



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

**INFLUENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE MEDIO
AMBIENTE DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ EN LA CIUDAD
DE AREQUIPA, 2018**

**PRESENTADO POR BACHILLER.
UBALDO DE ANGELIS TUESTA RODRÍGUEZ**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

AREQUIPA – PERÚ.

2018

DEDICATORIA.

Dedico de manera especial a mi Madre Roció Rodríguez, a mi Padre Carlos por el apoyo incondicional pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación.

A mi hermana Silvia y sobrino Dante ya que ellos son mi fuente de deseo de superación y siempre estuvieron conmigo en las buenas y malas.

A Yessenia Yemyra Uriarte Arce por el apoyo y comprensión por una aliada con sentimientos nobles ya que de ellos todos los días aprendo.

AGRADECIMIENTO.

Primeramente, agradezco a Dios por que el hizo posible todas las etapas aprendidas, dolorosas, alegrías, tristezas y felicidades de mi vida.

La Universidad Alas Peruanas por los conocimientos aprendidos en la inclinación profesional que llevaré toda mi vida.

Así mismo a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi asesora de tesis la Mg. Marina Esther Rodríguez Cárdenas por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer si existe influencia del manual de organización y funciones en el desempeño laboral del Departamento de la PNP en la ciudad de Arequipa; que es una organización dedicada a combatir y prevenir los diferentes delitos medioambientales.

El manual de Organización y funciones es fundamental para vincular la estructura organizacional que quiere adoptar la organización con la evaluación del desempeño.

El objetivo del manual de organización y funciones es ayudar a los trabajadores en la orientación de sus funciones y responsabilidades del puesto a los que han sido asignados; así como en la orientación de programas de capacitación tanto para el personal nuevo como el personal antiguo.

El presente trabajo de investigación está orientado a probar si el manual de organización y funciones influyen en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, considerando aspectos como la difusión del MOF, la Capacitación, la asignación de tareas, la coherencia de las tareas, la consistencia y entre otros influyen en el desempeño laboral del órgano de dirección, del órgano de soporte y del órgano de ejecución que conforman el Departamento de Medio Ambiente de la PNP de la ciudad de Arequipa, cuyo nivel de investigación corresponde al explicativo.

La metodología utilizada fue mediante un estudio de toda la población cuyas unidades de estudio son 41 efectivos policiales que conforman el Departamento de Medio Ambiente de la PNP; para evaluar los resultados se considera la aplicación de una encuesta donde se mide el nivel de desarrollo de la variable del manual de organización y funciones, así como el nivel de desempeño de cada órgano del Departamento de Medio Ambiente, utilizando la prueba de hipótesis no paramétrica Chi - Cuadrado, lo cual se arriba a resultados que demuestran que si existe influencia

del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Palabras Clave: Manual de Organización y Funciones, Desempeño Laboral, órgano de Dirección, órgano de Soporte, órgano de Ejecución.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine if there is an influence of the manual of organization and functions on the job performance of the PNP Department in the city of Arequipa; which is an organization dedicated to combat and prevent different environmental crimes.

The Organization and Functions manual is essential to link the organizational structure that the organization wants to adopt with the performance evaluation.

The objective of the organization and functions manual is to help workers in the orientation of their functions and responsibilities of the position to which they have been assigned; as well as in the orientation of training programs for both new personnel and old personnel.

This research work is aimed at testing whether the manual of organization and functions influence the work performance of the Department of Environment of the PNP in the city of Arequipa, considering aspects such as the dissemination of the MOF, training, assignment of tasks, consistency of tasks, consistency and, among others, influence the work performance of the management body, the support body and the execution body that make up the Environmental Department of the PNP of the city of Arequipa, whose level of Research corresponds to the explanatory.

The methodology used was through a study of the entire population whose units of study are 41 police officers that make up the Department of Environment of the PNP; To evaluate the results, the application of a survey is considered where the level of development of the variable of the organization and functions manual is measured, as well as the performance level of each organ of the Department of the Environment, using the non-parametric hypothesis test Chi - Cuadrado, which is shown in results that show that there is an influence of the Organization and Functions Manual on the job performance of the Environmental Department of the PNP in the city of Arequipa.

Key Words: Manual of Organization and Functions, Work Performance, Management Body, Support Body, Execution Body.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN	xix
C A P I T U L O I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	3
1.2.2. DELIMITACIÓN SOCIAL	3
1.2.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	3
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1. PROBLEMA GENERAL.....	4
1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
1.5.2. IMPORTANCIA.....	6
1.5.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
C A P I T U L O II.....	7
MARCO TEORICO	7
2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	7
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	11
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES	14

2.2.BASES TEÓRICAS	17
2.2.1. ADMINISTRACIÓN	17
2.2.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN	20
2.2.3. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?	29
2.2.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
2.2.5. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	32
2.2.6. EL ORGANIGRAMA	34
2.2.7. TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	35
2.2.8. ¿QUÉ SON LOS MANUALES ORGANIZATIVOS?.....	41
2.2.9. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.....	45
2.2.10. ¿QUÉ ES EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES?.....	51
2.2.11. DESEMPEÑO LABORAL.....	57
2.2.12. MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	60
2.2.13. FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL	64
2.2.14. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO	66
2.2.15. CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR	68
2.2.16. LA IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN	69
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	71
C A P I T U L O III	77
METODOLOGÍA DE A INVESTIGACIÓN	77
3.1. HIPÓTESIS.....	77
3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	77
3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	77
3.2. VARIABLES	78
3.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE:.....	79
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES MOF	79
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	79
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES	80
3.3. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	81

3.4. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	81
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	82
3.5.1. POBLACIÓN.....	82
3.5.2. MUESTRA	82
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	82
3.7.1. VALIDEZ.....	83
3.7.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	83
3.8. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.	83
3.8.1. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	83
3.8.2. PROCESAMIENTO DE DATOS	83
CAPITULO IV.....	84
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	84
4.1. DISEÑO ESTADÍSTICO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	84
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	85
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.....	99
4.3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN	99
4.3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE SOPORTE	108
4.3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE EJECUCIÓN.....	118
4.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DEL NIVEL DE DESARROLLO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	127
4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN.....	128
4.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE SOPORTE	130

4.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS GENERALES DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE EJECUCIÓN	131
4.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS GLOBALES DEL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DE LA PNP CIUDAD DE AREQUIPA.....	132
4.9. PRUEBA DE HIPÓTESIS	134
4.9.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INFLUENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN	134
4.9.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INFLUENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE SOPORTE	135
4.9.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INFLUENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÓRGANO DE EJECUCIÓN.....	136
4.9.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS DE LA INFLUENCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DE LA PNP.....	137
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	143
ANEXOS.....	146

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables	80
Tabla 2. Las técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	82
Tabla 3. La Institución Hizo Conocer a los Trabajadores al Momento de Ingresar Tengan Conocimiento del MOF del Departamento.	85
Tabla 4. La Institución le Entrego sus Funciones a Través de Documento (MOF). ..	86
Tabla 5. La Institución lo Capacitó en sus Funciones en Forma Práctica Utilizando el MOF del Departamento	87
Tabla 6. Los Trabajadores Tienen el Conocimiento y las Competencias para Ejecutar las Funciones que Requiere el Puesto de Trabajo.....	88
Tabla 7. Las Tareas y Responsabilidades que se le Asignaron Están Relacionadas al Puesto en Que se Encuentra.....	89
Tabla 8. Hay Existencia de Problemas con sus Compañeros, Debido a Contradicciones de las Tareas que Les Corresponde.	90
Tabla 9. Existen Inconvenientes con Personal de Otras Oficinas.....	92
Tabla 10. Las Responsabilidades que se le Asigna Están Relacionadas con la Actividad que Realiza	93
Tabla 11. Existe Sobrecargo de Trabajo en su Puesto.....	94
Tabla 12. La Cantidad de Tareas Asignadas a su Puesto las Cumple a Cabalidad Dentro de las Horas Diarias que Labora.	95
Tabla 13. Realiza Tareas que No Corresponde a su Puesto.....	96
Tabla 14. Se Establecen Planes en su Área de Trabajo en Relación con los Objetivos de la Institución.....	97
Tabla 15. La Aplicación del MOF en su Labor y Función Diaria Permitió que Realice Mejor su Trabajo En El Día a Día.	98
Tabla 16. El órgano de dirección dispone la ejecución de operativos policiales en su jurisdicción para prevenir la comisión de delitos y faltas.	99
Tabla 17. El Órgano de Dirección Determina Estrategias de Lucha Contra el Accionar de los Infractores.	101

Tabla 18. El Órgano de Dirección Dirige y Controla las Actividades que Desarrollan las Unidades Orgánicas de la Unidad.....	102
Tabla 19. El Órgano de Dirección Coordina Permanentemente con Todos los Órganos Institucionales Afines a la Función y Otros que Permitan Asegurar el Cumplimiento de la Misión.....	103
Tabla 20. El Órgano de Dirección Establece los Parámetros de Indicadores para Evaluar el Rendimiento Profesional del Personal a su Mando.	105
Tabla 21. El Órgano de Dirección Cautela por la Ética, la Disciplina, el Servicio Policial y la Imagen Institucional, Combatiendo Todo Acto de Corrupción.	106
Tabla 22. El Órgano de Dirección Promueve, Dirigir y Controlar las Actividades de Proyección Social, Orientadas al Acercamiento con la Comunidad.	107
Tabla 23. La Oficina de Administración Controla y Evaluar los Indicios de Resquebrajamiento de la Moral y Disciplina, Procurando Desarrollar Programas Para su Mejoramiento.	108
Tabla 24. El Área de Recursos Humanos Moral y Disciplina Lleva el Control Adecuado y Registro del Personal que Hace Uso de Permisos, Vacaciones, Servicios, Comisiones, Licencia, que se Requieran.....	110
Tabla 25. El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Planea, Organiza, Dirige, Coordina y Controla las Actividades Operativas del Departamento, Para Maximizar la Operatividad Policial.	111
Tabla 26. El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Evalúa Adecuadamente la Organización Existente y Propone su Reestructuración en Caso Necesario, Siempre con Miras de Hacerlo Flexible y Funcional.	112
Tabla 27. Los Encargados de Imagen Institucional Promueven, Fomenta, Estimula, Administra, Concientiza, Toda Clase de Actividades Educativas Ambientales.	114
Tabla 28. Los Encargados de Seguridad Interna Garantizan la Seguridad Interna y Externa de la Unidad, Así Como del Público, Detenidos, Material, Equipos, Armamento, Entre Otros.....	115

Tabla 29. Los Encargados de Mesa de Partes y Correspondencia Mantienen al Día el Libro de Toma Razón, Informando a la Jefatura del Departamento Periódicamente.	116
Tabla 30. El Área de Logística Vela por el Continuo Mejoramiento de los Métodos, Procedimientos y Organización de Apoyo Logístico para Explotar al Máximo la Potencia Operativa	117
Tabla 31. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Cumple con la Función de Prevenir, Combatir, Investigar, Denunciar los Delitos Ambientales: Delitos de Contaminación y Delito Contra los Recursos Naturales.	118
Tabla 32. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Ejecuta Campañas de Proyección Social, Orientadas a Crear Conciencia Ecológica.	119
Tabla 33. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Coordina con las Diferentes Autoridades e Instituciones, la Ejecución de Programas Técnicos de Difusión y Extensión, Para el Mantenimiento del Equilibrio Ecológico.	121
Tabla 34. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Cumple con la Función de Velar por la Conservación y Uso Racional de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, Así Como para La Conservación y Protección del Medio Ambiente.	122
Tabla 35 El Destacamento PNP De P. Cañahuas y Chiguata Cumple con la Función de Establecer los Procedimientos Operativos para Garantizar y Proteger a las Personas, Comunidades y la Empresa a Fin De Prevenir, Investigar y Combatir los Delitos Ecológicos.....	123
Tabla 36. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Controla que la Extracción, Transporte, Comercialización y Transformación de los Recursos Forestales.....	125
Tabla 37. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Protege las Reservas Nacionales y Santuarios Históricos de Patrimonio del Estado.	126
Tabla 38. Nivel de Desarrollo del Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa	127
Tabla 39. Nivel de Desempeño del Órgano de Dirección del Departamento del Medio Ambiente.	128

Tabla 40. Nivel de Desempeño del Órgano de Soporte del Departamento del Medio Ambiente.	130
Tabla 41. Nivel de Desempeño del Órgano de Ejecución del Departamento del Medio Ambiente.	131
Tabla 42. Nivel de desempeño del departamento del medio ambiente.	132
Tabla 43. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Dirección	134
Tabla 44. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Soporte.....	135
Tabla 45. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Ejecución.....	136
Tabla 46. Prueba de Hipótesis para el Desempeño Laboral del Departamento del Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa	137

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo.....	21
Figura 2. Organigrama Jerárquico.....	36
Figura 3. Organigrama Matricial.....	37
Figura 4. Organigrama Plano.....	38
Figura 5. Características del Organigrama.....	41
Figura 6. Tipos de Manuales.....	43
Figura 7. Tipos de Manuales.....	44
Figura 8. Método de Operación del MOF.....	53
Figura 9. Aspectos para el Desarrollo Personal.....	59
Figura 10. Escala Grafica Continua.....	60
Figura 11. Escala Grafica Semi Continua.....	60
Figura 12. Escala Grafica Discontinua.....	60
Figura 13. Metodo de Elección Forzosa.....	60
Figura 14. Metodo de Investigación de Campo.....	60
Figura 15. La Institución Hizo Conocer a los Trabajadores al Momento de Ingresar Tengan Conocimiento del MOF del Departamento.....	85
Figura 16. La Institución le Entrego sus Funciones a través de Documento (MOF). 86	
Figura 17. La Institución lo Capacitó en sus Funciones en forma Práctica utilizando el MOF del Departamento.....	88
Figura 18. Los Trabajadores tienen el Conocimiento y las Competencias para Ejecutar las Funciones que Requiere el Puesto de Trabajo.....	89
Figura 19. Las Tareas y Responsabilidades que se le Asignaron están Relacionadas al Puesto en que se Encuentra.....	90
Figura 20. Hay Existencia de Problemas con sus Compañeros, debido a Contradicciones de las Tareas que les Corresponde.....	91
Figura 21. Existen Inconvenientes con Personal de Otras Oficinas.....	92
Figura 22. Las Responsabilidades que se le Asigna están Relacionadas con la Actividad que Realiza.....	93
Figura 23. Existe Sobrecargo de Trabajo en su Puesto.....	94

Figura 24 .La Cantidad de Tareas Asignadas a su Puesto las Cumple a Cabalidad dentro de Las Horas Diarias que Labora.	95
Figura 25. Realiza Tareas que No Corresponde a su Puesto.....	96
Figura 26. Se Establecen Planes en su Área de Trabajo en Relación con los Objetivos de la Institución.....	97
Figura 27. La Aplicación del MOF en su Labor y Función Diaria Permitió que Realice Mejor su Trabajo en el Día a Día.	99
Figura 28. El Órgano de Dirección Dispone la Ejecución de Operativos Policiales en su Jurisdicción para Prevenir la Comisión de Delitos y Faltas.	100
Figura 29. El Órgano de Dirección determina Estrategias de Lucha contra el Accionar de Los Infractores.....	101
Figura 30. El Órgano de Dirección Dirige y Controla las Actividades que Desarrollan las Unidades Orgánicas de la Unidad.....	102
Figura 31. El Órgano de Dirección Coordina Permanentemente con Todos los Órganos Institucionales Afines a la Función y Otros que Permitan Asegurar el Cumplimiento de la Misión.....	104
Figura 32. El Órgano de Dirección Establece los Parámetros de Indicadores Para Evaluar el Rendimiento Profesional del Personal a su Mando.....	105
Figura 33. El Órgano de Dirección Cautela por La Ética, La Disciplina, El Servicio Policial y La Imagen Institucional, Combatiendo todo Acto de Corrupción.	106
Figura 34. El Órgano de Dirección Promueve, Dirigir y Controlar las Actividades de Proyección Social, Orientadas al Acercamiento con la Comunidad.	107
Figura 35. La Oficina de Administración Controla y Evaluar los Indicios de Resquebrajamiento de la Moral y Disciplina, Procurando Desarrollar Programas para su Mejoramiento.	109
Figura 36. El Área de Recursos Humanos Moral y Disciplina lleva el Control Adecuado y Registro del Personal que hace Uso de Permisos, Vacaciones, Servicios, Comisiones, Licencia, que se Requieran.....	110
Figura 37. El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Planea, Organiza, Dirige, Coordina y Controla las Actividades Operativas del Departamento, para Maximizar la Operatividad Policial.	111

Figura 38. El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Evalúa Adecuadamente la Organización Existente y Propone su Reestructuración en Caso Necesario, Siempre con Miras de Hacerlo Flexible y Funcional.	113
Figura 39. Los Encargados de Imagen Institucional Promueven, Fomenta, Estimula, Administra, Concientiza, toda Clase Actividades Educativas Ambientales.	114
Figura 40. Los Encargados de Seguridad Interna Garantizan la Seguridad Interna y Externa de la Unidad, así como del Público, Detenidos, Material, Equipos, Armamento, entre Otros.	115
Figura 41. Los Encargados de Mesa de Partes y Correspondencia Mantienen al día el Libro de toma Razón, Informando a la Jefatura del Departamento Periódicamente.	116
Figura 42. El Área de Logística vela por el Continuo Mejoramiento de los Métodos, Procedimientos y Organización de Apoyo Logístico para Explotar al Máximo la Potencia Operativa.	117
Figura 43. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa cumple con la Función de Prevenir, Combatir, Investigar, Denunciar los Delitos Ambientales: Delitos de Contaminación y Delito contra los Recursos Naturales.	119
Figura 44. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa ejecuta Campañas de Proyección Social, Orientadas a crear Conciencia Ecológica.	120
Figura 45. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Coordina con las Diferentes Autoridades e Instituciones, la Ejecución de Programas Técnicos de Difusión y Extensión, para el Mantenimiento del Equilibrio Ecológico.	121
Figura 46. El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la función de velar por la conservación y uso racional de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como para la conservación y protección del medio ambiente	122
Figura 47. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la Función de establecer los Procedimientos Operativos para Garantizar y Proteger a las Personas, Comunidades y la Empresa a Fin de Prevenir, Investigar y Combatir los Delitos Ecológicos.....	124

Figura 48. El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Controla que la Extracción, Transporte, Comercialización y Transformación de los Recursos Forestales.....	125
Figura 49. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Protege las Reservas Nacionales y Santuarios Históricos de Patrimonio del Estado	126
Figura 50. Nivel de Desarrollo del Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa	127
Figura 51. Nivel de Desempeño del Órgano de Dirección del Departamento del Medio Ambiente.	129
Figura 52. Nivel de Desempeño del Órgano de Apoyo del Departamento del Medio Ambiente.	130
Figura 53. Nivel de Desempeño del Órgano de Ejecución del Departamento del Medio Ambiente.....	131
Figura 54. Nivel de Desempeño del Departamento del Medio Ambiente.....	133

INTRODUCCIÓN

El Departamento del Medio Ambiente de la Policía Nacional del Perú, tiene como propósito institucional satisfacer las necesidades y expectativas de la población en materia de prevención y conservación del medio ambiente y los recursos naturales y lograr el compromiso de los ciudadanos a favor de la prevención, cuidado y conservación del medio ambiente y los recursos naturales.

Por la trascendencia de la misión del Departamento de Medio Ambiente, es importante que la institución cumpla a cabalidad sus responsabilidades, funciones y tareas que se le han asignado en su Manual de Organización y Funciones de tal manera que la dirección de la institución pueda garantizar o tener la seguridad razonable que la institución estaría alcanzado sus objetivos organizacionales.

El Manual de Organización y Funciones es una herramienta que permite mejorar la gestión de la organización, proporcionando información al personal para el buen desempeño de su trabajo, determina las responsabilidades dentro de la organización, así como la cadena de mando, la presentación de reportes, facilita la inducción y capacitación del personal, y el control de la gestión.

Es por lo que el presente de trabajo de investigación está orientado a estudiar si existe una influencia del manual de organización y funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

Existiendo investigaciones que se han realizado relacionadas al tema de investigación que proporcionan los elementos suficientes de antecedentes para llevar a cabo la presente investigación; donde podemos mencionar la tesis presentada por Guillen en el año 2016, “El Manual de Organización y Funciones y su influencia en el cumplimiento de la misión de la dirección de turismo de la Policía Nacional del Perú sede Junín” donde se determina que existe una influencia entre el Manual de Organizaciones en el cumplimiento de la misión de la dirección de turismo de la PNP. Los procedimientos de contratación de hipótesis están basados en la prueba no paramétricas para datos con escala ordinal de la chi cuadrado.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se llevó a cabo mediante los siguientes capítulos: Capítulo I El Problema de Investigación, Capítulo II Marco

Teórico, Capítulo III, Metodología de Investigación, Capítulo IV Resultados de la Investigación, y las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

Cuando hay un desequilibrio en el medio ambiente surgen los problemas ambientales, como consecuencia de la añadidura de cualquier sustancia que, por sus cantidades, sobrepasan los niveles aceptados por el medio ambiente.

La Contaminación es una de los problemas más preocupantes en el mundo y existen diferentes autoridades quienes están realizando diferentes estudios para frenar esta problemática, en la mayoría se realiza y desarrollan un manual para poder ponerlo en práctica por el personal de las diferentes instituciones y así sancionar y combatir la problemática de los diferentes delitos ambientales en el mundo.

