - 427



GOBIERNO REGIONAL DE TUMBES
DIRECCION REGIONAL AGRICULTURA TUMBES



"Año del Bicentenario, de la Consolidación de nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho"

Tumbes, 13 DIC 2024

CARTA N° 00664-2024-GOB.REG.TUMBES-DRAT-D.-

SEÑORITA:

MG. GRETTY ANALEIDY VALLADOLID CORNEJO

Presente. -

ASUNTO : RESPUESTA A SU SOLICITUD

REF. : SOLICITUD CON SIGGEDO N°01998831

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y su vez en atención a su solicitud de la referencia, le otorgo autorización para la aplicación de encuestas de las variables de estudio, que serán aplicadas en su proyecto de tesis: **"Gestión del Cambio organizacional y productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, 2024"**.

Sin otro particular me despido de usted, haciéndole llegar las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,


Mg. Ing. Carlos Octavio Lozano Pérez
DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA

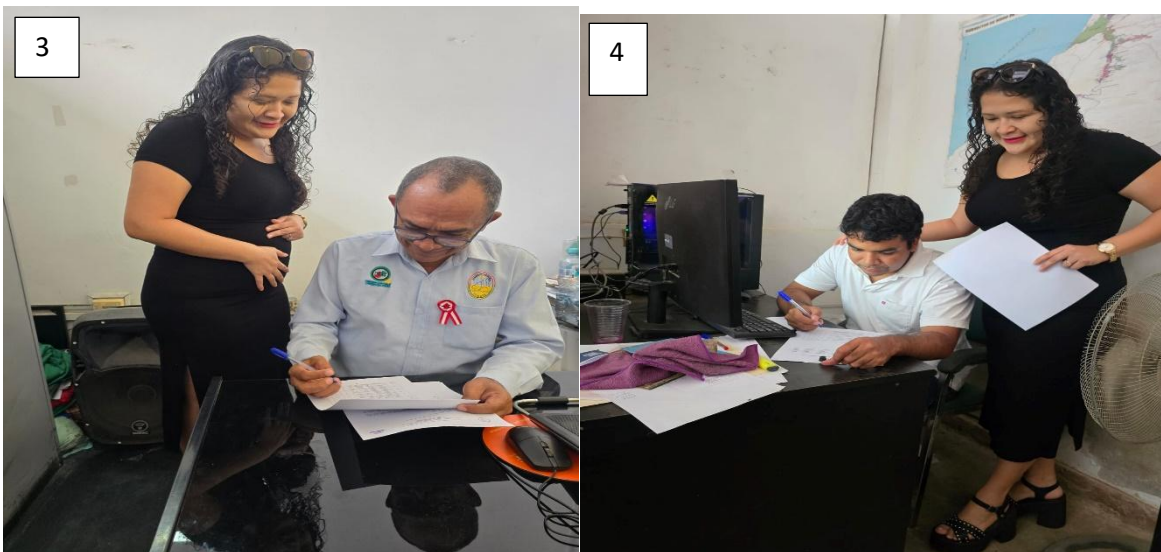
N° Reg.	02019372
N° Exp.	01714428

Av. Tarapacá Nro. 427 - Tumbes - Perú

Anexo 9. Evidencia de aplicación de encuesta



Toma 1 y 2: Aplicando encuestas a personal administrativo



Toma 3 y 4: Explicando los objetivos de la encuesta para el debido llenado del cuestionario.