Existe en el mundo un índice de actuación medioambiental, que sirve para medir el nivel de respuesta de los países frente a la contaminación, y el Perú se encuentra entre los últimos lugares a nivel del continente al tener una actuación moderada en el control de la contaminación; ubicándose en el puesto ochenta y uno (81) a nivel mundial. El índice mide las políticas públicas en vitalidad y salud medioambiental, al considerar no solo el estado del ecosistema sino los efectos que su polución tiene sobre las poblaciones. Cabe destacar que el país de Suiza es el líder del ranking en el índice de actuación medio ambiental.

En el Perú se crea por parte del Ministerio del Interior el Departamento de Protección del Medio Ambiente, para combatir la contaminación y combatir los diferentes delitos medioambientales que están afectando el ecosistema y medio ambiente en nuestro país, generado mayormente por los sectores informales de nuestra economía, en consecuencia la Dirección del Medio Ambiente es el órgano especializado, de carácter técnico, sistémico, normativo y operativo; responsable de la investigación de los delitos en materia ambiental, contra los recursos naturales y de minería ilegal, cometidos en agravio del Estado, actuando bajo la conducción jurídica del fiscal especializado; así como, planear, comandar, organizar, ejecutar, coordinar, controlar y supervisar las operaciones policiales en el marco de sus funciones en la lucha contra la delincuencia común y el crimen organizado.

Para poner en práctica tales fines y funciones de manera correcta, es que se crea el Manual de Organización y Funciones por personal especializado con la finalidad de poder ser guía para los policías para realizar el trabajo de prevenir diferentes delitos ambientales.

Se ha podido observar que si bien se ha establecido el Departamento de Protección del Medio Ambiente, dentro de las estructuras del estado; la problemática respecto al desempeño laboral en las instituciones públicas para el cumplimiento cabal de sus funciones es preocupante, ya que muchas veces no consideran las acciones estrategias a fin de mejorar sus desempeños; teniendo el mismo un impacto en los resultados logrados no sean los esperados en cuanto a su desempeño como organización.

Considerando que los resultados de una organización se fundamentan o dependen del desempeño del personal en cumplimiento de sus funciones en los diferentes campos y que como herramienta de gestión para potenciar el desempeño laboral existe el Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se especifican las funciones que cada miembro de la organización tiene que llevar a cabo para poder realizar un trabajo de forma satisfactoria con eficiencia y eficacia.

Por otro lado se observado además que los efectivos policiales de los diferentes órganos, como el órgano de Dirección, el órgano de Soporte y el órgano de Ejecución que forman parte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa no conocen al detalle el Manual de Organización y Funciones de su departamento, y muestran poco interés por conocerlo más, y mucho menos aplican su manual en el desempeño de sus funciones; reduciendo su labor a un actuar empírico, es por ello que la presente investigación busca analizar cómo influye el Manual de Organización y Funciones en desempeño laboral en el Departamento de Medio Ambiente en la ciudad de Arequipa en el año 2018.

1.2. Delimitación de la Investigación.

1.2.1. Delimitación Espacial.

El presente trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Arequipa en la oficina del Departamento de Medio Ambiente de la PNP.

1.2.2. Delimitación Social.

Se considerará al personal efectivo de la Policía Nacional del Perú, integrantes del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

1.2.3. Delimitación Temporal.

El Presente trabajo de investigación realizará el mes de noviembre del año 2018.

1.2.4. Delimitación Conceptual.

El presente trabajo de investigación se delimita conceptualmente en abordando el Manual de Organización y Funciones (MOF), como influye en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la Policía Nacional del Perú,

1.3. Formulación del Problema.

Por lo descrito en el planteamiento del problema, es que nos planteamos el siguiente problema de investigación.

1.3.1. Problema General.

¿Cómo Influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?

1.3.2. Problemas Específicos.

- ¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Órgano de Dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?
- ¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Órgano de Soporte Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?
- ¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Órgano de Ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?

1.4. Objetivos de la Investigación.

1.4.1. Objetivo General.

Determinar la influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa ,2018.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Establecer si el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

- Precisar si el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.
- Determinar si el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño Laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa ,2018.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.

1.5.1. Justificación del Estudio.

Teniendo en cuenta que el Manual de Organización y Funciones es formulado con el fin de desempeñar diferentes funciones en las diferentes áreas y servicios que las organizaciones brindan por ende es necesario conocerlo y aplicarlo a cabalidad; para poder realizar con eficiencia y eficacia sus funciones y alcanzar sus objetivos.

La presente investigación es relevante para el Departamento del Ambiente de la PNP de la ciudad de Arequipa, porque se propone determinar la influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral de los efectivos policiales miembros de los órganos de dirección, órganos de ejecución y órganos de soporte, en el cumplimiento de sus funciones.

Conociendo como afecta el Manual de Organización y Funciones al desempeño laboral se puede iniciar acciones para mejorar el desempeño laboral del Departamento del Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, y en consecuencia mejoraría la prevención de los diferentes delitos ambientales, ya que es el encargado de prevenir e investigar los diferentes delitos ambientales.

La investigación genera un aporte teórico – práctico al evaluar cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral; Los resultados ayudaran a explicar la incidencia que existe entre las variables de estudio y también servirá para que los futuros investigadores puedan seguir discutiendo nuevas líneas de investigación.

1.5.2. Importancia.

La presente investigación es importante porque se realiza con el propósito de tener un análisis más profundo que sirva de base para mejorar el desempeño laboral sustentada en la correcta utilización del Manual de Organización y Funciones del Departamento de Medio Ambiente de la PNP de la ciudad de Arequipa, aportando al conocimiento existente sobre el uso y la importancia como instrumento de evaluación del logro de competencias, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para mejorar el desempeño en la funciones que realiza el personal, ya que se estaría demostrándose que el uso del Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral.

1.5.3. Limitaciones de la Investigación.

La presente investigación tiene como principal limitación el acceso a la información y predisposición de los miembros de la policía nacional a los que se les aplicará la encuesta por sus horarios y modalidades de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Los antecedentes de la investigación están referidos a trabajos desarrollados por otros investigadores con anterioridad al presente trabajo de estudio.

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Se tienen los siguientes antecedentes internacionales:

Tesis realizada Chamale (2011), en Quetzaltenango – Guatemala; en su tesis titulada “Diseño de un Manual de Organizacional para un laboratorio de productores Naturales y desempeño del personal”, la investigación tuvo como **objetivo general** Diseño un Manual Organizacional para un laboratorio de análisis de productos naturales y personal instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo, Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales, Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas, Permite conocer el funcionamiento

interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. La investigación fue de investigación **de tipo descriptivo**, aplicando técnicas como la observación directa y la entrevista no estructurada. Para luego formular y elaborar el manual de la organización (que no es más que un manual administrativo y constituye una versión detallada). El manual de organización está conformado por la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura, **finalmente** Para la realización del manual de organización se realizó una reunión con el fin de recabar la información necesaria tomando en cuenta una serie de documentos como actas, normativos y reglamentos que permitieron completar los elementos que componen el manual que a continuación se presenta y ha sido diseñado especialmente para un laboratorio de productos naturales, además de la propuesta del plan de inducción y la evaluación del desempeño propuesta para la empresa.

Tesis realizada por Cárdenas (2015), en Ambato-Tungurahua; en su tesis titulada “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. **objetivo general** determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua. **Metodología del trabajo, tipo descriptivo** técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información sobre la población y muestra, **finalmente** el Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. Es de suma importancia que en la empresa existe un gran número de trabajadores que no cumplen con el perfil idóneo para poder desempeñarse de manera efectiva en el puesto que le corresponde, la mayoría de colaboradores realizan sus

responsabilidades y funciones de acuerdo a la experiencia adquirida y por órdenes de los superiores provocando inconformidad con las funciones que desempeñan y una baja productividad. El nivel de rendimiento laboral del personal operativo se encuentra en un rango normal, pero con declive a minorar su producción, debido que los trabajadores realizan sus tareas designadas sin motivación para mejorar su rendimiento.

Tesis presentada por Palma (2010), Ambato - Tungurahua; en su tesis titulada "El manual de funciones y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Asociación de Compañías y afines de transportes interprovinciales de pasajeros de la ciudad de Ambato." **objetivos generales** determinar como el manual de funciones incide en el rendimiento laboral de los empleados de la Asociación de Compañías y afines de transportes interprovinciales de pasajeros de la ciudad de Ambato desarrollada en la Universidad Técnica, de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, **metodología del trabajo, tipo descriptivo** técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información sobre la población y muestra **finalmente** debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización. Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.

Tesis presentada por Guerra (2015), en Sucre - Bolivia; en su tesis titulada “Evaluación del nivel de contaminación del lado Titicaca por residuos sólidos y su impacto en el sector turismo, municipio de Copacabana” **objetivo general** de la investigación evaluar el nivel de la contaminación por residuos del lago Titicaca por residuos sólidos y su impacto en el sector turismo, municipio de Copacabana, **metodología del trabajo, tipo descriptivo** bajo un enfoque de eficiencia y sostenibilidad ambiental, la investigación se centra en la búsqueda de mecanismos para reducir el impacto causado por la contaminación de residuos. **Finalmente** determinar que el Lago Titicaca, es uno de los atractivos con mayor contaminación en el Municipio, debido a la utilización del ecosistema por parte del turista para servicios recreativos sin ningún control, falta de mantenimiento del alcantarillado perimetral, residuos que son arrojados por falta de disposición de recipientes, vertimientos de aguas residuales, y desconocimiento de las normas establecidos en el cuidado del medio ambiente por personal de la municipalidad.

Tesis presentada por Herrán y Pérez (2014), en Quito - Ecuador, en su tesis titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha. Universidad Central del Ecuador. Tuvo como **objetivo general** establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. **metodología del trabajo, tipo descriptivo** experimental con un diseño descriptivo correlacionar. Para la recolección de información se utilizó una encuesta que fue aplicada a 40 colaboradores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Llegando a la **finalmente** que existe una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral. Los colaboradores mencionan que la relación que existe entre los compañeros no es adecuada, ya que existe descoordinación y falta de comprensión entre algunos. La falta de comunicación ha generado disgustos entre algunas áreas, ocasionando que las labores no sean productivas. Por otro lado, el desempeño laboral se ha visto perjudicado por los factores

mencionados, la falta de un buen clima laboral ocasiono de las funciones no sean desarrolladas de manera eficiente.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Se tienen los siguientes antecedentes nacionales:

Tesis presentada por Guillen (2016), en su tesis titulada “El Manual de Organizaciones y Funciones y su influencia en el cumplimiento de la misión de la dirección de turismo de la policía nacional del Perú sede Junín, 2016”, siendo su **objetivo general** Medir la influencia del MOF en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la PNP – sede Junín, 2016, metodología técnicas para abordar las variables y sus componentes a investigar, **metodología del trabajo descriptivo** empleando técnicas e instrumentos para recoger y procesar datos tipo de Investigación cuantitativo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales, su medio principal es la medición y el cálculo y éstos nos ayudará a probar nuestra hipótesis planteada. **Finalmente**, el objetivo que persigue la presente tesis ha medido la influencia del MOF en el cumplimiento de la misión. Donde se ha demostrado en el punto 4.2.1, que el valor de significancia es igual a 0.030. Que es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Y concluyo que el MOF influye significativamente en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la PNP – sede Junín, 2016; y existiendo un bajo nivel de relación de 0.383. Lo que permite comprobar la hipótesis general de la tesis. Ya que se ha demostrado que la variable MOF se relaciona positivamente en el cumplimiento de la misión, pero con un nivel bajo de 0.383.

Tesis presentada por Sosa (2015), en su tesis titulada “El control interno y su influencia en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C” La evolución de la empresa desde sus inicios denoto deficiencia en cuanto a la aplicación del control interno ya que no se realiza un planteamiento adecuado sobre el desarrollo de las actividades y funciones de la gestión contable realizadas, unas de las áreas con importancia no cuenta con un

adecuado control interno. **Objetivo general** Determinar la influencia del control interno en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C. Para considera la importancia que tienes los objetivos y componentes en la contabilidad de la empresa ya que no solo se llevaría a cabo una información eficaz y eficiente, sino que también un progreso económico mayor. **metodología del trabajo descriptivo** Correlacional ya que describe los hechos observados y estudian las relaciones entre la variables dependiente e independiente, esto quiere decir que se estudia la relación entre dos variable **finalmente**, en relación al objetivo general, el cual pide “Determinar la influencia del control interno en la gestión contable de la empresa Golden Amazon Group S.A.C.”, mi propuesta es la de llevar a cabo la aplicación de los cinco componentes del control interno para de esta manera iniciar una reestructuración de los diferentes criterios de gestión de la empresa como ya se mostró anteriormente, el fin de mejorar el área contable, que en mi opinión es la más importante de una empresa ya que maneja el área financiera y la rentabilidad entre otros.

Tesis presentada por Alpaca y Marvin (2016), en su tesis titulada “Relación del Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral de la Corporación Patrover SAC-Surquillo”, **objetivos generales**, Analizar la Relación del Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral de la Corporación Patrover SAC-Surquillo, 2016, **metodología del trabajo, descriptivo** para abordar las variables y sus componentes a investigar, empleando técnicas e instrumentos para recoger y procesar datos. **Finalmente** determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral de la Corporación Patrover SAC Surquillo,2016, se tomó una muestra de 31 trabajadores de la empresa Corporación Patrover SAC, siguiendo el criterio establecido para su recolección, se procesó mediante el uso del SPSS 20 y arrojó como resultado que la relación de las dos variables es correlacional positiva muy débil por lo tanto existe una relación no muy significativa entre el Manual de Organización y Funciones y el desempeño laboral.

Tesis presentada por Ugarte, (2007), en su tesis de titulada “Impacto de una problemática ambiental en la calidad de vida de una comunidad: el caso de Rinconada de Maipú”. Tuvo como **objetivo general** Explorar el impacto que tiene en la Calidad de Vida de los habitantes de Rinconada de Maipú la problemática ambiental presente en la zona, desde su propia perspectiva, e indagar en cómo han hecho frente a dicha problemática, **metodología del trabajo, descriptivo** investigación es de tipo exploratorio descriptivo, basada en metodología cualitativa, es exploratorio, pues existen pocos estudios que aborden el tema de las problemáticas ambientales y la calidad de vida y, que lo aborden desde la visión de los miembros de las comunidades afectadas. Es descriptivo, pues da cuenta de cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno a investigar. **Finalmente**, la investigación se exploró el impacto que tiene en la Calidad de Vida de los habitantes de Rinconada de Maipú la problemática ambiental presente en la zona, desde su propia perspectiva, y se indagó, además, en cómo han hecho frente a dicha problemática. A la luz de los resultados expuestos puede decirse que la problemática ambiental presente en la zona tiene un alto y negativo impacto sobre la calidad de vida de los habitantes de Rinconada de Maipú, pues afecta no sólo su entorno físico, sino también su salud, su economía, sus sistemas cotidianos de vida, la imagen que tienen de la comunidad y las formas en que se relacionan con los otros. Para profundizar en esto, a continuación, se presentan tres ejes principales que permiten estructurar la discusión; a saber: sociabilidad, participación ciudadana y empoderamiento comunitario.

Tesis presentada por Ríos (2012), en su tesis de titulada “Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco”. Tuvo como **objetivo general** analizar la elaboración de un manual de organización y funciones influirá positivamente en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco, **metodología del trabajo, descriptivo** investigación es de tipo exploratorio descriptivo, basada en metodología cualitativa, es exploratorio, a

través de la recopilación de datos, inductivo, **Finalmente** el manual de organización y funciones propuesto hace que se facilite la implementación del organigrama estructural de los puestos considerando que juntos tienen los elementos suficientes para guiar con mayor claridad a la empresa hacia una mejor organización.

2.1.3. Antecedentes Locales.

Se tienen los siguientes antecedentes locales:

Tesis presentada por Gamero (2013), en su tesis titulada “influencia de la implementación del manual de organización y funciones en la gestión de recursos humanos de la I.E.P. Claret en Arequipa”, tuvo como **objetivos general** determinar la influencia de la implementación del Manual de Organización y Funciones en la gestión de recursos humanos de la I.E.P. Claret en Arequipa.” **metodología del trabajo**, técnicas de investigación que se emplearán para la recolección de información sobre la población y muestra **finalmente** que el manual de organización y funciones que . se ha estructurado de acuerdo a los lineamientos estratégicos como lo son para la adquisición de conocimientos, el desarrollo de aptitudes, la promoción de valores y el ejercicio de las virtudes intelectuales y morales, que a través de la promoción, sostenimiento y defensa de la cultura católica. El M.O.F. para la I.E.P. Claret se ha ceñido en conformidad con las principales disposiciones legales como Constitución Política del Perú del año 1993.Ley General de Educación N° 28044. Ley de los Centros Educativos Privados N° 26549 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-2006-ED.Reglamento de Educación Primaria, Decreto Supremo N° 03-83-ED.Reglamento de Educación Secundaria, Decreto Supremo N° 04-83-ED. (Gamero, 2013).

Tesis presentada por Galledos, (2016), su tesis titulada “clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de ministerio publico gerencia administrativa de Arequipa, 2016” tuvo como **objetivo general** Establecer la relación que existe entre el clima organizacional

y el desempeño laboral de los servidores adscritos a la Gerencia Administrativa de Arequipa del Ministerio Público, **metodología del trabajo** investigación de tipo explicativo, el buscar el porqué de una situación estableciendo relaciones de causa y efecto entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en la organización, por lo que se tratará también de un diseño descriptivo que permitirá identificar las relaciones existentes entre variable descriptivo correlacional. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. **Finalmente** existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral .Al revisar el p valor se observa que este es de 0.001, es decir es menor a 0.05, lo cual significa que existe relación entre ambas variables. Esto comprueba la hipótesis, siendo factible elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional (Galledos, 2016).

Tesis presentada por Benavente (2017), en su tesis titulada “Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de San Agustín” tuvo como **objetivo general** determinar el efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de San Agustín, muchos investigadores y estudiosos de la Administración de recursos Humanos, reconocen que el clima organizacional, la satisfacción laboral y del desempeño laboral son constructos fundamentales para llevar adelante cualquier política de mejoramiento institucional. La participación de las personas es fundamental en el proceso administrativo y operativo y el reto que tienen las autoridades, directivos, jefes y administradores es hacer que esta participación sea de lo más eficaz y eficiente, basado en un compromiso, motivación y satisfacción individual y social que asegura de manera sostenida el buen funcionamiento de las actividades de la institución. **Metodología del trabajo** debido a la naturaleza

de los instrumentos es de tipo cuantitativa, puesto que pretende obtener información que mida “dimensión o el “tamaño” de los fenómenos objeto de estudio, como su nombre lo indica, se utiliza cuando la naturaleza de la información a obtener es de tipo cuantitativo, es decir pretende describir hechos probables, en términos cuantitativos: qué, cuánto, cuándo, dónde, cómo, magnitudes que pueden medirse objetivamente. **Finalmente**, el clima organizacional con satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la UNSAAC no es significativa, pero el efecto del Clima organizacional en el desempeño organizacional es altamente significativa y finalmente el efecto de la satisfacción laboral en el desempeño organizacional es indiferente, no representa ningún efecto significativo.

Tesis presentada por Rosales (2017), en su tesis titulada “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A Arequipa 2017” tuvo como **objetivos generales** Determinar el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de operaciones de la empresa Sedapar S.A. - Arequipa 2017. **Metodología del trabajo** Este método se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. Se centra en que cada empleado y su jefe establezcan objetivos de desempeño para el futuro. Cuando se establecen objetivos futuros, los colaboradores obtienen el beneficio de motivación de algún aspecto específico, en torno al cual organizar y dirigir sus esfuerzos. **Finalmente** en primera instancia se procederá a presentar el resultado de la correlación entre la variable de clima organizacional y desempeño laboral, para luego presentar los resultados de las correlaciones significativas entre indicadores, reforzando las interpretaciones con las correlaciones halladas por grupo de edades, tiempo de servicio y departamentos para finalmente presentar el resumen con lo más resaltante de las entrevistas realizadas, y obtener un resultado con el fin de mejorar el desempeño laboral.

Tesis presentada por Cuba (2011), en su tesis titulada “clima organizacional y desempeño laboral de los empleados de la entidad financiera crear Arequipa sede central primer semestre periodo” tuvo como **objetivo general** determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la entidad financiera crear Arequipa sede central primer semestre periodo 2012”. La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un empleado no sólo resulta de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores **Metodología del trabajo** se enfoca al planteamiento metodológico en base al diseño de investigación. Teniendo como punto de partida la identificación del problema, continuando con el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación tanto general y los específicos, la determinación de la hipótesis y su respectiva operacionalización en variables con sus respectivos indicadores. **Finalmente** identificar como afecta al desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución en deficiente Clima Organizacional a fin de una vez determinado se pueda, implementar medidas que permitan minimizar si no es eliminar las deficiencias.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Administración.

Ponce (2004), nos dice que el fin de la administración es principalmente la obtención de resultados con mayor efectividad en la coordinación aprovechando al máximo los recursos materiales ya sea el capital, materias primas, maquinaria etc.

Entro lo más relevante de la administración está el saber organizar el trabajo de manera óptima. Y le da una definición más específica en la cual nos dice que administración es un conjunto sistemático de reglas que busca alcanzar el mayor esfuerzo en la forma de plasmar y dirigir un organismo social.

Cardona (2010), define administración como el hecho de ayudar a otro. Así mismo nos dice también que es asumir y cuidar los asuntos de uno mismo. Proteger y conducir los bienes y recursos.

Por otro lado Massie (1989), propone que la administración es un procedimiento la cual un determinado grupo enrumba sus objetivos hacia metas comunes. Este procedimiento implica técnicas mediante el cual un grupo de personas dirigen las tareas de otras.

Para Arena (1973), la administración como ciencia social que busca en si lograr ciertos objetivos, metas por medio de una estructura y por el trabajo humano coordinado.

Y Para Valdivia (1978), la administración es saber dirigir de manera eficaz todas las actividades y servir a las personas para lograr ciertos objetivos.

a) Principios de la Administración.

Cuarta (2008), nos menciona que para que la administración sea efectiva, se debe aplicar de forma obligatoria ciertos principios, ya que de esta manera se podrá solidificar y controlar las organizaciones. Principalmente el principio que se debe de tener mayor en cuenta es el principio de la coordinación, ya que este principio consta en llevar la administración en armonía y liderazgo. Entre los principales principios de la administración tenemos: La división del trabajo, La autoridad o Responsabilidad, la jerarquía, Unidad de mando y por último la Organización de funciones y tareas.

Según Fayol (1987), La organización debe ser analizada desde la perspectiva de la alta dirección el cual su principal preocupación es la administración de la organización. Fayol expresa que las operaciones que se realizan en la empresa puede agruparse en seis categorías o funciones esenciales:

- La técnica.

- La comercial.
- La financiera.
- La de seguridad.
- La de contabilidad.
- La administrativa.

El no cumplir las funciones fundamentales la empresa puede perecer y resultar muy afectado. La administración es una ciencia y debe tener leyes en las cuales se debe fundamentar la base de la organización. Fayol (1987), concreta 14 principios universales, las cuales al ser utilizadas deben ser flexibles y adaptables para cualquier situación, tiempo y lugar; estas son:

- **División del Trabajo:** La empresa debe hacer una especialización en las diferentes áreas para que así el personal tenga actividades de acuerdo a sus competencias.
- **Autoridad y Responsabilidad:** El respeto entre el personal y la alta dirección debe ser proporcional.
- **Disciplina:** Depende del empleado y el cumplimiento de todas las reglas de la empresa, incluyendo su trabajo responsable.
- **Unidad de Mando:** Los empleados solo pueden recibir órdenes de un superior u alto mando.
- **Unidad de Dirección:** En cada grupo debe haber un líder quien dirige a los demás sobre las actividades a realizar.
- **Subordinación del Interés Individual al General:** Los intereses generales que proporcionan mayor beneficio a la empresa deben ser mucho más importantes de los intereses particulares.
- **Remuneración del Personal:** El sistema de remuneración debe ser justo y recompensar a quien se lo merece; no hacer pagos excesivos
- **Centralización:** No necesariamente los gerentes toman las decisiones, debe haber un equilibrio y no centralizar todo.
- **Jerarquía:** La comunicación entre personal y altos mandos debe ser por medio de los diferentes puestos superiores o por los gerentes encargados en cada área.

- **Orden:** La organización debe mantener un orden en el espacio de trabajo para que así el personal pueda mantenerse en su lugar designado.
- **Equidad:** En sentido de justicia la organización debe tener presente este valor y extenderlo por todas las áreas de trabajo.
- **Estabilidad del Personal:** El estar rotando constantemente los puestos de trabajo trae efectos negativos, la permanencia del personal debe ser priorizada.
- **Iniciativa:** La organización debe impulsar a todos sus trabajadores a dar iniciativa a los retos propuestos por esta misma.
- **Espíritu de Grupo:** El trabajar en equipo es de mucha ayuda ya que compartes la carga laboral y a tener mejores relaciones interpersonales.

Los principios de Fayol dieron conocimiento a una filosofía empresarial, propia y en esta se dio a conocer el marco de referencia para que los objetivos empresariales de la época puedan ser alcanzados.

2.2.2. Proceso de Administración.

El proceso administrativo es aquel que está conformado por un conjunto de pasos o fases que son necesarios para poder realizar cualquier tipo de actividad.

Estas fases o etapas sucesivas como se quieran llamar, mediante las cuales se lleva a cabo la administración, dichas fases están interrelacionadas unos con otras dando lugar a un proceso integral.

Cuando se lleva a cabo la administración de cualquier empresa cual fuese su actividad, existen dos fases una de ellas es la fase estructural es decir es aquella donde se establecen los fines y se determina cual es la mejor forma de llegar a ellos, y la otra fase es la operativa como su nombre lo dice es la que comprende la ejecución de la primera fase.

Para Robbins (2005), Los administradores son los encargados de planear, organizar y dirigir las actividades dentro de la empresa, para ello llevan 4 funciones importantes que hoy se conoce como Proceso Administrativo.

El autor de dicho proceso no es más que Henry Fayol quien determinó las funciones con la creencia de lograr la sistematización de la empresa. El proceso que se da para que se logre los objetivos son:

- Las actividades se fijan.
- Se determinan los recursos que se utilizarán.
- Las actividades empiezan a coordinarse.
- El cumplimiento del objetivo es verificado.



Figura 1. Proceso Administrativo.

Fuente: Web y Empresas (2017).

Existen dos fases en el proceso administrativo:

- **Fase Mecánica:** Aquí pertenecen los procesos de Planificación y Organización; en esta fase se explica lo que se hará y se plantea un plan para realizarlo.

a) Fase Dinámica: Aquí pertenecen los procesos de Dirección y Control; aquí se empieza a poner en marcha el plan planteado anteriormente.

b) Planificación.

Según Gonzales (2014), la planificación es definir bien en claro los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, los procedimientos y el presupuesto, iniciando de algo muy anticipado, para que el organismo social tenga las bases necesarias y concuerde correctamente las otras etapas del procedimiento administrativo.

Considerado el primer paso a dar para obtener las metas, aquí se elabora la estructura del plan a seguir para el logro de objetivos. Determinar los objetivos y los cursos de acción es clave en este proceso, aquí en este proceso se determina:

- Los objetivos de la Organización.
- Estrategias que ayudan a lograr los objetivos.

Para Saavedra (2001), Las actividades realizadas en este proceso indican que se planea lograr en la organización, algunos beneficios de este proceso y que deben integrarse a la empresa son:

- Propósitos que se consideran realizables en la empresa y que pueden lograrse.
- Hacer las preguntas correspondientes para identificar las necesidades de la empresa (¿Qué hacer?, ¿Con que medios?, ¿Cuándo hay que hacerlo? y ¿Quién lo hace?).

Los pasos a seguir para elaborar el plan para la realización de objetivos son los siguientes:

- Investigación interna y externa de la empresa, pueden utilizarse como instrumentos las 5 fuerzas de Porter y el Análisis FODA.
- Planteamiento de propósitos, estrategias a usar u otros.

- Establecer periodos de corto, mediano y largo plazo para la realización de las acciones.

Egg (2001), define planificación como una acción consistente en elaborar una serie de procedimientos para tener una mejor racionalidad y organización, una serie de actividades y tareas relacionadas entre si, tiene el proposito de influir en determinados aspectos.

Matilla (2011), define la planeacion como el inicio y la base del proceso administrativo, sin esta no tendria sentido las demas fases del proceso, ya que no estaria la organización prevenida de los resultados que se dara y se pondria en peligro el futuro de las metas propuestas.

La planeacion se hace las siguientes preguntas para tener un enfoque de la organización:

- ¿Que quiere ser la empresa?
- ¿Donde se va a establecer la empresa?
- ¿Cuando va a empezar las operaciones de la empresa?
- ¿Cómo se lograra los objetivos?

• **Importancia de la Planeación.**

La planeacion es la clave para que todo resulte correcto en las funciones de la empresa, otros puntos que resaltan la importancia de la planeacion de acuerdo a sus actividades son:

- Realizacion de objetivos que se pondran en accion en un determinado periodo de tiempo.
- Implementar estrategias que ayudaran al logro de los objetivos
- Prevencion de problemas futuros.
- Puede modificar y ampliar las metas propuestas.
- Emitir tareas que ayudaran a que se logren las metas.

- Elaborar un plan donde se registre todos los logros para que ayuden a la creacion de nuevas maneras de realizar los objetivos.
- Acentuar politicas, metodos que ayuden al desempeño.
- Revision y modificacion en el plan en base al control.

c) Organización.

Gonzales (2014), nos dice que la organización es de cierta forma juntar, estructurar y ordenar el trabajo, los departamentos, los equipos y grupos de trabajo, de acuerdo a las dimensiones y principal actividad de la empresa, para lograr los planes establecidos eficientemente.

En este proceso se da vida al plan planteado anteriormente, se estructura todo detalladamente para ponerlo en práctica, también se asignan los recursos que se utilizaran y escogiendo al mejor personal para poder realizar el plan.

No sería de ayuda si escogemos mal a los trabajadores ya que el trabajo realizado no colaborara en absoluto en el logro de los objetivos. Aquí se debe ver constantemente los recursos utilizados tanto propios como económicos.

Para Espiniza (2005), Es accion y efecto, el de contar con determinados recursos para poder disponer y ejecutar un conjunto de medios para un determinado fin.

Según Fayol (1987), nos dice que organizar un determiando negocio es dotarlo con todo lo necesario para su correcto funcionamiento, y esto se refiere a contar con matrerias primas, herramientas, capital y personal.

Este es el segundo paso a dar para el logro de las metas, aquí se plantea reglas para todos los que laboran en la empresa, la base principal de este proceso es la coordinacion.

En este proceso se asigna a cada integrante de la empresa la tarea que realizará y utilizando los recursos equitativamente de crear un lazo entre el empleado y su trabajo que realizará.

La organización es trabajar para obtener resultados, estableciendo tareas que deben realizarse, quien las hará, donde se tomarán las decisiones y quien se responsabilizará de todas las actividades que se ejecuta. La organización permite el conocimiento de lo planeado para el logro de objetivos refiriéndose al trabajo que cada empleado realizara, proporcionando los recursos necesarios. Las actividades que se ejecutaran esta relacionado con las aptitudes de los trabajadores y con los recursos que la empresa proporcionara.

Harold Koontz (1999), lo define como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con el poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

La principal función de la organización es dar detalle de el trabajo que el colaborador debe realizar con el gasto mínimo y con el grado de eficiencia máximo. Entre las actividades de mayor importancia que la organización coordina son:

- Tener a disposición, la descripción o perfil de cada trabajador para los puestos a instalar.
- Las tareas deben ser subdivididas en unidades operativas.
- La elección de una autoridad administrativa para cada área.
- Los recursos deben ser repartidos equitativamente a cada área de la empresa.
- Concentrar las tareas operativas en puestos de trabajo por sectores.
- Los requisitos del puesto deben ser establecidos claramente.

- El suministro de recursos y objetos de uso personal debe ser de fácil acceso.
- De acuerdo a los resultados que proporciona el proceso de control la organización debe modificar o ajustar su plan de acción.

d) Dirección

Para Jimenez (1986), consiste en lograr dar inicio y rumbo a una organización, institución y apuntar hacia los objetivos establecidos, ya que la organización dependerá del rumbo que se busque alcanzar.

Este es el tercer paso que se da para el logro de las metas planteadas, en este proceso se ejecuta el plan realizado anteriormente, supervisión y motivación hacia los trabajadores.

Fayol (1987), nos dice que dirección consiste en que ya una vez ubicado un equipo de trabajo el fin es hacerlo funcionar y eso es función de dirección la que consiste en que cada jefe obtenga los máximos resultados posibles de los elementos que comprenden su unidad en interés a la empresa.

En esta etapa ingresa como punto clave el gerente quien se encargará de dirigir, controlar, ayudar y tomar las decisiones.

La dirección utiliza la influencia interpersonal hacia los trabajadores de la empresa con el objeto de logro de los objetivos, esta se ejerce a través de:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.

En la dirección ciertas actividades destacan y estas son:

- La constante motivación al trabajador.
- Debe darse una recompensa a los trabajadores por el manejo eficaz de sus labores.

- Los colaboradores tienen sus necesidades y estas deben ser consideradas.
- La buena comunicación entre trabajadores y gerente es de mucha importancia en las diferentes áreas de la empresa.
- Todos en la empresa tienen el derecho a opinar en algún asunto referente a la empresa.
- Los trabajadores modelo deben influenciar a otros en la mejora de su trabajo.
- La capacitación mejorará el rendimiento de los colaboradores en la empresa.
- Los resultados del control ayudan a que pueda ajustarse el manejo de la dirección y ejecución.

Existen dos tipos de dirección con excesiva orientación hacia un enfoque determinado.

• **Dirección Exclusivamente Orientada a la Producción:** Algunos puntos de vital importancia para el conocimiento de este tipo de dirección:

- Da la iniciativa a la creación de una organización informal que no respeta a la autoridad.
- Existe la dependencia y la obediencia absoluta.
- La inconformidad en el personal abunda.
- La creatividad es limitada.
- Exigencia del autoritarismo.
- Genera represiones.
- Es rígida.
- Centra toda su atención en la realización de las tareas.

• **Dirección exclusivamente Centrada en el Bienestar de los Trabajadores:**

Algunos puntos de vital importancia para el conocimiento de este tipo de dirección:

- Incremento del costo de productos innecesariamente.
- Dependencia excesiva.
- Las autoridades son serviciales.
- Los privilegios hacia algunos trabajadores provocan celos en el ambiente laboral.
- Los propósitos de la empresa son olvidados.
- La flexibilidad es exagerada.
- El control queda eliminado.
- Prioriza el bienestar de los trabajadores y sin importar la supervivencia de la empresa.

e) Control.

Para Jimenez (1986), el control se llega a confirmar si todo lo que se planeó llega a suceder, es decir si se cumple todo lo establecido al inicio, y de no ser así se tendría que volver a reforzar las causas que impidieron el no poder lograr todo lo planeado.

Para Chiavenato (1999), es buscar un rumbo a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las ventajas mayores posibles de todo el recurso que se disponga.

Identificado como el último paso en el proceso, aquí se realiza la evaluación de la empresa referente al desarrollo general, esta etapa tiene la función de avalar que el camino que la empresa recorrerá la llevará al éxito; esta labor debe ser manejada de manera profesional.

El control de las actividades que se desarrollaron en la organización debe dar un análisis exhaustivo, para que después de este proceso los resultados puedan ser entregados a las diferentes áreas para que estas puedan revisar el análisis y modificar los imperfectos.

Hampton (2002), lo define como proceso en el cual los encargados de cada grupo equipo de trabajo buscan generar impacto sobre sus subordinados para lograr sus objetivos mediante la comunicación.

Este se diferencia de otros por su naturaleza interpersonal.

Su función principal es el trabajo realizado al medir los resultados que se obtienen y compararlos con los resultados del plan, así se podrá buscar posibles soluciones para el logro de los objetivos planteados en dicho plan.

Según Monje (1998), es una actividad que es entendida como una guía para el hombre en el que se da un flujo de comunicación es decir ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que contribuya a los logros mediante los planes elaborados.

Las actividades de mayor importancia en el control son:

- El seguimiento, evaluación y análisis de los resultados obtenidos.
- Comparación de los resultados contra estándares de desempeño.
- La definición e inicio de actividades de corrección.
- Manejo de medios efectivos para poder medir la operatividad.
- Comunicar a todo el personal sobre los medios de medición.
- La transferencia en detalle de la información sobre las variaciones y comparaciones realizadas.
- Sugerir acciones para poder corregir los errores en el proceso, cuando sea necesario.

2.2.3. ¿Qué es la Organización?

Para Yopo (1970), nos dice que organizaciones son grupos debidamente establecidos y mejorados para lograr ciertos objetivos específicos.

Otra posible definición es el conjunto de acciones que pretende manejar o dirigir los recursos (físicos, económicos y humanos), para lograr los objetivos de la empresa. Para que la empresa cumpla con la adecuada organización administrativa es necesario:

- La existencia de los recursos físicos, económicos y humanos.
- La base de la organización es el orden.
- Cumplir con las bases de la organización.
- La estructura de la Organización, que se basa en las relaciones entre los recursos.
- Los objetivos de la empresa son de conocimiento para todo el personal de la empresa.

2.2.4. Principios de la Organización.

Para Estuardo (1968), existen ciertos principios que son la unidad de mando, área o ámbito de control o de supervisión, asignación homogénea, asignación de responsabilidad y delegación de autoridad. De cierta forma nos dice que muchas veces su aplicación no es elemental ya que en muchas situaciones estos pueden ser modificados como se vea por conveniente.

Pero nos resalta que en la mayor parte de organizaciones es fundamental su aplicación de estos principios. En la actualidad existen 9 principios los cuales están orientados a la relación y disposición de los recursos de manera eficiente y eficaz, para la obtención de los resultados en el transcurso del tiempo. Menciona Aguado (2006), que los principios son:

Estas son:

- **Del Objetivo.**

Cada actividad o acción que fue estructurada en el plan en el proceso de organización debe estar relacionada con los objetivos de la empresa.

- **Especialización.**

El trabajo del empleado debe ser limitado hasta donde sea posible en referencia a la ejecución de su tarea indicada. Si la empresa crea subdivisiones en las actividades logrando de esta una menor complejidad, el empleado tendrá oportunidad de realizar su tarea de manera más eficaz.

- **Jerarquía.**
El establecimiento de centros de autoridad de los cuales resulte la comunicación entre los altos mandos y los trabajadores, dando como resultado el logro de los planes.
- **Unidad de mando.**
Surge de un requerimiento de los altos mandos, donde ellos fijan políticas, normas que se deben realizar en la organización.
- **Difusión.**
Las obligaciones o tareas de cada puesto de trabajo en referencia a la autoridad y responsabilidad deben estar a disposición de los miembros de la empresa que estén relacionadas con estas.
- **Amplitud o área de control o supervisión.**
Este principio trata de dar a entender la relación entre la gerencia y los individuos en este último es donde recaen la confianza y responsabilidad de desenvolverse en ciertos cargos.
- **Principio de asignación homogénea.**
Este principio consta en clasificar las funciones y deberes, de tal forma que, si se repiten, estas se puedan agrupar y sean realizados por una persona o grupo.
- **Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad**
En este principio se resalta la responsabilidad, ya que esta cobra más valor que el de autoridad.
- **Continuidad.**
Una vez ya ejecutada el plan, la estructura organizacional debe mantenerse y perfeccionarse de acuerdo a las condiciones del medio ambiente.

2.2.5. Tipos de Organización.

a. Formales.

- **De Línea o Militar.**

Su prototipo es la organización de un ejército. Para Estuardo (1968), es una forma práctica no dificultosa que se usa hoy en día en pequeñas empresas. La responsabilidad parte desde los mismos dueños hasta un director o gerente o jefe, la cual estos son los que poseen autoridad en sus respectivos departamentos.

Considerada una de las más antiguas y simple referente a su estructura, pues sus inicios se dieron en el ámbito militar de tiempos medievales. La organización Lineal se basa en tener líneas rectas o directas de mando y responsabilidad entre los trabajadores y los supervisores. Tiene como formato el modelo piramidal, El gerente transmite todo lo que sucede en el área de trabajo, cada trabajador de esa respectiva área debe estar al tanto de todo para ejercer su labor correctamente. Esta forma de organización es utilizada mayormente por pequeñas empresas.

- **Organización funcional Pura.**

Estuardo (1968), nos dice sobre la clasificación o separación de la administración con el fin de que las funciones impartidas recaigan sobre cada persona. Se enfoca en el inicio de la especialización de las funciones, con esta organización antiguamente se diferenciaba las funciones de las actividades. Su función principal es distinguir, separar y especializar: considerada la raíz del staff.

- **Organización de línea con Asesoría.**

Estuardo (1968), nos dice que la asesoría debe ser implando por personal que tenga conocimientos profundos en ciertas materias. No necesariamente

va a tener cierta autoridad, pero salvo en el cargo que tenga prestigio de un mayor conocimiento.

Es la combinación de dos tipos de organización la lineal y la funcional, con el objeto de la búsqueda del incremento de las ventajas y la minimización de las desventajas de los dos tipos de organización mencionados anteriormente. Al fusionar estos dos tipos se forma un tipo de organización mucho más compleja y completa. En esta organización los órganos de apoyo/consultoría y de ejecución se relacionan entre sí, cabe destacar que los órganos de línea son aquellos que utilizan la autoridad lineal y el principio escalar a comparación de los de staff que prestan servicios y asesoría.

- **Organización con Comités.**

Supone la combinación de línea, asesoría y comité. El cual Estuardo (1968), nos dice que el comité es en sí un grupo de apoyo, de orientación que va investigar ciertas dificultades, elaboración de procedimientos, y también la fijación de políticas. También conocidos como juntas, consejos, etc.; Los comités tienen diferentes funciones como administrativas, técnicas, estudian problemas y dan recomendaciones. Su naturaleza es confusa ya que la autoridad que dan a los comités es variada.

- b. Informales.**

Este tipo de organizaciones se basa en los métodos no oficiales que utilizan para la influencia en la comunicación, toma de decisiones y el control en la empresa.

2.2.6. El Organigrama.

Gomez (2005), el organigrama se representa mediante un dibujo que esta se forma mediante líneas y cajas, esto da lugar a una división o llámense divisiones, departamentos, unidades o puestos individuales.

Los Organigramas les permiten a las empresas estudiar de manera más organizada todas las áreas que se encuentran en la empresa, abarca una función importante en el área de Recursos Humanos dando a conocer toda la estructura de la empresa. En este tipo de estructura se incluye los nombres de cada persona que está a cargo de esa área y subdivisiones, al término de las especificaciones se da paso al modo gráfico o esquemático. Un organigrama tiene como función el brindar información sencilla de manejar y entender.

Rojo (2015), menciona que el organigrama es una representación clara de cómo está representada jerárquicamente una empresa. En él se llega a plasmar la estructura de la organización, y los enlaces que existen entre ellas.

El organigrama es un mecanismo mediante el cual se aplica la función de organización en una empresa, ya que en el mismo se determina los enlaces.

La estructuración de un organigrama es de vital importancia ya que ayuda al avance continuo de procesos y a minimizar obstáculos entre la empresa y agentes externos, debe estar claro y entendible para todo el personal de la empresa para que así tengan conocimiento de la estructuración de la empresa.

Según Ferrell (2009), define organigrama como una representación visual de como esta conformada internamente la estructura de una Organización, que comprende líneas de mando, líneas de autoridad, relaciones de personal, comites permanentes y líneas de comunicación.

La estructura de una empresa depende mucho de la naturaleza y de la dimencion, por el cual se debe desarrollar organigramas que permitan la interaccion y comunicación constante en las distintas áreas. Su utilidad es informativa, sirve para establecer de manera grafica las diplomacias entre los jefes y sus departamentos que ellos dirigen. No es un requisito incluir a todos

los trabajadores en el organigrama, específicamente solo debe integrarse a los elementos indispensables.

Para Finco (2004), el organigrama es una representación gráfica de la organización, áreas donde se muestra el tipo de relación que guarda la organización.

- **Algunos beneficios que otorga un organigrama son:**

- Asignación de responsabilidades.
- Establecer relaciones de autoridad y organización.
- Objetivos definidos.
- Funciones establecidas.

- **Entre las desventajas que puede dar son:**

- Pérdida del factor humano.
- Relaciones informales.
- Actualización referente a los cambios en la Empresa.

2.2.7. Tipos de Organigramas.

En función de las necesidades y tipo de organización se dan los diferentes organigramas:

- **Organigrama Jerárquico.** Es el tipo más común, un sinónimo sería Diagrama jerárquico; en este organigrama se da con los altos cargos en la parte superior y en la inferior aquellos con menos poder en la empresa, de forma piramidal. Por lo general los individuos de menor poder se comunican con los altos cargos por medio de los supervisores.

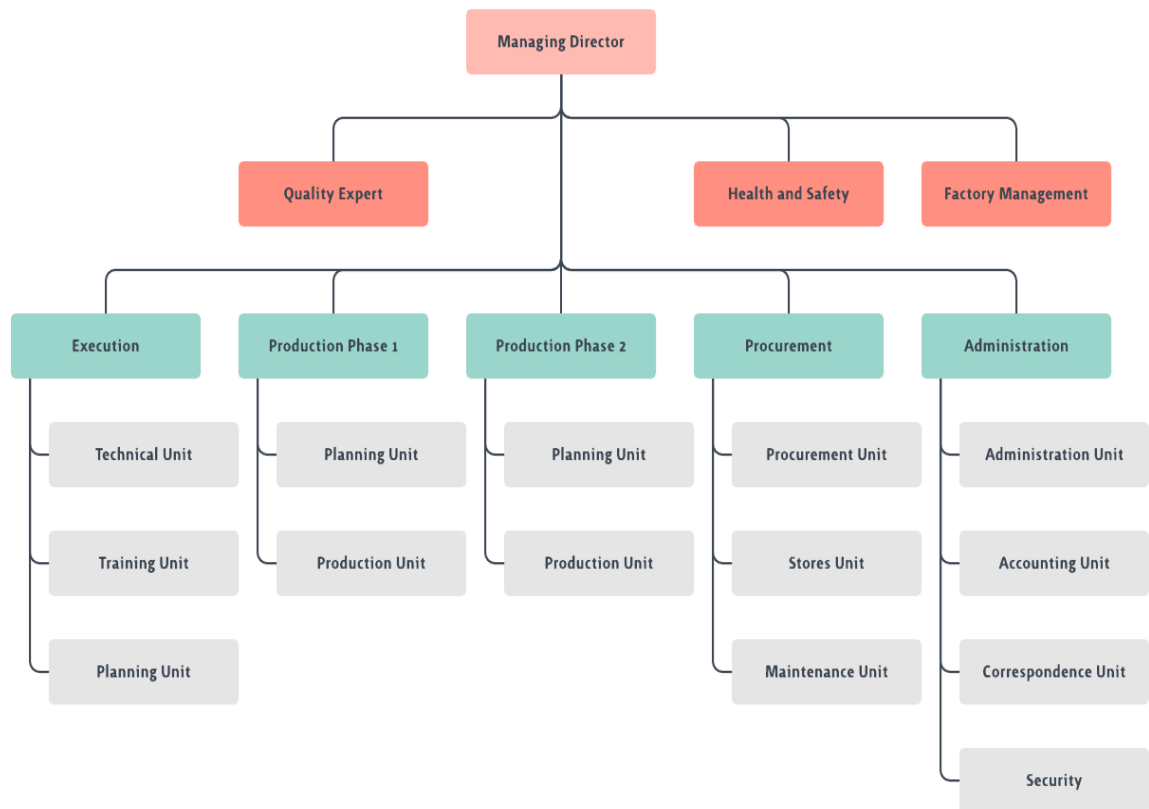


Figura 2. Organigrama Jerárquico

Fuente: Lucidchart (2017)

- **Organigrama Matricial.**

Para Ferrari (1971), menciona que es común en las empresas que tienen más de un director; los trabajadores no solo le pueden rendir cuentas a un solo encargado, deben hacerlo con los dos directores.

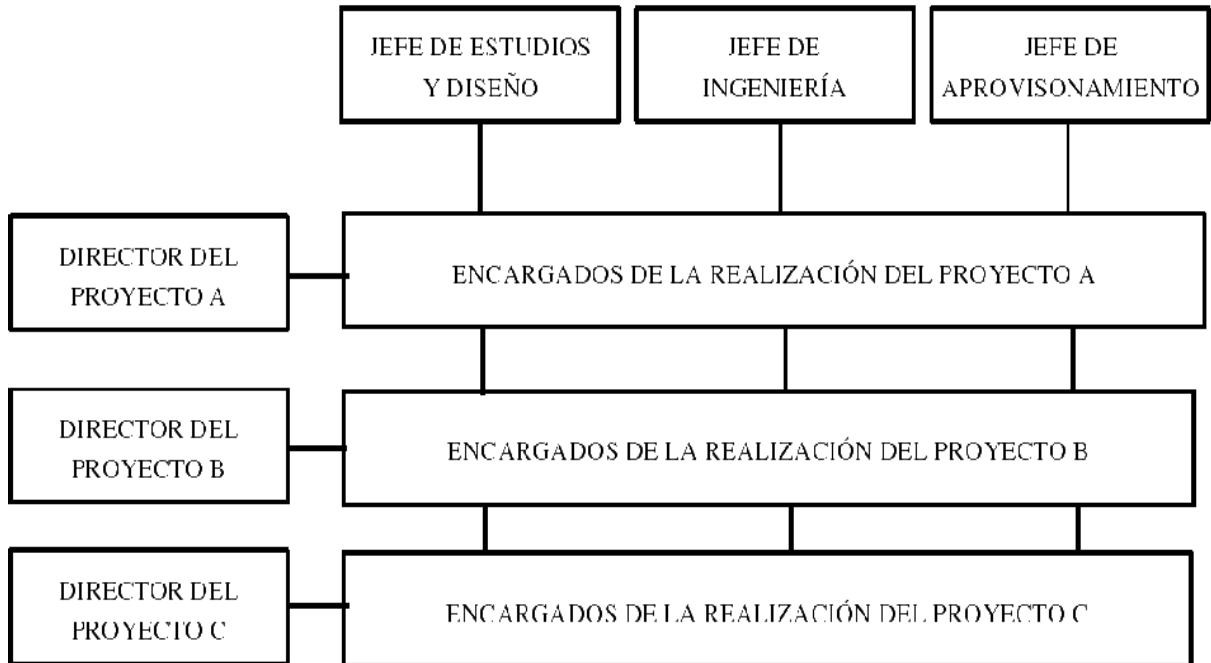


Figura 3. Organigrama Matricial

Fuente: Sinnaps (2018)

• Organigrama Plano

También conocido como Organigrama Horizontal, según Dressel (1976), este tipo no tiene niveles inferiores de gestión, por ello solo cuenta con dos horizontes los directores y sus trabajadores. En empresas que utilizan este tipo de organigramas los trabajadores obtienen más tareas y se involucran en las tomas de decisiones.



Figura 4. Organigrama Plano

Fuente: Gestipolis (2005)

a. Objetivos

Rojo (2015), nos dice que lo más importante y crucial de un organigrama es dar a conocer como está estructurada una organización.

- En cuanto a los niveles de estructura.
- Enumerar los departamentos con los que cuenta.
- Que actividades o tareas realizan los departamentos.
- Que enlace hay entre los departamentos, que los vincula uno a otros.
- En cuantas unidades se divide cada departamento.
- Y por último que actividades realizan cada departamento.

Menciona también que dentro de los objetivos y uso de los manuales se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en reglas para lograr objetivos deseados y obteniendo

resultados óptimos. Los objetivos que se logra al utilizar un manual son los siguientes:

- Presentar una visión en conjunto de la empresa.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para que cada trabajador tenga conocimiento de la labor que realizará.
- Se establece los cargos que emiten autoridad y responsabilidad a las diferentes áreas.
- Ayuda para la correcta ejecución de las labores asignadas a cada empleado.
- Ahorro de tiempo y esfuerzo en el cumplimiento del trabajo asignado.
- Utilizado como medio de conexión y coordinación con otras empresas.
- Medio de Información que conecta con los proveedores, prestadores, usuarios y clientes.

b. Requisitos

Rojo (2015), nos dice que entre los requisitos de un organigrama están que cumpla con lo esencial y a su vez respalde su aplicación en relación a los objetivos descritos:

- Representación gráfica.
- Autoconocimiento.
- Imagen formal a terceros.
- Establecimiento de flujos de comunicación.
- Herramientas para análisis organizativo.

Nos dice también que entre los requisitos básicos están que estos sean exactos, el cual significa que todas las áreas, departamentos deben estar definidos y bien posicionados en el organigrama.

Guirao (2015), describe que un organigrama debe ser claro y fácil de entender, se debe actualizar permanente a medida que surjan nuevos departamentos u áreas, y sobre todo estar de manera sistemática. Cabe

destacar que un organigrama aparte de proporcionar la representación gráfica de las funciones de una organización, permite la comprensión de un esquema general, así como las tareas que realizan los elementos que lo componen. Se infiere que los organigramas:

- Constituyen una vía de consulta para obtener información de los puestos de la empresa.
- Indican la relación que guardan con los principales órganos que integran una entidad.
- Facilitan a los trabajadores la ubicación donde ejercerán su tarea o el Área a cuál pertenecen dentro de la empresa.
- Ayudan a descubrir problemas que surgen dentro de la supervisión y control en la organización.

- **Requisitos Fundamentales en los Organigramas:**

Según Soriano (2018), menciona que los requisitos fundamentales de un organigrama son:

Precisión.

En los organigramas los órganos y sus interrelaciones deben estar perfectamente definidos, resaltando los niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos.

Vigencia.

Es de importancia que la situación actual de la empresa sea reflejada, por ello deben constantemente actualizar, indicación de la fecha de actualización, así como también debe indicarse el nombre la persona que lo elaboro.

Uniformidad.

La fácil interpretación de un organigrama para cualquier individuo es de gran ventaja para la empresa por ello deben ser agregados líneas y figuras que colaboren a su entendimiento.

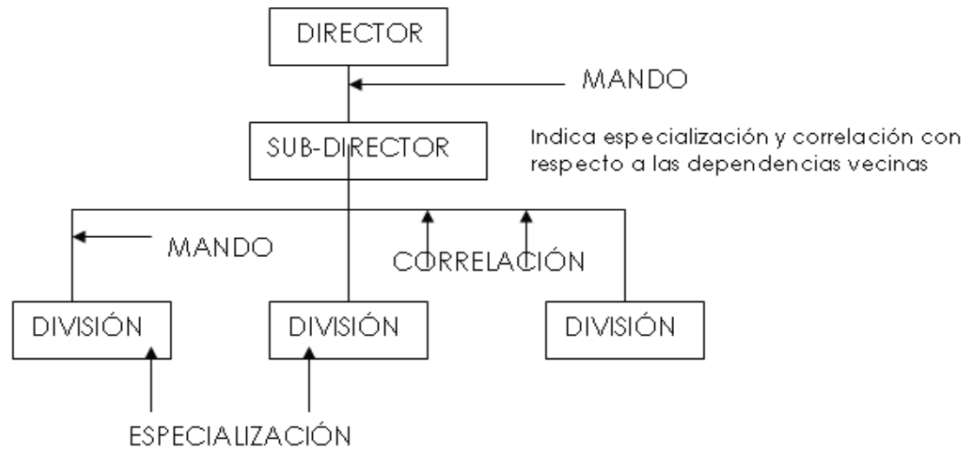


Figura 5. Características del Organigrama.

Fuente: Monografías (2005).

2.2.8. ¿Qué son los Manuales Organizativos?

Son documentos oficiales cuyo objetivo es describir la estructura de funciones y áreas de una empresa, incluyendo quienes dirigen cada área con su respectiva tarea asignada. Algunos objetivos son:

- La presentación en conjunto de la empresa.
- Debe especificar cada función de cada departamento.
- Permitir la ejecución correcta de las labores de los trabajadores y apoyar la igualdad en el trabajo.
- Ahorro de tiempo y esfuerzo por parte de los trabajadores, prescindiendo la repetición de las instrucciones.
- El reclutamiento y la selección de personal resultan más sencillos.
- Sirviendo de orientación para trabajadores nuevos.
- Propicia la utilización eficaz de los recursos humanos y materiales.

a. Tipos de Manuales Organizativos.

Para Araya (1982), los manuales pueden ser muy variables en su elaboración y nos sugiere las siguientes posibilidades:

- **Manuales Centrales de Aplicación Universal o muy General.**

En esta categoría Araya (1982), nos dice que podemos incluir los manuales sobre normas del personal que sean aplicados a los trabajadores. Estos pueden ser normas sobre el comportamiento del personal, los procedimientos generales y específicos, uso de herramientas de gestión, etc.

- **Manuales Aplicables a un Departamento o División Específico sobre Procedimientos Internos o Técnicos.**

En este tipo de manual se debe incluir todo lo referente a la contabilidad y auditoría, procedimientos para una sección particular de archivo, manuales para determinar el tiempo determinado de una sección de personal.

Valencia (2002), nos dice que los tipos son manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fabrica, tambien los clasifica en base a la actividad que comprenden, tales como tareas, trabajos individuales, practicas departamentales y practicas generales en un area determinada de actividad. Las principales son:

Tipo	Concepto
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	D ichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
Política	S in ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Figura 6. Tipos de Manuales.

Fuente: Revista Científica de la Universidad Cienfuegos (2017).

Los Manuales son utilizados como guía para coordinar, registrar datos e información de manera organizada y como ayuda para la mejora de la eficacia de las labores que se ejecutaran. Otros manuales pueden ser:

Calidad	E s entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
Sistema	D ebe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
Finanzas	Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
Múltiple	E stos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	E ste manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
Bienvenida	S u función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	E stos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Figura 7. Tipos de Manuales.

Fuente: Revista Científica de la Universidad Cienfuegos (2017).

2.2.9. Importancia de los Manuales.

Para Torres (1996), la importancia de los manuales y nos dice que, es necesaria e importante contar con un manual sobre todo manuales de políticas y procedimientos, de esta manera se logra mejorar los sistemas de trabajo y multiplicar la tecnológica, logrando así entablar mejor el liderazgo y la competitividad empresarial.

Los manuales señalan detalladamente la estructura de la organización, describiendo objetivos, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo. Evitando problemas de trabajadores que no tienen conocimiento de la labor que hacen en la empresa. Representado como guía la cual es utilizada como herramienta para la comunicación y la organización.

Según Múera (2002), es la forma en la cual se gestiona, dentro de los diferentes procedimientos en una empresa, herramientas mediante el cual se benefician obteniendo todo el conocimiento que se maneja en la organización.

A través de los manuales podemos evitar muchos errores que suelen suceder dentro de los departamentos de la empresa, estos pueden encontrar fallas que son presentados con regularidad y evitar la doble función del trabajador. De gran ayuda para los trabajadores nuevos, así pueden informarse a fondo de la estructura de la organización.

Para Diamond (1983), son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos.

Es necesario que cada área de la empresa tenga sus propios manuales para tener mayor control y facilidad del manejo de información. Los únicos que pueden autorizar la aprobación de algún manual de procedimientos y políticas son los gerentes o directores.

a) Ventajas de los Manuales.

Al contar con un manual permite obtener muchas ventajas a la hora de ejecutar las funciones, y Torres (1996), nos dice que todas las organizaciones que tengan como objetivo responder a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere identificar y documentar sus procedimientos establecidos. Las ventajas que se obtienen al utilizar este manual son: controlar los cumplimientos de las prácticas de trabajo, documentar las practicas internas en lo referente a las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de la aplicación, también ayuda a la coordinación de las practicas u actividades a realizar, disminuye los riesgos del personal al cumplir con lo establecido en el manual. Las ventajas que se obtienen al utilizar un manual son:

- Debe haber siempre un control en el cumplimiento de tareas de los trabajadores.
- Documentar el funcionamiento interno de la empresa de cada Área, incluyendo la descripción de las tareas, requerimientos y los puestos de trabajo.
- Considerado como un auxiliar para la capacitación, adiestramiento, etc., de los trabajadores.
- Apoyo para la coordinación de las actividades.
- Ayuda con el análisis de la revisión de los procesos del sistema de la empresa, emprender tareas de simplificación de trabajo.
- Construir una buena base para el mejoramiento de la empresa referente a los sistemas, procesos y métodos.
- Da la facilidad para las labores de auditoria, evaluaciones internas y la vigilancia.
- Permite la integración de la Gestión en diferentes áreas de la empresa.

- Reduce los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir los parámetros de la organización.
- La evolución del conocimiento en la empresa ayuda al mejoramiento de los procedimientos.

b) Manual de Procedimientos.

Para Torres (1996), en el manual de procedimientos tiene que estar documentada la práctica, funciones que se realizan en una determinada área de trabajo, departamento o dirección, gerencia y organización. Este manual debe dar respuesta sobre lo que se hace o realiza, en el área, departamento, dirección o gerencia u organización y también la forma de cómo se va llevar a cabo dicho procedimiento para las respectivas áreas de la organización, ya que de esta manera se podrá controlar y administrar la calidad de lo que se ofrece. Conocido como un instrumento administrativo El cual sirve de apoyo para la ejecución de tareas en las diversas áreas de la empresa.

En este manual se da a conocer todos los procedimientos que la empresa realizara, guía a los colaboradores a realizar las operaciones correctamente para llevar a cabo las funciones de la organización.

Para Franklin (2009), los manuales de procedimientos conforman un documento específico que contiene información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relaciones entre sí. Que se constituye para el uso de una determinada función, actividad o tarea específica en una organización.

Con los manuales se puede realizar un seguimiento a cada actividad dentro de la empresa en un orden lógico y con un tiempo definido.

Cabe destacar que los procedimientos son una sucesión cronológica y secuencial derivados de los trabajos concatenados que constituyen la forma de efectuar una labor dentro de un ámbito determinado.

La definición de Diamond (1983), nos dice que el manual de procedimientos es el libro de los cosmos, es la pregunta común de cómo hacer las cosas. Los procedimientos abarcan además de actividades y tareas de los trabajadores, el tiempo de ejecución, la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros, el aplicar un método de trabajo y control para así lograr un eficiente desarrollo en las operaciones de la empresa.

Gómez (1997), lo describe como un documento que contiene la especificación clara de actividades a las que se deben de regir en la realización de sus funciones de una unidad administrativa o de varias en sí. Un concepto importante dentro de los manuales de procedimientos es el termino decisión, Lazzaro (1995), menciona que los manuales representan un medio para poder entablar una conexión entre las decisiones de la administracion, referentes a la organización, politicas y procedimientos. Algunas ventajas que resultan al utilizar el Manual de Procedimientos son:

- Sirven de apoyo para el adiestramiento y capacitacion de los trabajadores para que desarrollen correctamente su labor.
- Apoyo en la induccion al puesto.
- Descripcion detalladamente de las tareas de cada puesto.
- Facil interaccion dentro de la empresa en sus distintos departamentos.
- Son guias de la actividad a ejecutar.
- El personal operativo tiene facil acceso a las diversas acciones que se realiza para el logro de la labor dada al trabajador.
- Proporcionan descripcion de cada puesto de trabajo referido a sus funciones.
- Permite la existencia de la coordinacion en la empresa para un mejor flujo de informacion.

c) Manual de Organización y Funciones.

Un diccionario define la palabra “MANUAL” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de organizaciones Torres (1996), nos dice que en sí que el significado de “Manual” se considera como un libro en el cual este libro presenta lo más relevante de un cierto tema, de esta manera los manuales se convierten en herramientas sumamente importantes que ayudan a maximizar toda la información acumulada de la organización.

Documento formal que elaboran las empresas para figurar parte de la estructura de la organización, la cual sirve de guía para toda la empresa.

El MOF contiene la estructura de la parte organizacional de la empresa, llamada también Organigrama la cual contiene las funciones de cada puesto de la empresa; es poco común la inclusión de la descripción de cada puesto como el perfil e indicadores de evaluación.

Hoy en día, es común tener este tipo de documentos, muy aparte que las certificaciones de calidad lo requieran; la misma empresa lo solicita para el control interno, lo que conduce a la reducción de conflictos en las áreas, a marcar responsabilidades, a la división del trabajo y a fomentar el orden. Este documento es de vital importancia en una empresa por ello el proceso de su elaboración debe ser cuidadosamente ejecutado.

d) Estructura de los Manuales.

Lazzaro (1995), nos dice que los manuales de procedimientos se elaboran con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

La conformación de los manuales de procedimientos, como todo tiene su orden y estructura, no así existe variación de un manual a otro, todo

dependerá de quien lo elabora y que tan fácil de entender sea. Franklin (2009):

- **Identificación**

El documento debe incorporar:

- Logotipo de la empresa.
- Título y extensión (Específico o General).
- Nombre oficial.
- Lugar y fecha de su elaboración.
- Unidades que realizaron la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de Forma (Siglas de la Empresa y de la Unidad Administrativa).

- **Índice.**

Correlación de los capítulos y páginas que forman parte del documento.

- **Introducción.**

También conocido como prólogo este es la exposición del documento, su contenido, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

- **Objetivo.**

Explicación de las metas que se pretende realizar con los procedimientos.

- **Alcance.**

Esfera de acción que los procedimientos realizan.

- **Políticas.**

Se incluyen los lineamientos que se determinan de forma clara para la facilidad de responsabilidad de las distintas áreas que intervienen en los procedimientos.

- **Responsable.**

Puestos o unidades de administración que interceden en los procedimientos en las diferentes áreas de la empresa.

- **Procedimientos.**

Presentación de forma escrita de las operaciones que realiza en un procedimiento describiendo en qué consisten y en cuanto tiempo lo ejecutan, señalando al responsable que se hace cargo de ejecutarlas.

- **Glosario.**

Lista de conceptos que se encuentran relacionadas con el contenido y métodos de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de ayuda para el uso o consulta.

2.2.10. ¿Qué es el Manual de Organización y Funciones?

Ponce (2004), manual de organización y Funciones es algo basado en la experiencia y que en si resulta muy fácil de entender, le da una serie de términos como, por ejemplo, libro carpeta, etc. que resulta su uso algo muy fácil y sencillo, y que se relaciona de manera sistemática una serie de elementos para un determinado fin.

El Manual de Organización y Funciones, conocido como MOF por sus siglas, es un documento normativo que las empresas crean para figurar parte de la estructura de la organización que han adoptado y que sirve de ayuda para todo el personal de la empresa. Es considerada como la piedra angular para lograr

la integración de otros sistemas organizacionales como la evaluación del desempeño, escala de salarios, el desarrollo de la carrera y otros.

El objetivo de los manuales de organización y funciones son:

- Ayuda al proceso de inducción de los trabajadores, permitiendo el perfeccionamiento y la orientación de funciones y responsabilidades del puesto al que fueron asignados, así como la ejecución de programas de capacitación.
- La determinación de las tareas, responsabilidades y autoridad de cada puesto dentro del organigrama de la empresa.
- Proporciona información específica de las funciones a los altos cargos, incluyendo la coordinación para el cumplimiento de las funciones.

El modelo de procesos MOF según Miramontes (2013), se divide en cuatro bloques importantes:

- **Cambio.**

Encargado del planeamiento e integración de los cambios que hay en el entorno, engloba la administración de versiones, cambios y configuración. También incluye la información que debe permanecer en un sistema administrativo de la configuración.

- **Funcionamiento.**

Este bloque asume todas las labores que son necesarias para la mantención de un sistema que este ejecutándose correctamente. Aquí se realizan las tareas en relación con la solución, tareas operativas y recomendaciones de control y supervisión.

- **Soporte.**

Es el encargado de los problemas de sistema y de ña recuperación, entre otras tareas. Se visualiza la recuperación de ser servidores y servicios, el análisis de los problemas con su respectiva solución.

- **Optimización.**

Encargado del mejoramiento del servicio que ofrece la empresa, en este bloque se ve información específica de las funciones como el planeamiento de capacidades, disponibilidad, etc.



Figura 8. Método de Operación del MOF.

Fuente: Tripod (2007).

a. Utilidad del MOF.

- Establece las funciones de los puestos de trabajo, cuya ejecución es el cumplimiento de los objetivos funcionales de los departamentos de la empresa, responsabilidades, obligaciones; en relación con el marco legal y normativo que se le es asignado.

- Para Herrera (2006), este manual ofrece información de todo el personal de la empresa incluido los altos mandos, referente a las funciones y ubicación del trabajador en la empresa.
- Apoya a la simplificación administrativa.
- Facilita el proceso de capacitación del personal nuevo, así como la orientación que se ofrece al personal en servicio, dando a conocer las funciones y responsabilidades del puesto al que fueron asignados.

b. Características del Manual de Organización y Funciones.

- El MOF debe ser claro y guardar concordancia con los documentos ROF y CAP.
- Las funciones que están establecidas en el documento ROF no puede ser igual al MOF.
- El MOF debe describir detalladamente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo que se encuentran habilitados, para así lograr los objetivos de la empresa.
- El MOF considerado como un medio para la creación de nuevas Áreas diferentes del ROF o para la creación de nuevos puestos establecidos a margen del CAP.
- El lenguaje utilizado en la creación del MOF debe ser clara y concisa.
- El tamaño de letra en la redacción del MOF debe ser aceptable, que sea entendible.
- La numeración de las páginas y de los puestos de trabajo debe ser continuo y en su respectiva unidad.

c. Elaboración de un Manual de Operaciones y Funciones.

- **Criterios para la Elaboración del MOF.**
- Todas las organizaciones deben tomar en cuenta lo siguiente:
- El MOF no puede introducir nuevas unidades organizadas diferentes a las que ya están dentro del reglamento de Organización y Funciones, ni modificarlas.

- El MOF no puede Implantar puestos de trabajo, ni modificar los que están dentro del Cuadro para Asignación de Personal.
- El MOF es producido de manera independiente en unidades orgánicas de segundo nivel organizacional de la empresa.
- La transcripción de funciones de los puestos de trabajo debe tener en cuenta:
 - El lenguaje debe ser claro, breve y sencillo.
 - La acción o función que se especificara debe estar expresada en verbo infinitivo.
 - En funciones específicas debe contener la frase: “Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato”.
 - Si en la empresa existen varios puestos de trabajo que realizan las mismas tareas, en el MOF se especificara solo una vez y cuántos puestos lo realizan.
 - Según Escobar (2010), las especificaciones de los requisitos exigibles mínimos de los puestos deben ser establecidos en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

d. Procedimiento para la Formulación del MOF.

- Para Rojas (2012), la elaboración del Programa de actividades es ejecutada por la Oficina Ejecutiva de Organización, la cual será aprobada por el Órgano de Dirección de la empresa, y en conjunto se inician las actividades en coordinación del tercer nivel y segundo nivel organizacional, según el ROF.
- Debe emitirse una copia del programa de actividades para la elaboración del MOF, y esta debe ser entregada a la Oficina General de Planeamiento Estratégico.

- El jefe de unidad del tercer nivel en base al análisis de las funciones de los puestos y procedimientos, indica el contenido de la Ficha de Descripción de Puestos, la cual debe ser elaborada en formato del anexo 6.
- Los altos mando del segundo y tercer nivel organizacional deben elaborar el proyecto de MOF de las unidades que están a su cargo.
- Los altos mandos del tercer y segundo nivel deben revisar y enviar a la Oficina a cargo de la organización de la empresa.
- El dueño de la empresa debe aprobar los documentos donde se especifican las funciones de cada puesto de trabajo, con la previa revisión del encargado de la organización.

e. Contenido del MOF.

- Caratula de Identificación.
- Índice.
- Objetivo del Manual.
- Alcance.
- Base Legal.
- Criterios del Diseño.
- Estructura Orgánica y Organigramas Estructural y Funcional.
- Cuadro Orgánico de Cargos.
- Descripción de Funciones de los Cargos.
- Perfil de los Puestos.

f. Actualización del MOF.

El dueño de la empresa, debe de disponer de Gerentes y jefes de unidades organizas que evalúen el MOF al menos una vez al año, modificándose, y cumpliendo con las mismas normas y procedimientos que se necesitaron para su aprobación.

2.2.11. Desempeño Laboral.

a. ¿Qué es el Desempeño Laboral?

Mondy (2005), define desempeño laboral como un procedimiento de valoración del desempeño laboral ya sean individualizado o grupal, cobra mucha más relevancia cuando se da en una organización y se enfoca más la evaluación de desempeño en forma individualizada.

La evolución del desempeño ayuda en si a determinar cómo es el rendimiento de los trabajadores, equipos de trabajo en una determinada organización. Toda organización debe contar con este método tan efectivo que es la evaluación de desempeño individual, y de grupos de trabajo con el fin de conseguir mejores resultados en las funciones establecidas.

Considerado como el rendimiento laboral del empleado que muestra al realizar las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, lo cual permite demostrar su competitividad. Al fijar metas y objetivos laborales garantiza que el desempeño que muestras en el trabajo es aceptable, al cumplir con estos objetivos diarios da a entender que puedes mejorar la evaluación de tu desempeño cuando lo lleves a cabo.

El realizar esta acción ayudará a que el trabajador sea más productivo y a desempeñar su trabajo de acuerdo a las expectativas del empleador. Es de suma importancia que los gerentes comprendan y entiendan lo relevante que es contar con la evaluación de desempeño y que es un proceso continuo, no algo eventual sin importancia.

Boland (2007), la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve de cierta forma para gerenciar, supervisar y controlar el comportamiento de los trabajadores en la organización. Lo que se busca con la evaluación del desempeño es en sí mejorar el rendimiento humano dentro de una organización.

El desempeño laboral se puede definir según Bohorquez (1998), como cierto nivel de logro que llega alcanzar el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización. El término de desempeño laboral da a entender la realidad que realiza el trabajador y no solo lo que hace, por ello se especifica aspectos como:

- **Las Aptitudes.**

Se refiere a la capacidad de un individuo al desenvolverse en ciertas actividades que se le asignan demostrando la destreza al afrontar cualquier problema o circunstancia.

- **El Comportamiento.**

Se refiere al modo de actuar de la persona y como se desenvuelve ante los diferentes estímulos que recibe del exterior; con esto nos permite conocer al individuo a través de sus acciones u omisiones.

- **Cualidades Personales.**

Son características que definen a un individuo, hacen referencia a sus cualidades físicas y personales como su forma de ser y actuar.

- **La Idoneidad Demostrada.**

Principio por el que se rige la administración, permitiendo el ingreso de los empleados al empleo, su estadía y promoción, así como la autorización para la integración de los talleres de capacitación y desarrollo.

Bourdreau (2002), define evaluación de desempeño como el rendimiento que ejerce el personal dentro de una organización, ese rendimiento está basado en sus conocimientos, actitudes y eficiencia en su área u áreas de trabajo. Hoy en día se considera aspectos más

especificos que los trabajadores deben resaltar para el logro de los objetivos de la empresa.



Figura 9. Aspectos para el Desarrollo Personal

Fuente: Sonria.com (2017).

b. ¿Cómo se Mide el Desempeño Laboral?

Galpin (2013), nos dice que para poder medir el desempeño laboral tienen que estar claramente definidos los objetivos y las funciones, para que así en base a estos se pueda realizar la evaluación.

Existen dos razones fundamentales para dicha evaluación y son las siguientes:

- Ya establecidos objetivos generales y específicos el poder medirlos nos ayudara a corroborar si dichos objetivos fueron cumplidos. El poder realizar una evolución dejara de lado el que se pueda especular o afirmar con dudas sobre ello.
- El poder realizar la medición nos dará de cierta forma un método para poder encontrar el resultado.

Cuando se llega a saber qué es lo que se mide o y como se podrá medir, los gerentes o líneas de mando podrán saber claramente si se está en lo correcto para llegar a las metas trazadas.

Existen varias reglas para alcanzar una medición correcta.

- Fijar expectativas específicas y medibles.
- Que todo resulte entendible.
- Ser innovador.
- Comprometer a las personas en el diseño de sus propias medidas.
- Determinar la frecuencia de la medición.
- Determinar quién será el encargado de la medición.

2.2.12. Métodos de Medición del Desempeño.

Existen diferentes métodos para la Evaluación del Desempeño Laboral, en el presente mencionaremos las principales:

- **Método de Escala Gráficas.**

Considerado el más utilizado y divulgado, se encarga de la evaluación del desempeño de los individuos mediante elementos anticipadamente definidos y graduados (bueno, malo, regular).

Para aplicar este método es necesario una gráfica la cual está compuesta por líneas verticales y horizontales. Este método está dividido en varios procesos, las principales son:

- **Escala Grafica Continua:** Esta grafica solo califica en base a dos puntos (insuficiente y excelente).

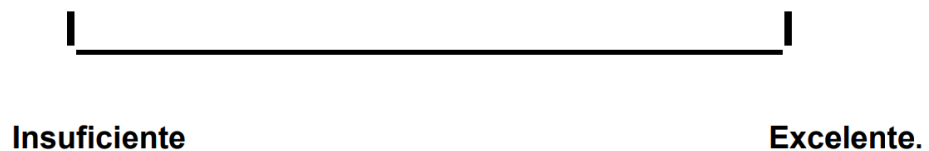


Figura 10. *Escala Grafica Continua.*

Fuente: Disertación Marcelo (2018).

- **Escala Grafica Semicontinuas:** Maneja más puntos, indica límite mínimo y máximo.



Insuficiente

Excelente.

Figura 11. Escala Gráfica Semi continua.

Fuente: Disertación Marcelo (2018).

- **Escala Grafica Discontinua:** Grafica recomendada por especificar casi exactamente el resultado de la evaluación.



Insuficiente

Regular

Bueno

Excelente.

Figura 12. Escala Grafica Discontinua.

Fuente: Disertación Marcelo (2018).

- **Método de Elección Forzada.**

Según Gonzales (2006), explica que la evaluación de los individuos mediante frases descriptivas con alternativas de tipos de desempeño propio, donde el trabajador deberá elegir solo una alternativa, esta tiene asignado un puntaje lo cual determinara el resultado del trabajador si es apto o no.

**METODO DE ELECCION FORZADA PARA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO**

METODO DE ELECCION FORZADA			
NOMBRE: Pedro González Mejía. PUESTO: auditor de calidad. EDAD: 25 años.			
A continuación hallaras frases de desempeño combinadas en bloques de 4, escriba una X bajo la palabra de mas para indicar la frase que con la que mas se identifica, posteriormente escriba Y en debajo de la palabra menos para indicar la palabra que menos se identifica según su personalidad.			
FRASE DE DESEMPEÑO	No.	Mas	Menos
SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN. ASEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS. SE COIBE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESION. COMPORTAMIENTO INRREPROCHABLE	1 2 3 4		
TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA ES DINAMICO MANTIENE SU PUESTO SIEMPRE ORDENADO YA A PRESENTADO FRUSTACIONES POR TRABAJO.	5 6 7 8		

Figura 13. Método de Elección Forzada.

Fuente: Disertación Marcelo (2018).

- **Método de Investigación de Campo.**

Para López (2002), este se realiza en base de entrevistas, donde un especialista en evaluación y un supervisor evalúan el desempeño del empleado de la empresa, buscando las causas y orígenes del desempeño de este en su puesto mediante un análisis de hechos o situaciones. Aquí se realiza una evaluación según el desempeño satisfactorio y el menos satisfactorio, al completar esta evaluación es pasada a una entrevista con el gerente quien lo evaluara con mayor profundidad.

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	
EDAD:	
Realiza su trabajo a tiempo	si no
Tiene buena actitud de servicio	si no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si no
Tiene temor de pedir ayuda.	si no
Tiene iniciativa.	Si no
Le gusta reclamar.	Si no
Nunca se muestra desagradable	si no
Tiene buena memoria	si no
Tiene buena apariencia	si no

Figura 14. Método de Investigación de Campo.

Fuente: Disertación Marcelo (2018).

- **Método de Incidentes Críticos.**

Este método es práctico, se basa en los hechos de acuerdo al desempeño que manifiestan los trabajadores los cuales son catalogados para evaluar. En este método el gerente o jefe observa y coloca en registro los hechos positivos y negativos de acuerdo al desempeño del trabajador.

- **Administración por Objetivos.**

Los trabajadores establecen sus propias metas en corto, mediano y largo plazo, los cuales son revisados por un superior, en este método

los gerentes se involucran profesionalmente con sus trabajadores en el proceso de evaluación, como consecuencia pueda generarse mayor compromiso hacia la empresa.

2.2.13. Factores que Afectan el Desempeño Laboral.

Mondy (2005), nos dice que son varios los factores que afectan el desempeño laboral estos pueden ser internos o externos, y esto puede darse producto de la falta de motivación, clima laboral negativo, falta de comunicación, también hace referencia a los factores ambientales.

Hoy en día sabemos que en la experiencia laboral existen diversos factores que afectan al rendimiento del trabajador, en ocasiones estos factores están relacionados a los problemas personales que el trabajador enfrenta en ciertos momentos de su vida. En este caso nos enfocaremos en los factores profesionales que el trabajador debe enfrentar para desarrollar sus capacidades y habilidades. Algunos factores son:

- a. Motivación:** Sin lugar a duda la motivación es uno de los factores fundamentales que inciden en el desempeño laboral.
- b. Clima Laboral:** Sin duda también es otro de los factores determinantes que influyen sobre el desempeño laboral, sin excepción de nadie creo todos se sienten mucho mejor en un ambiente donde exista tranquilidad y donde se pueda sentir cómodo.
- c. La Comunicación:** Si la comunicación no se da en todas sus dimensiones es casi probable que el desempeño disminuya considerablemente.
- d. Factores Ambientales:** Aquí se hace un énfasis en la importancia que ha cobrado hoy en día la prevención de riesgos laborales, ya que los factores ambientales e higiénicos son considerados también para un buen rendimiento.

- e. Desarrollo Profesional:** Las planillas rígidas son un factor que afecta el rendimiento del empleado, para motivar al trabajador se debe promoverlos, así logran desarrollarse profesionalmente con planes de carrera que aumente su rendimiento.
- f. Herramientas Necesarias:** El no tener a disposición los elementos necesarios para realizar las tareas asignadas es considerada un motivo que provoca el bajo rendimiento.
- g. Horarios Extensos:** El trabajar demasiadas horas puede resultar equivocado, como resultado el trabajador se desmotiva y realiza su trabajo deficientemente.
- h. Desorganización:** Si no existe una estructura de las tareas que se deben realizar por cada trabajador el rendimiento se verá afectado, cada miembro de la empresa debe saber que labor realizará.
- i. Periodos de Descanso Cortos:** Muchas empresas limitan los periodos de descanso, los cuales son de vital importancia para el trabajador para la disminución de estrés laboral.
- j. Salud:** Una buena promoción de salud en la empresa con revisiones médicas, asesoramiento y una gestión adecuada de los peligros y enfermedades en el ámbito laboral disminuirá las bajas médicas y aumentará la capacidad de los empleados.
- k. Factores Externos:** Aquí se incluyen todas las distracciones que afectan el rendimiento del trabajador como los problemas personales, enfermedades físicas, redes sociales, etc., lo cual esto no quiere decir que no deben ser resueltos ya que perjudican el desempeño del trabajador en la empresa.

2.2.14. Satisfacción del Trabajo.

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis (1991), plantea que es el conjunto de sentimientos positivos o negativos con los que el trabajador percibe su trabajo y esta se manifiesta mediante el comportamiento.

Puede definirse como la actitud del trabajador hacia la labor que ejecutan, los trabajos que se realizan son más que actividades simples, pues es necesario relacionarse con los compañeros de trabajo y con los gerentes, cumpliendo con las reglas organizacionales y con las políticas. Con esto se destaca que la evaluación de la satisfacción del trabajador es una suma complicada de varios elementos del trabajo.

- **Medición de la Satisfacción en el Trabajo.**

- **Escala Global Única:** Consiste en medir a los trabajadores por medio de encuestas de satisfacción referentes a su trabajo, con escalas que señalan puntos como altamente satisfecho o altamente insatisfecho.
- **Calificación de la Suma:** Método complejo donde se identifica ciertos elementos en una actividad determinada y como paso siguiente se cuestiona al trabajador sobre su actitud frente a esta tarea.

- **Factores que Favorecen la Satisfacción Laboral.**

Según Cosculluela (2013), Estos factores favorecen el bienestar positivo de los trabajadores:

- El contratar a las personas adecuadas para el puesto de trabajo.
- Creación de lazos con los miembros de la empresa.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Suscitar el trabajo en equipo y la estructuración adecuada.
- Creación de espacios de descanso para los trabajadores.

- **Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo.**

- Trabajo mentalmente desafiante.
- Recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brindan apoyo a otros.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

- **Efectos de la Satisfacción en el Trabajo Sobre el Desempeño del Empleado.**

- **Satisfacción y Productividad.**

La relación entre estos es de aspecto positivo, quiere decir que puede ser imputada a la satisfacción del empleado.

- **Satisfacción y Ausentismo.**

Son de aspecto negativo, pero la correlación es mitigada. Es lógico que trabajadores insatisfechos tengan faltas, pero existen otros factores que reducen la correlación que existe entre estos dos puntos.

- **Satisfacción y Rotación.**

Ambas son aspectos negativos, mayores que el ausentismo. Esto quiere decir que cuando un trabajador es de desempeño superior es poco probable que lo roten, pero si el trabajador tiene un desempeño alto la empresa utilizara diferentes métodos para que este permanezca en la empresa. Otro aspecto importante es cuando dos diferentes trabajadores tienen el mismo desempeño bajo, aquí se considerará al trabajador que se encuentre mayormente insatisfecho para rotarlo.

2.2.15. Capacitación del Trabajador.

Drovett (1992), lo define como un proceso de formación que está a cargo del área de Recursos Humanos con el objetivo de que el personal realice sus actividades con mayor eficiencia posible.

Según Nash (1989), Un plan de capacitación produce siempre resultados positivos en el 80% de los casos.

Las capacitaciones del personal son de vital importancia dentro de la empresa ya que son un factor principal en el desempeño de los empleados, dentro de las empresas ante las necesidades de esta hay poca contribución y respuestas positivas.

Como principal objetivo es el de proporcionar información y contenido necesario para mejorar el desempeño o promover la imitación de modelos.

Considerada también como el constante entrenamiento que sirve para la perfección de las habilidades y actitudes de los empleados para así lograr realizar sus tareas de manera correcta, siendo supervisada y en su debido tiempo poder hacerlo solos y tengan la autorización para poder capacitar a otros. Esto nos traerá como resultado un soporte de calidad y productividad del servicio o producto que ofrezca la empresa.

Entre las capacitaciones que un trabajador debe recibir están:

- **Habilidades Gerenciales.**

Esta capacitación está enfocada en el mejoramiento del trabajo en equipo.

- **Gestión de Procesos y Mejora Continua.**

Capacitación en los procesos de operación, fundamental para la empresa ya que mejorara en los procesos de distintas Áreas.

- **Seguridad y Salud Ocupacional.**

Capacitación en temas de ergonomía, oficina e industriales para la creación de una cultura de prevención laboral dentro de la empresa.

- **Gestión Ambiental.**

La empresa invierte en este tipo de capacitación por el hecho de que los procesos siempre tienen un impacto en el medio ambiente, y necesita colaboradores especializados en este tema.

- **Continuidad de Negocios.**

Toda empresa debe asegurar que su cadena de suministro este en constante operación bajo cualquier suceso negativo.

2.2.16. La importancia de evaluar el desempeño laboral en la organización.

Mondy (2005), La evaluación de desempeño da grandes oportunidades de todo tipo, por lo que su aplicación deber ser muy importante en toda organización. Linda Peterson vicepresidente de RH de Kettering University, con sede en Flint, michigan comenta, que no todo funciona siempre de manera perfecta y que tampoco nada en esta vida suele ser perfecto. Y que el simple hecho de que el contar con evaluación de desempeño y tenga ciertas falencias no se puede desistir de obtener ventajas.

Mejor aún la evaluación de desempeño presenta muchos propósitos y la oportunidad de obtener mejores ventajas y lograr ventajas cada vez son indispensables en un entorno laboral tan competitivo.

Sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral de equipos o individuos.

La evaluación del desempeño de un trabajador es elemento fundamental para las organizaciones, ya que ayuda a la implementación de estrategias y perfeccionar la eficacia Este proceso abarca:

- Misión.
- Visión.
- Cultura organizacional.
- Competencias laborales de puestos

Naylor (1982), nos dice que la satisfacción laboral es el resultado de diversos comportamientos que muestran los trabajadores ya sea en relación a la remuneración, la supervisión, el reconocimiento, entre otros. La finalidad de la evaluación de desempeño es la orientación de la actuación profesional con el objeto de obtener la mayor adecuación posible de los individuos en sus puestos de trabajo, como medio para conseguir el mayor rendimiento y satisfacción.

Aguado (1988), la satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Algunas ventajas del Desempeño Laboral en las empresas:

- Mejora en el desempeño por medio de la retroalimentación.
- Ayuda a determinar que trabajadores merecen obtener compensaciones.
- Ayuda al análisis de los trabajadores que serán ascendidos o promovidos, separados y transferidos.
- Detecta necesidades de la empresa referente a la capacitación y desarrollo.
- Sirve para la planificación del desarrollo profesional desde la perspectiva del trabajador.

Para Mondy (2015), la evaluación del desempeño es un procedimiento por el cual miden y evalúan las habilidades de los trabajadores, cabe resaltar que los objetivos de dicha evaluación son:

- Medición del potencial de cada trabajador.
- Busca las posibilidades de desarrollo personal teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.
- Proporciona detalladamente la descripción del trabajo que realiza el trabajador en su puesto y de la obtención de resultados.
- Potenciar a los RRHH como unidad básica de la empresa.

2.3. Definición de Términos.

- MOF

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- Aguas Servidas.

Aguas contaminadas por uso doméstico, industrial o agrícola. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- Clima.

Conjunto de las condiciones meteorológicas a lo largo del tiempo. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- Contaminación Ambiental.

Adición de cualquier sustancia o elemento (sólido, líquido, gaseoso y otros) o formas de energía (calor, ruido o radioactividad) el medio ambiente, en cantidades superiores a ciertos niveles permisibles o cualquier variación en

sus componentes y características que afecten la vida, la salud o bienestar humano, la flora, la fauna y los bienes y recursos en general. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Ecología.**

Es la ciencia que estudia las relaciones de los seres bióticos (plantas, animales y el hombre) con los seres abióticos. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Especie.**

Poblaciones o grupos de individuos que poseen características comunes y pueden reproducirse entre sí Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Flora.**

Conjunto de las especies vegetales ubicadas en un lugar natural determinado. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Medio Ambiente .**

Es todo aquello que nos rodea. Es el sistema de elementos naturales y artificiales en el que se desarrolla la vida y especialmente las actividades humanas. Es el entorno vital constituido por el conjunto de elementos físicos y naturales, estéticos, culturales, sociales y económicos que interaccionan con el individuo y con la comunidad en que viven. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Actividad.**

Conjunto de tareas o acciones que se realizan para materializar una función. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Cargo.**

Célula básica de la organización, se caracteriza por un conjunto de tareas interrelacionadas dirigidas al logro de un objetivo, exige el empleo de una persona con un mínimo de calificaciones y acorde con el tipo de función que puede ejercer de manera competente el cargo que le confiere Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Coordinación.**

Proceso integrador de actividades para reajustar y sincronizar esfuerzos armonizados y evitar duplicidad, confusión, superposición, interferencias y otros en una acción determinada. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Estructura Orgánica.**

Conjunto de Órganos Escalonados e interrelacionados entre sí, para cumplir funciones pre-establecidas que permitan el logro de la misión asignada. Determinando y adjudicando grados de autoridad y responsabilidad. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Funciones.**

Conjuntos de actividades necesarias, permanentes afines y coordinadas, bajo responsabilidad de un Organismo o Dependencia para alcanzar un objetivo. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Funciones Generales.**

Conjunto de actividades generales, que ejecutan los órganos orientados al cumplimiento de una función. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Funciones Específicas.**

Conjunto de actividades que cumplen los diversos elementos del orden. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Jerarquización.**

Proceso mediante el cual se establecen escalones o posiciones que ocupan en la estructura orgánica las Unidades o Elementos que la integran, a los cuales se les confiere la suficiente autoridad para cumplir la Dirección y Control sobre uno o mas elementos. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Objetivo.**

Fin a que se dirige una acción o propósito. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Organización.**

Determinación de la Misión, objetivos, funciones, estructura orgánica y relaciones de procedimientos de trabajo de los elementos humanos y materiales de un organismo. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Organismo.**

Conjunto de órganos, oficinas o Unidades orgánicas que conforman una organización o Institución. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Órgano.**

Parte o Unidad Orgánica de un organismo o Institución. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Órganos de Apoyo.**

Son aquellos que proporcionan asistencia o auxilio a la organización, dependencia o Unidad, en lo relacionado a recursos humanos, materiales, económicos, así como servicios indispensables para el cumplimiento de la misión. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Órganos de Asesoramiento.**

Son elementos orgánicos constituidos por personal altamente capacitado y/o especializado, dedicado a investigar, analizar y formular recomendaciones sobre determinado problema o situación para facilitar la toma de decisiones del Jefe de dependencia. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Órgano de Dirección.**

Aquel que tiene la máxima autoridad y responsabilidad en un organismo o Institución, encargada de trazar la Política y fijar objetivos constituyendo el nivel de decisión. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Órgano de Ejecución.**

Son los que se encargan de realizar las actividades operativas en un organismo, Dependencia o Unidad, para el cumplimiento de la misión asignada. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Política.**

Orientación de carácter general que enmarca la actuación de los integrantes de un organismo, para alcanzar los objetivos. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Servicios.**

Actividades que realizan los miembros de la Comisaría en conjunto o individual para cumplir la función asignada. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

- **Tarea.**

Acción rutinaria realizada por una persona dentro del desempeño de su cargo. Manual de Organización y Funciones del DEPMEAMB PNP (2018).

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE A INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis General.

Hi: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influya en desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no Influya el en Desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018

3.1.2. Hipótesis Específicas.

a) Hipótesis Específica 1

H1: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

b. Hipótesis Específica 2

H2: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

c. Hipótesis Específica 3

H3: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.

3.2. Variables

- **Variable Independiente:** Manual de Organización y Funciones (MOF).
- **Variable Dependiente:** Desempeño Laboral.

3.3. Definición Conceptual de la Variable:

3.3.1. Variable Independiente: Manual de Organización y Funciones MOF.

El Manual de Organización y Funciones es un documento que es usado en empresas públicas como privadas, donde se describe detalladamente y establece la función básica, las funciones específicas, en cada área y/o órganos las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo, en donde se va llegar a un objetivo y se va cumplir con funciones a través de su competencia.

3.3.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

El desempeño del individuo se evalúa en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización.

3.4. Operacionalización de la Variables.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.

Variable	Tipo de Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
MOF	Variable Independiente	Implementación del MOF	Difusión del MOF	1, 2,
			Conocimiento y Competencias	4
			Capacitación	3
		Desarrollo de las Funciones y Responsabilidades del MOF	Asignación de Tareas	5
			Conflicto en las funciones	6,7
			Coherencia de las Tareas	8,11
			Sobre Cargo de Tareas	9,10
			Consistencia del MOF	12, 13
		Desempeño Laboral	Variable Dependiente	Órganos de Dirección
Ejecución Operativa	14			
Coordinación Interna	16			
Coordinación Externa	17			
Medición del Desempeño	18			
Ética y Proyección Social	19, 20			
Órganos de Soporte	Gestión de Personal			22
	Disciplina y Moral			21
	Control de Actividades Operativas y Diseño organizacional			23,24
	Imagen Institucional			25
	Seguridad Interna			26
	Mesa de Partes			27
	Gestión Logística			28
Órganos de Ejecución	Investigación e Inteligencia Operativa			29, 30, 31
	Destacamento de Conservación y Reserva del Medio Ambiente			32,33,34,35

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Tipo y Nivel de Investigación.

El presente trabajo de investigación se centra en una investigación de tipo **Cuantitativo**, ya que de forma estructurada se recopilan datos, y se analiza estadísticamente los resultados de

Hernández y otros, (2014) Este nivel de investigación es de nivel correlacional consiste en determinar la relación que existe entre dos o más variables en un contexto determinado. En este caso se trata de una relación de asociación o de covarianza entre las variables investigadas. Se ejecutan con el propósito de saber cómo se pueden comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), por el contexto y las características del estudio se desarrolla un diseño de investigación **No Experimental**, porque no se hacen ninguna manipulación de la variable independiente; así mismo el diseño de investigación Transversal, ya que se estudia el comportamiento de las variables en un momento determinado.

Para Bernal (2000), el nivel de la presente investigación es **Explicativo**, porque el propósito es establecer como los fenómenos interactúan a través de sus causas y sus efectos; manejándose así en las hipótesis variables independientes que representa la causa y variables dependiente que representa el efecto; que intentan explicar cómo incluyen el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral.

3.4. Descripción del Ámbito de la Investigación

Los diseños explicativos buscan describir relaciones de causa y efecto entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La presente investigación se centra en estudiar a todas las unidades de estudio, que en este caso existen cuarenta y uno (41) efectivos policiales realizando diferentes labores en áreas distintas.

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación se ha estudiado todo el universo o población como se ha descrito anteriormente, por lo que no aplicaría elegir una muestra.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizó son las que se describen a continuación.

Tabla 2. *Las técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.*

Técnicas e instrumentos de recolección de datos Técnica	Instrumento
Encuesta: Para Recolectar datos precisos de nuestra muestra, en este caso personal PNP que labora en el Departamento de Medio Ambiente. Esto nos permitirá profundizar el estudio de las variables.	Cuestionario de encuesta: Instrumento consta de 35 preguntas en su totalidad a través de una escala de Likert , donde: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), muy pocas veces (2), nunca (1). Se distribuirá de 13 preguntas para la variable independiente, y 17 preguntas para la variable dependiente.

Fuente: Elaboración Propia.

3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento.

3.7.1. Validez

El procedimiento de validación del instrumento que se utilizó es la evaluación de un experto correspondiente a la especialidad de recursos humanos, dicha evaluación de experto le confirió validez de contenido al instrumento de medición que se muestra en el **Anexo 3**.

3.7.2. Confiabilidad del Instrumento.

Hernandez y otros, (2014) El alfa de Cronbach considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala

El procedimiento de confiabilidad del instrumento que se utilizó es a través de coeficientes de confiabilidad Alfa de Crombach que dio como resultado un nivel de confiabilidad alto con 0.897 utilizando el software estadístico SPSS, y está representado a través de cuadros y gráficos estadísticos para su mayor comprensión. Que se muestra en el **Anexo 3**.

3.8. Plan de Recolección y Procesamiento de Datos.

3.8.1. Procesamiento de Recolección de Datos

Esta tesis se le ha planteado para el Departamento de Medio Ambiente de la PNP de la ciudad de Arequipa en el año 2018, con el fin de encontrar los resultados esperados que se recolectaron por medio de encuestas.

3.8.2. Procesamiento de Datos

Los procedimientos estadísticos que se aplicó está en función del tipo, diseño y nivel de investigación, y los datos de escala ordinal; donde se utilizó la estadística descriptiva, que se representa por medio de distribución de frecuencias para los resultados obtenidos en las encuestas, y para el nivel de estadística inferencial, se trabajó la prueba no paramétrica para comprobación de la Chi – Cuadrado.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Diseño Estadístico del Trabajo de Investigación.

El diseño estadístico constituye la base en el que se sustentan las conclusiones y respuestas a los objetivos de investigación. La contrastación de hipótesis es la herramienta estadística más importante que se utilizó para poder establecer si hay una diferencia significativa de los resultados obtenidos en las variables e indicadores de estudio para determinar la influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

La evaluación de los resultados se realizó considerando los resultados de la encuesta aplicada al personal efectivo del Departamento del Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa; aplicándose a las unidades de estudio que conforman los órganos estructurales del departamento, como son el órgano de dirección, el órgano de soporte y el órgano de ejecución.

La presentación de resultados se realizó con la utilización de tablas y figuras que representan la frecuencia de distribución de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 41 efectivos policiales del departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Para comprobar las hipótesis nos hemos apoyado de la estadística inferencial, de la prueba de Chi – Cuadrado, que se utiliza para distribuciones no paramétricas y para datos de escala ordinal.

La presentación de los resultados de la encuesta se representa por variables y dimensiones.

4.2 Análisis de Resultados de la Variable Manual de Organización y Funciones

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas de la Variable Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad

Tabla 3. *La Institución Hizo Conocer a los Trabajadores al Momento de Ingresar Tengan Conocimiento del MOF del Departamento.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4.9%
Casi Siempre	14	34.1%
Algunas Veces	17	41.5%
Muy Pocas Veces	7	17.1%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

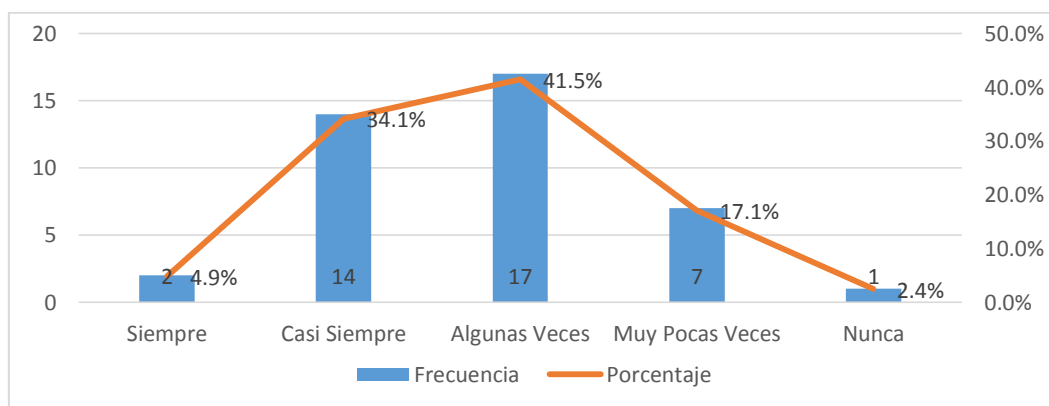


Figura 15. *La Institución Hizo Conocer a los Trabajadores al Momento de Ingresar Tengan Conocimiento del MOF del Departamento.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la Figura 15, se observa que los trabajadores del Departamento de Medio Ambiente DEPMEAMB en un 41.5% menciona que algunas veces la institución hizo posible que tengan conocimiento del MOF del departamento al momento de ingresar, reafirmando un 34.1% que menciona que esta acción se hace casi siempre, sin embargo se contrapone un significativo 17.1% que menciona que muy pocas veces se les hace conocer del MOF.

De lo que se puede inferir que la institución no considera necesario hacer conocer el MOF a los nuevos integrantes de la institución, pues solo basta con las indicaciones que ellos proporcionan a los trabajadores, sin analizar antes la unidad o dependencia donde se viene laborando ya que son diferentes unidades que tiene la Policía Nacional del Perú.

Tabla 4. La Institución le Entrego sus Funciones a Través de Documento (MOF).

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	23	56.1%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	2	4.9%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

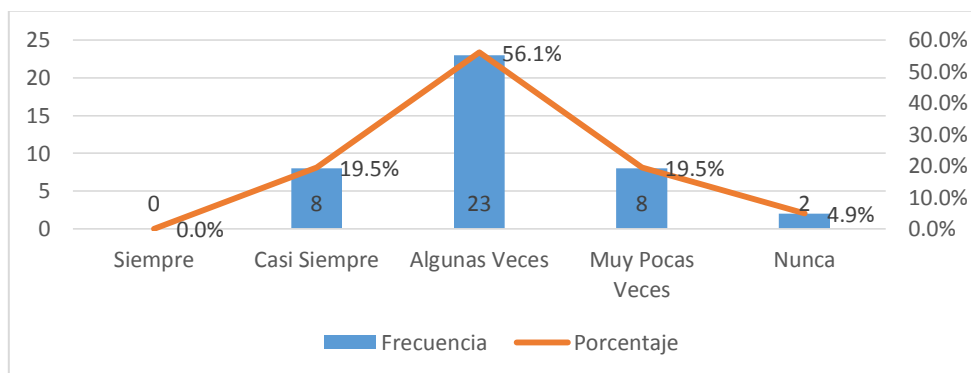


Figura 16. La Institución le Entrego sus Funciones a través de Documento (MOF).

Fuente: Base De Información Del DEPMEAMB.

Comentario

De la Figura 16, Podemos observar que un 56.1% de los trabajadores del DEPMEAMB afirma que si se entrega el documento (MOF) conteniendo las funciones, sin embargo un 19.5% de los trabajadores menciona que muy pocas veces se entrega este documento, y el 19.5 % que si se les entrega el documento asimismo el 2% indica que nunca se les entrego el MOF.

De lo que se puede deducir que el departamento de medio ambiente no cuenta con los medios económicos, entregándoseles solo a algunos trabajadores que tienen más tiene laborando en el Departamento de Medio Ambiente, así mismo la institución no preocupa en realizar la entrega completa por el simple hecho de desconocer la importancia de este documento y los beneficios y resultados en la sociedad que podría traer si es que se hace un adecuado uso de él.

Tabla 5. *La Institución lo Capacitó en sus Funciones en Forma Práctica Utilizando el MOF del Departamento.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	24	58.5%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

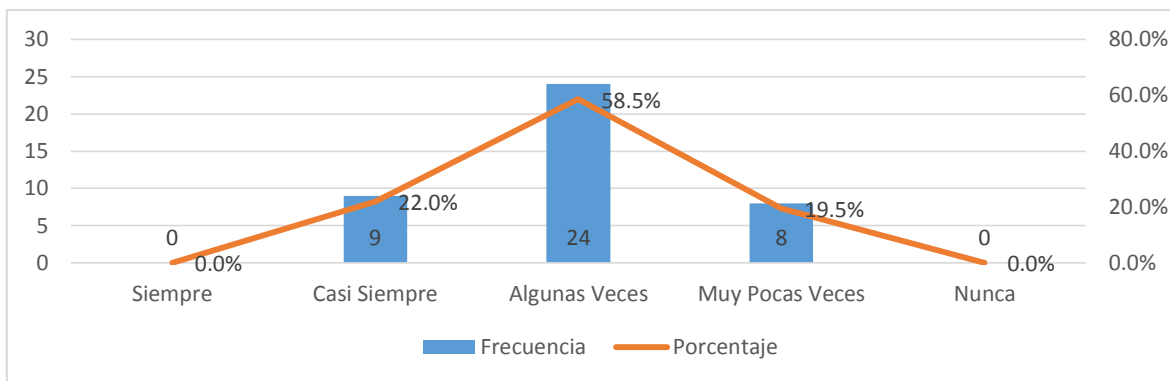


Figura 17. La Institución lo Capacitó en sus Funciones en forma Práctica utilizando el MOF del Departamento.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 17, se puede observar que de los trabajadores del DEPMEAMB un 58.5% de trabajadores menciona que algunas veces la institución los capacita en sus funciones haciendo uso del MOF, mientras un 19.5% menciona que solo se hizo muy pocas veces, mientras que el 22.0 % casi siempre se les capacita.

Se puede mencionar que no se le da un uso adecuado de las capacitaciones, evaluación, practicas con resultados del estudio del MOF al 100% de los efectivos que laboran en el Departamento de Medio Ambiente y que solo para algunos se les menciona la existencia del manual en ciertas oportunidades o nunca.

Tabla 6. Los Trabajadores Tienen el Conocimiento y las Competencias para Ejecutar las Funciones que Requiere el Puesto de Trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	10	24.4%
Nunca	2	4.9%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

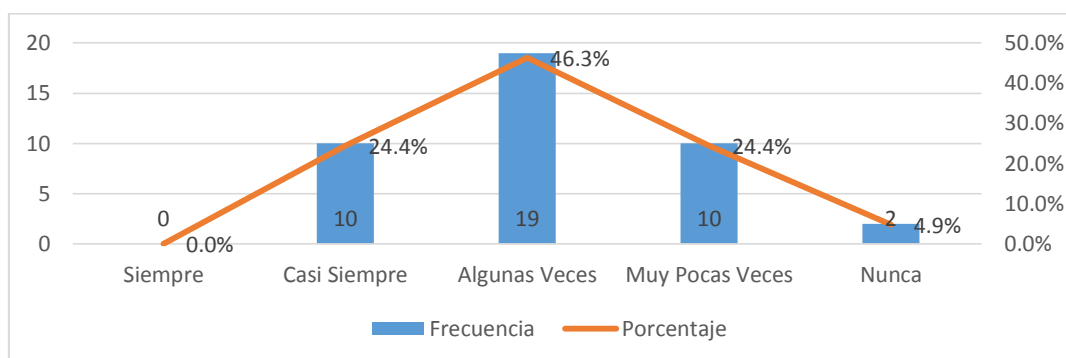


Figura 18. Los Trabajadores tienen el Conocimiento y las Competencias para Ejecutar las Funciones que Requiere el Puesto de Trabajo.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

De la figura 18, Se puede observar que un 46.3% de los trabajadores del DEPMEAMB mencionan que algunas veces los trabajadores tienen el conocimiento y las competencias para ejecutar las funciones que el puesto de trabajo requiere, y un 24.4% de los trabajadores menciona que este conocimiento y competencias muy pocas se tienen, el 24.4% menciona que casi siempre y para el 2% nunca.

De ellos podemos mencionar que las en la áreas y las tareas en su totalidad no son bien hechas ya que existe personal PNP que conoce de este MOF mientras que otras no lo conocen y algunos no sabes que existe y por ende existe errores en las funciones de cada área de trabajo y errores en el trabajo de campo en las intervenciones que realiza el Departamento de Medio Ambiente.

Tabla 7. Las Tareas y Responsabilidades que se le Asignaron Están Relacionadas al Puesto en Que se Encuentra.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	21	51.2%
Muy Pocas Veces	12	29.3%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

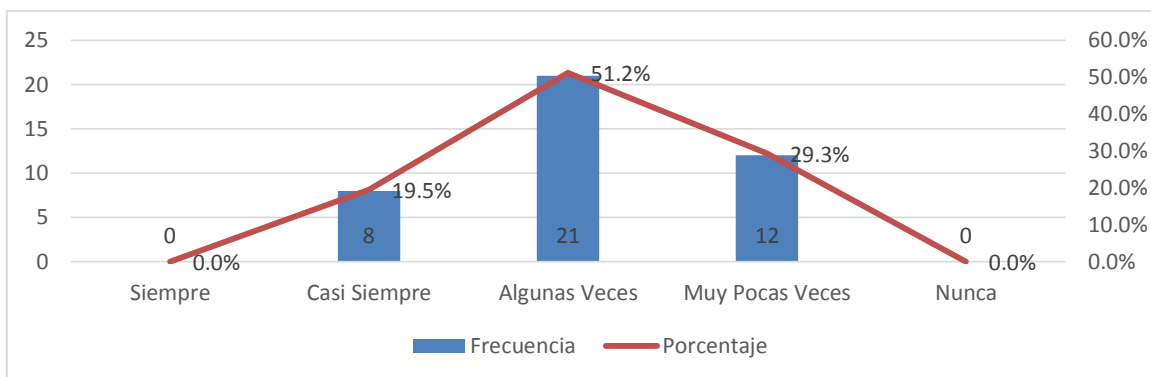


Figura 19. Las Tareas y Responsabilidades que se le Asignaron están Relacionadas al Puesto en que se Encuentra.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 19, se puede observar que los trabajadores del DEPMEAMB un 51.2% de ellos menciona que las tareas que se le asignan algunas veces están relacionadas al puesto en que se encuentra, sin embargo, el 19.5% afirma que casi siempre estas relacionadas, un 29.3% de los trabajadores afirma que muy pocas estas tareas están relacionadas al puesto.

De lo que se puede deducir que a los trabajadores se les encomienda tareas distintas o que no tienen nada que ver con el puesto que ocupan, lo que traería como consecuencia que no se realice correctamente la tarea o simplemente exista error en ella generando una obstrucción para continuar con el proceso de la investigación o la diligencia que se esté llevando a cabo.

Tabla 8. Hay Existencia de Problemas con sus Compañeros, Debido a Contradicciones de las Tareas que Les Corresponde.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	25	61.0%
Muy Pocas Veces	7	17.1%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

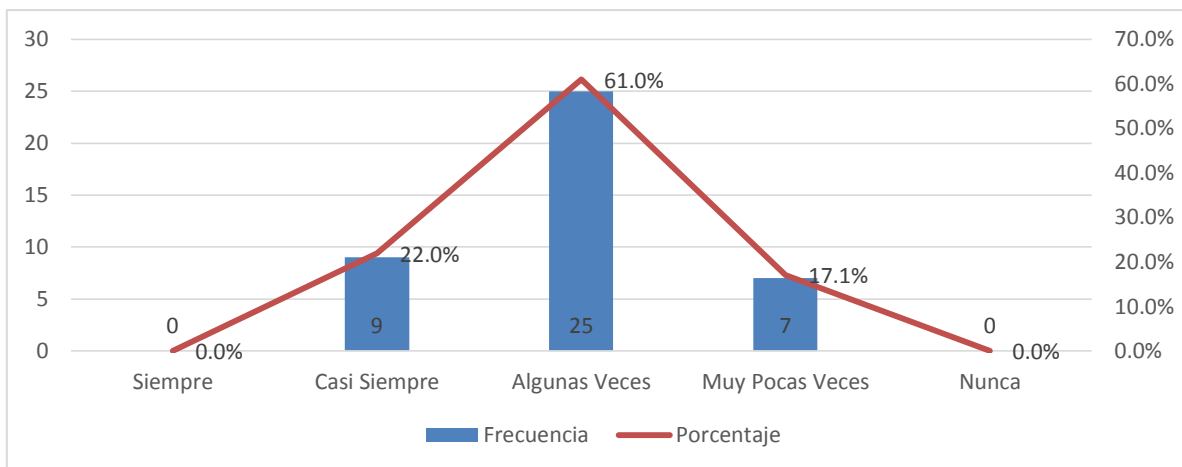


Figura 20. Hay Existencia de Problemas con sus Compañeros, debido a Contradicciones de las Tareas que les Corresponde.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 20, se observa que un alto 61% de trabajadores del DEPMEAMB considera que algunas veces existen problemas con compañeros esto debido a contradicciones de las tareas que le corresponde a cada uno, apoyado de un 22% de trabajadores que afirma que casi siempre existe problemas con compañeros debido a que hay contradicciones en las tareas, mientras que el 17.1% afirman que son muy pocas veces que pasan.

De ello se puede mencionar que no están definidas las tareas que le corresponde a cada uno de acuerdo al puesto que ocupa, confundiendo el trabajo en las áreas administrativos como el trabajo de campo, así mismo no se aplica el contenido que hay en el MOF pues ahí se especifica que funciones le corresponde a cada puesto.

Tabla 9. *Existen Inconvenientes con Personal de Otras Oficinas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	13	31.7%
Algunas Veces	21	51.2%
Muy Pocas Veces	7	17.1%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

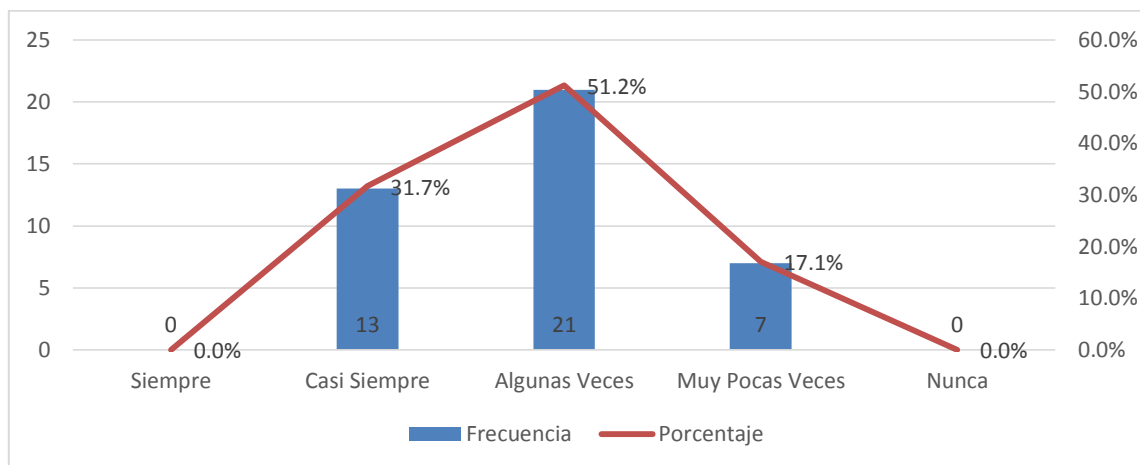


Figura 21. *Existen Inconvenientes con Personal de Otras Oficinas.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 21, se puede observar que un 51.2% de los trabajadores del DEPMEAMB menciona que algunas veces tiene inconvenientes con personal de otras oficinas, y se suma a ello un 31.7% de los trabajadores que menciona que existe casi siempre dichos inconvenientes, mientras que el 17.1% afirma que son muy pocas veces que existen inconvenientes.

De los que se puede deducir que el hecho de no tener definidas las funciones llevando a la existencia de errores en el proceso lo que genera el retaso de el mismo perjudicando a los miembros de otras áreas generando discusiones y reclamos, lo que ocasiona que las relaciones internas se vean afectadas.

Tabla 10. Las Responsabilidades que se le Asigna Están Relacionadas con la Actividad que Realiza.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	12	29.3%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

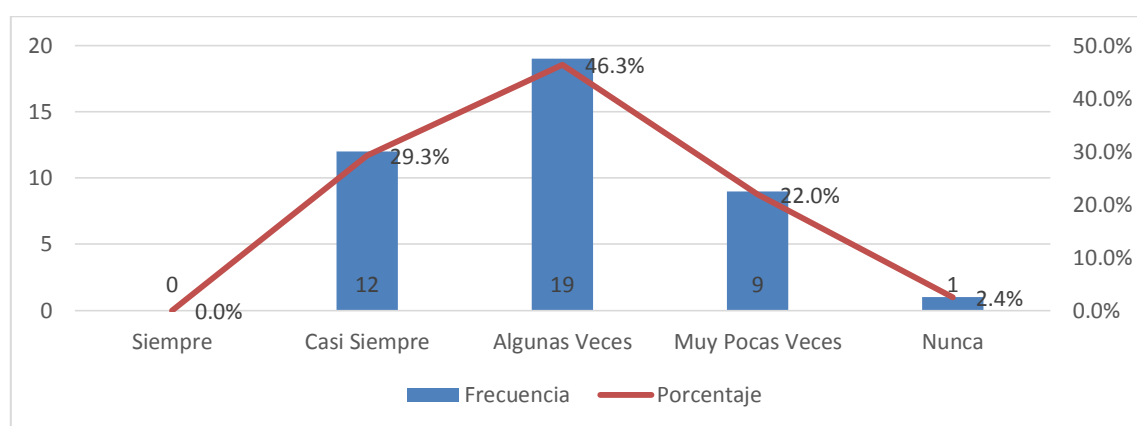


Figura 22. Las Responsabilidades que se le Asigna están Relacionadas con la Actividad que Realiza.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 22, se puede observar que de los trabajadores del DEPMEAMB un 46.3% de ellos menciona que algunas veces las responsabilidades que se les asigna están relacionadas con la actividad que realiza, y a ello se suma un 29.3% de trabajadores que menciona que casi siempre se asigna responsabilidades relacionadas a la actividad, el 22.0% mencionan que muy pocas veces las actividades que se asignan están relacionadas y el 2.4% nunca sucede que responsabilidades que se les asigna están relacionadas con la actividad que realiza.

De lo que se puede inferir que las responsabilidades están dentro del marco de la actividad que se realiza, pudiendo crear la posibilidad de que los trabajadores adopten

una postura de liderazgo algunos cumpliendo lo que encomienda el responsable y uno de ellos haciendo ejecutar esa responsabilidad.

Tabla 11. Existe Sobrecargo de Trabajo en su Puesto.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2.4%
Casi Siempre	12	29.3%
Algunas Veces	22	53.7%
Muy Pocas Veces	6	14.6%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

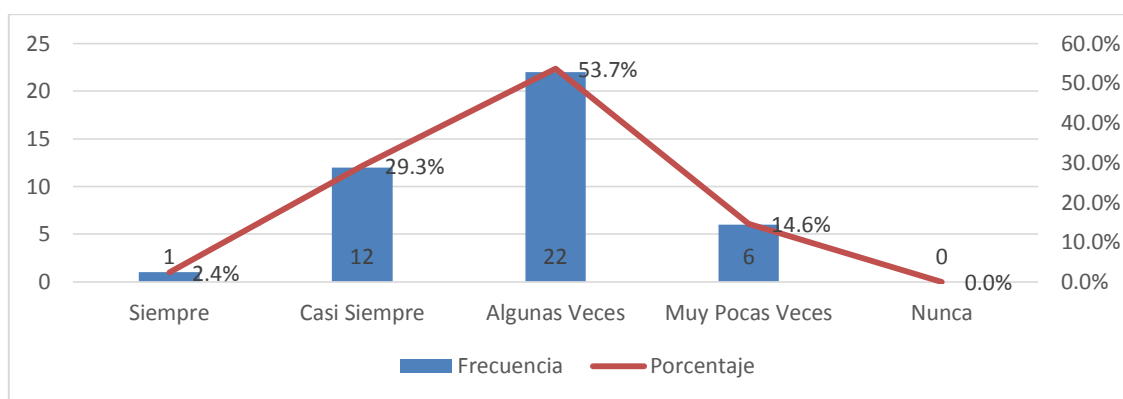


Figura 23. Existe Sobrecargo de Trabajo en su Puesto.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 23, muestra que de los trabajadores del DEPMEAMB un 53.7% de ellos considera que algunas veces tienen sobrecargo de trabajo, (Documentaciones fuera de su actividad principal) sumándole a ello un 29.3% de trabajadores menciona que casi siempre existe este sobrecargo y solo un 14.6% de trabajadores menciona que estas situaciones se dan muy pocas veces y el 1% siempre.

De lo que podemos inferir, que existe sobrecargo de trabajo, tanto en el área administrativa como en el campo, esto debido a que no están definidas las funciones

de acuerdo al MOF y en algunos casos las diferentes tareas son encomendadas a aquellas personas que cometen menos errores.

Tabla 12. La Cantidad de Tareas Asignadas a su Puesto las Cumple a Cabalidad Dentro de las Horas Diarias que Labora.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2.4%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	20	48.8%
Muy Pocas Veces	11	26.8%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

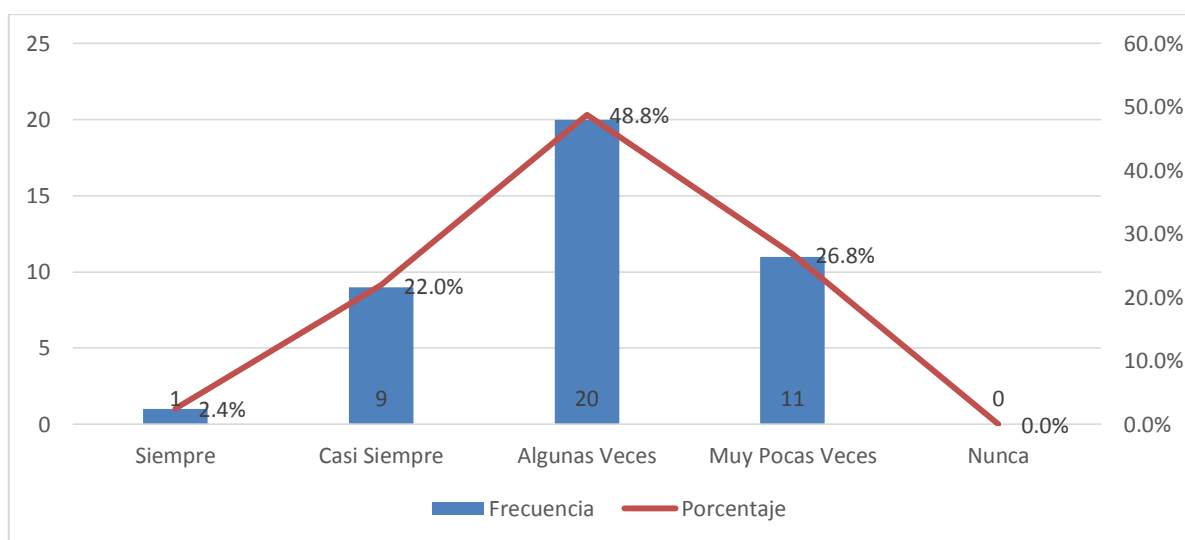


Figura 24 .La Cantidad de Tareas Asignadas a su Puesto las Cumple a Cabalidad dentro de Las Horas Diarias que Labora.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 24 se puede observar que un 48.8% de los trabajadores del DEPMEAMB menciona que algunas veces cumple a cabalidad las tareas asignadas en el tiempo de horas diarias que labora, y un 26.8% menciona que son muy pocas las veces que

llegan a cumplirlas a cabalidad, el 22.0% menciona que casi siempre cumple con las tareas asignadas en el tiempo de horas diarias que labora y el 2.4% menciona que si siempre cumple a cabalidad las tareas asignadas en el tiempo de horas diarias que labora

Lo que demuestra que existe un desorden al momento de asignar tareas ya sean en el área administrativa como en el trabajo de campo, a personal que desconoce las funciones que realiza cada área de trabajo, o estas no son del todo claras para poder realizarlas llevando a cabo posibles errores que generan demora, siendo los más perjudicados la sociedad.

Tabla 13. Realiza Tareas que No Corresponde a su Puesto.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	13	31.7%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

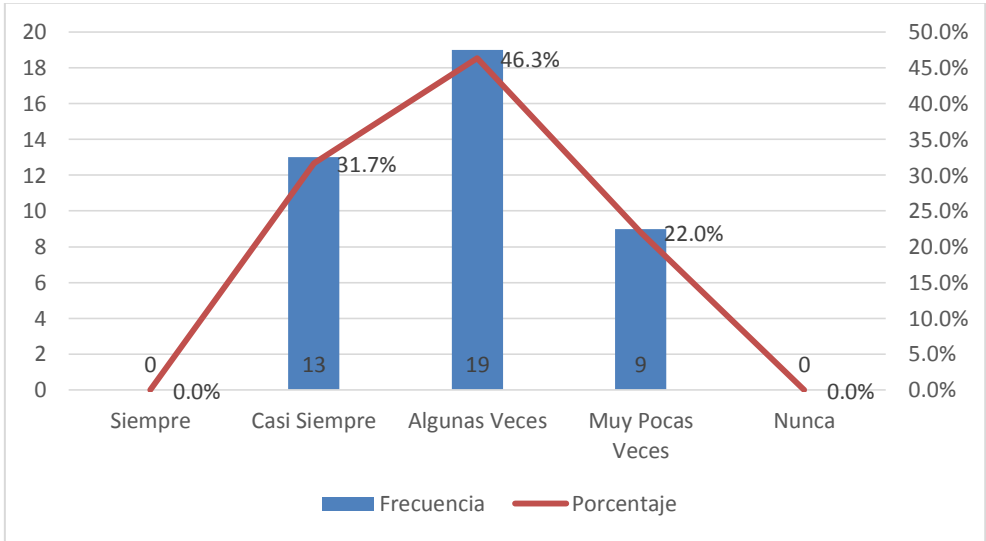


Figura 25. Realiza Tareas que No Corresponde a su Puesto.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 25 se observa que un 46.3% de los trabajadores indica que algunas veces realizan tareas que no corresponde al puesto que ocupan, así mismo un 31.7% de los trabajadores menciona que casi siempre se presenta esta situación, el 22.0% muy pocas paso que realizan tareas que no corresponde a su puesto.

De lo que podemos deducir que personal acepta tareas que no le corresponde incluso tareas sin tener los conocimientos y la práctica necesaria de las mismas, no teniendo los resultados esperados y ocasionar inconvenientes al momento de ejecutarla.

Tabla 14. *Se Establecen Planes en su Área de Trabajo en Relación con los Objetivos de la Institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	23	56.1%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

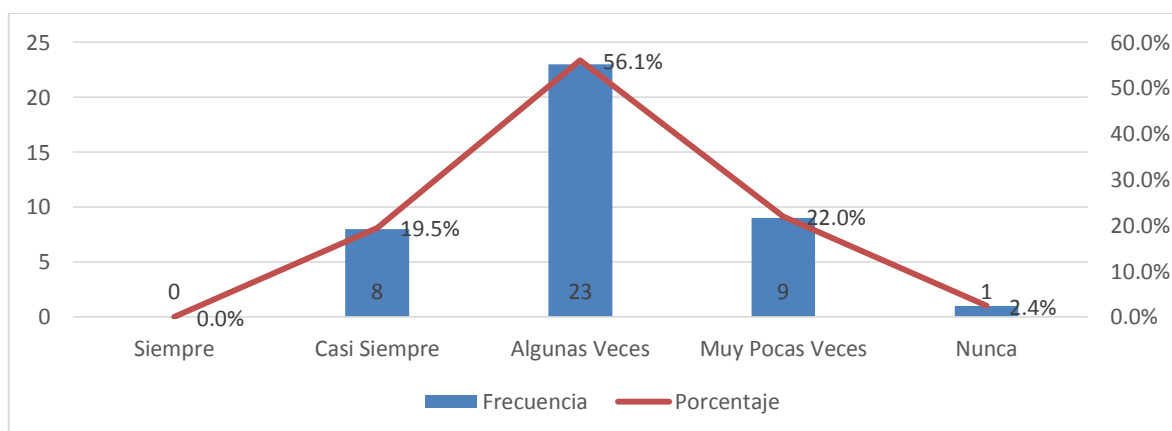


Figura 116. *Se Establecen Planes en su Área de Trabajo en Relación con los Objetivos de la Institución.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 26 se muestra que del total de trabajadores del DEPMEAMB un 56.1% de ellos menciona que algunas veces en su área de trabajo se establecen planes en su área de trabajo en relación con los objetivos de la institución, y un 22% de los trabajadores menciona que esto se da en muy pocas veces, mientras que el 19.5% casi siempre y el 2.4% nunca establecen planes en su área de trabajo en relación con los objetivos de la institución

A raíz de los datos podemos inferir que la institución no promueve llevar a cabo las actividades de forma organizada, todos apuntando hacia un mismo objetivo, y así eliminan la realización de trabajos individuales.

Tabla 15. *La Aplicación del MOF en su Labor y Función Diaria Permitted que Realice Mejor su Trabajo En El Día a Día.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	23	56.1%
Muy Pocas Veces	10	24.4%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

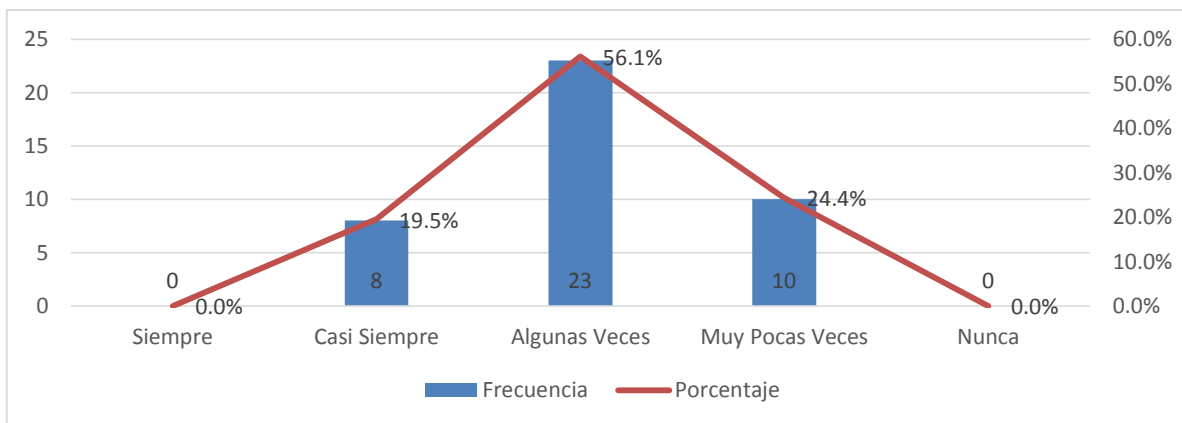


Figura 27. La Aplicación del MOF en su Labor y Función Diaria Permitió que Realice Mejor su Trabajo en el Día a Día.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 27 está referida a si la aplicación del MOF en la labor y función diaria de los trabajadores les permitió realizar mejor su trabajo de día a día, mencionando un 56.1% de los trabajadores que dicha afirmación se da en algunas ocasiones, así también un 24.4% de los trabajadores menciona que en muy pocas veces se realiza mejor el trabajo aplicando el MOF.

Más de la mitad trabajadores asume que es poco el aporte o beneficio que pueda tener la aplicación del MOF esto debido a que no conocen la función e importancia del mismo. Pues si se manejaría o se realizaría una explicación del mismo traería mejoras significativas al área de trabajo y por ende a la organización.

4.3. Análisis de Resultados de la Variable Desempeño Laboral

4.3.1. Análisis de Resultados del Desempeño Laboral del Órgano de Dirección.

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas del desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 16. El órgano de dirección dispone la ejecución de operativos policiales en su jurisdicción para prevenir la comisión de delitos y faltas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	12	29.3%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

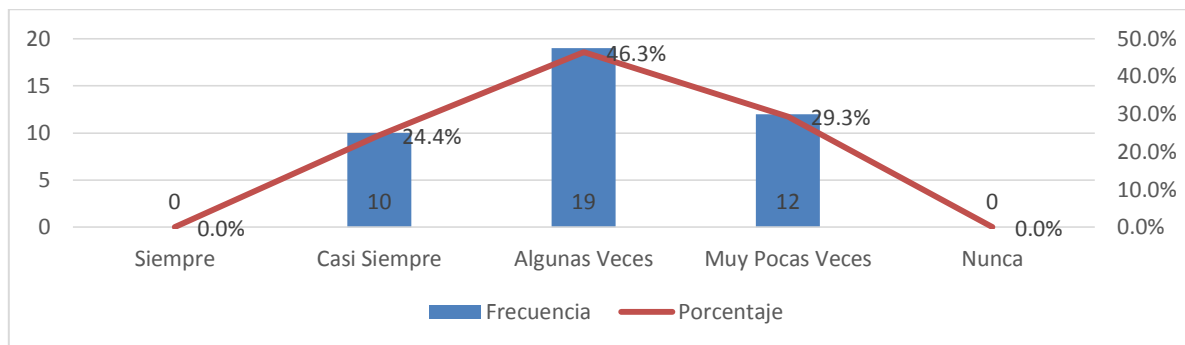


Figura 28. El Órgano de Dirección Dispone la Ejecución de Operativos Policiales en su Jurisdicción para Prevenir la Comisión de Delitos y Faltas.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 28 se muestra que el 46.3% de los trabajadores considera que el órgano de dirección dispone algunas veces la ejecución de operativos en su jurisdicción para prevenir la comisión de delitos y falta y un 29.3% menciona que se da muy pocas veces, mientras que el 24.4% casi siempre el órgano de dirección dispone la ejecución de operativos policiales en su jurisdicción para prevenir la comisión de delitos y faltas

De lo que se puede inferir que hay un incumplimiento por parte del órgano de dirección, ya que para poder realizar operativos tienen que tener autorización de la Dirección de Medio Ambiente, y para ello se necesita una serie de documentación y permisos que se realizan en las áreas de administración, áreas que desconoces sus funciones esto puede ser debido hay que no hay clara definición del objetivo que se quiere lograr, y cada área tiene una perspectiva diferente u objetivo diferente.

Tabla 17. El Órgano de Dirección Determina Estrategias de Lucha Contra el Accionar de los Infractores.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	18	43.9%
Muy Pocas Veces	13	31.7%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

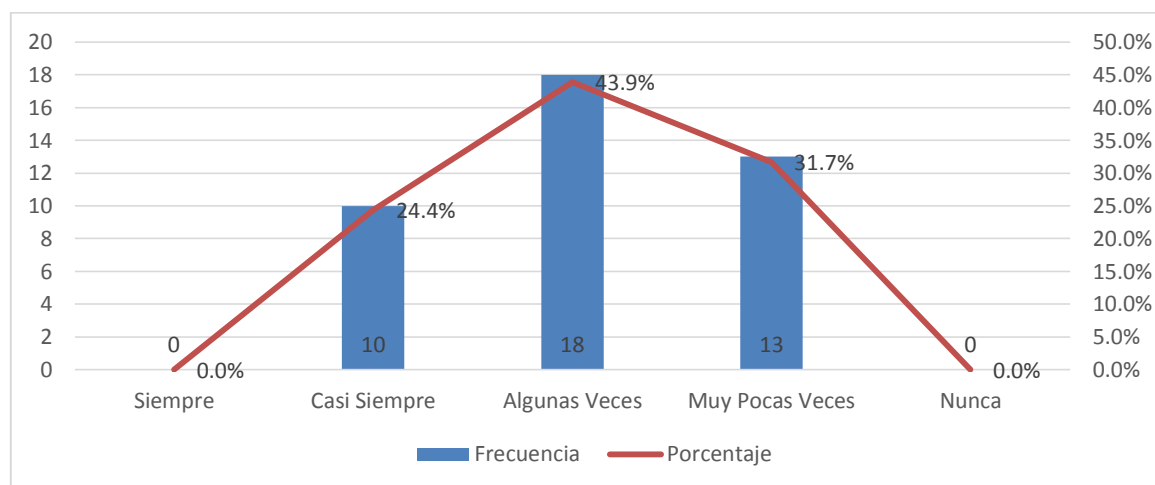


Figura 29. El Órgano de Dirección determina Estrategias de Lucha contra el Accionar de Los Infractores.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

De los resultados en la figura 29, se puede observar que el 43.9% de trabajadores del DEPMEAMB menciona que algunas veces el órgano de dirección determina estrategias de lucha contra el accionar de los infractores, y un 31.7% de los trabajadores menciona que las estrategias se determinan muy pocas veces, el 24.4% casi siempre órgano de dirección determina estrategias de lucha contra el accionar de los infractores.

De la determinación de estrategias se puede mencionar que estas se dan medianamente, pues el Órgano de Dirección descuida esta función importante, ocasionando que los órganos dependientes no puedan cumplir con el resto de funciones que están relacionadas a esta, así evitar posibles omisiones por parte de los otros trabajadores y no aleguen que el órgano de dirección no cumplió con su función.

Tabla 18. El Órgano de Dirección Dirige y Controla las Actividades que Desarrollan las Unidades Orgánicas de la Unidad.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	11	26.8%
Algunas Veces	14	34.1%
Muy Pocas Veces	16	39.0%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

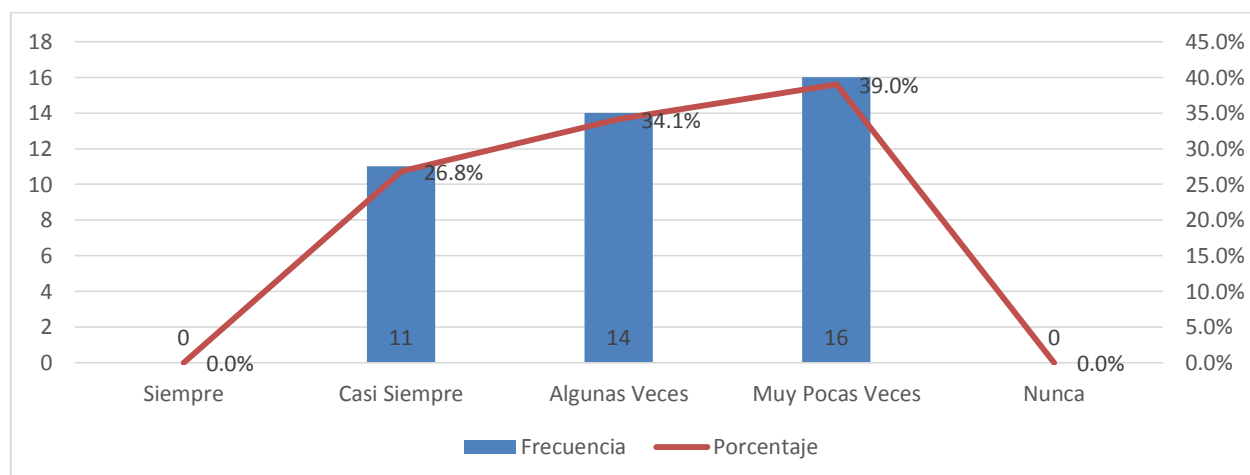


Figura 30. El Órgano de Dirección Dirige y Controla las Actividades que Desarrollan las Unidades Orgánicas de la Unidad.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

De la figura 30 podemos mencionar que 39% de los trabajadores del DEPMEAMB considera que muy pocas veces el órgano de dirección dirige y controla las actividades que desarrollan las unidades orgánicas de la unidad, apoyado de un 34.1% de trabajadores que menciona que solo algunas veces el órgano de dirección dirige y controla dichas actividades y un 26.8% de trabajadores menciona que este control se hace casi siempre.

De lo antes mencionado se puede decir que el órgano de dirección no controla completamente las actividades que realizan las unidades orgánicas (destacamentos) pues no se verifica si se están llevando a cabo el plan determinado que se han propuesto, así mismo no se puede saber que errores o desviaciones se deben corregir pues esta unidad al no realizar el control total pues no podrá saber la situación en la que se encuentran las diferentes unidades.

Tabla 19. *El Órgano de Dirección Coordina Permanentemente con Todos los Órganos Institucionales Afines a la Función y Otros que Permitan Asegurar el Cumplimiento de la Misión.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	21	51.2%
Muy Pocas Veces	11	26.8%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

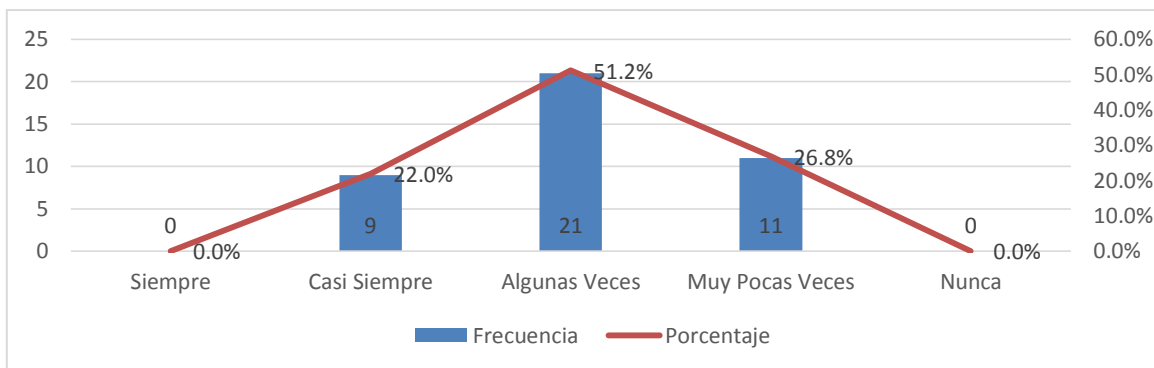


Figura 31. El Órgano de Dirección Coordina Permanentemente con Todos los Órganos Institucionales Afines a la Función y Otros que Permitan Asegurar el Cumplimiento de la Misión.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

De la figura 31, se puede observar que un 51.2% de trabajadores menciona que algunas veces el órgano de dirección coordina permanentemente con todos los órganos institucionales a fin que se pueda cumplir con la misión, sin embargo un 26.8% de los trabajadores menciona que son muy pocas veces que se realiza esta coordinación, el 22.0% menciona que casi siempre el órgano de dirección coordina permanentemente con todos los órganos institucionales afines a la función y otros que permitan asegurar el cumplimiento de la misión.

Se podría mencionar que el órgano de dirección coordina medianamente con los órganos institucionales afines, afectando de alguna forma para que se cumpla con la misión que tiene el DEPMEAMB y así haya una estabilidad y coherencia en las operaciones que se realiza, así mismo el jefe de unidad es el encargado de realizar una correcta coordinación así como lo indica el MOF del DEPMEAMB.

Tabla 20. El Órgano de Dirección Establece los Parámetros de Indicadores para Evaluar el Rendimiento Profesional del Personal a su Mando.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	18	43.9%
Muy Pocas Veces	12	29.3%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

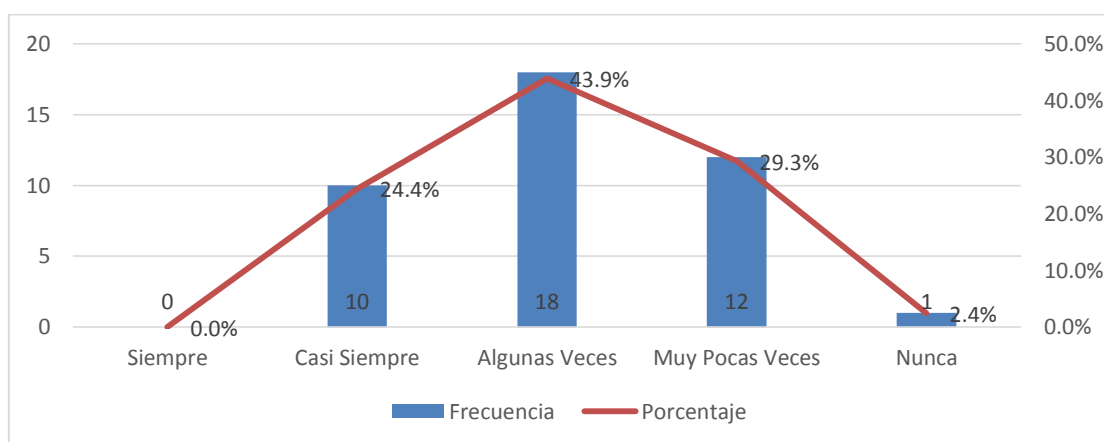


Figura 32. El Órgano de Dirección Establece los Parámetros de Indicadores Para Evaluar el Rendimiento Profesional del Personal a su Mando.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 32, un 43.9% de los trabajadores menciona que el órgano de dirección establece los parámetros de indicadores para evaluar el rendimiento profesional del personal a su mando, no obstante, un 29.3% de los trabajadores menciona que muy pocas veces establece estos los parámetros de los indicadores de evaluación. Mientras que el 24.4% menciona que casi siempre y el 2.4% nunca el órgano de dirección establece los parámetros de indicadores para evaluar el rendimiento profesional del personal a su mando.

El órgano de dirección establece medianamente los parámetros de indicadores para la evaluación del rendimiento profesional afectando que esta se realiza de lo más confiable, pues los parámetros al no estar bien definidos los resultados pierden credibilidad.

Tabla 21. *El Órgano de Dirección Cautela por la Ética, la Disciplina, el Servicio Policial y la Imagen Institucional, Combatiendo Todo Acto de Corrupción.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	17	41.5%
Muy Pocas Veces	14	34.1%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

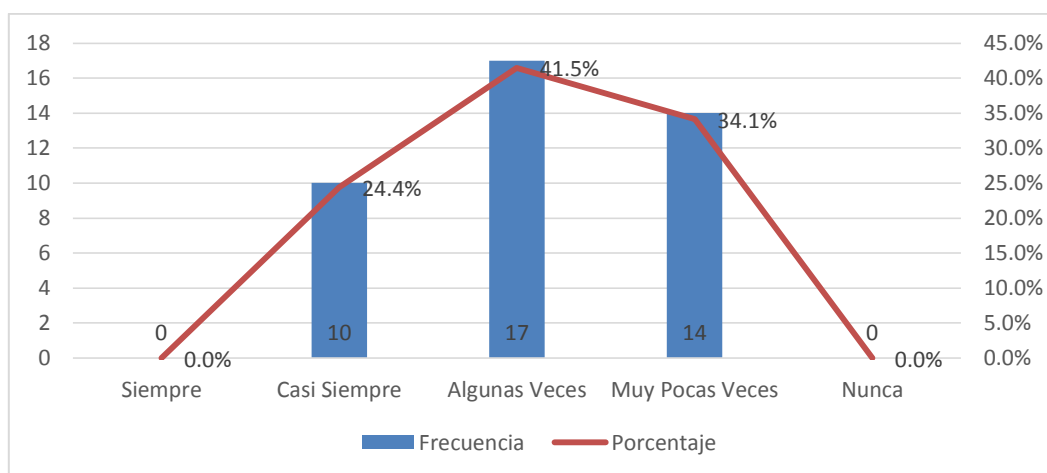


Figura 33. *El Órgano de Dirección Cautela por La Ética, La Disciplina, El Servicio Policial y La Imagen Institucional, Combatiendo todo Acto de Corrupción.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 33, muestra que un 47.5% de los trabajadores del DEPMEAMB indican que algunas veces el órgano de dirección cautela por la ética, la disciplina, el servicio policial y la imagen institucional, combatiendo todo acto de corrupción, mientras un 34.1% de los trabajadores menciona que muy pocas veces el órgano interno vela por

ello y un 24.4% de los trabajadores menciona que casi siempre se vela por la ética y la disciplina, la imagen institucional y se combate la corrupción.

El órgano de control de dirección cumple de manera considerable con velar por la disciplina, el trabajo con ética, cuidando la imagen institucional y combatiendo la corrupción, es decir su cumplimiento es medianamente la cual se tiene que cumplir en su totalidad para lograr el cumplimiento de la misión y así en beneficio de población.

Tabla 22. *El Órgano de Dirección Promueve, Dirigir y Controlar las Actividades de Proyección Social, Orientadas al Acercamiento con la Comunidad.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	18	43.9%
Muy Pocas Veces	13	31.7%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

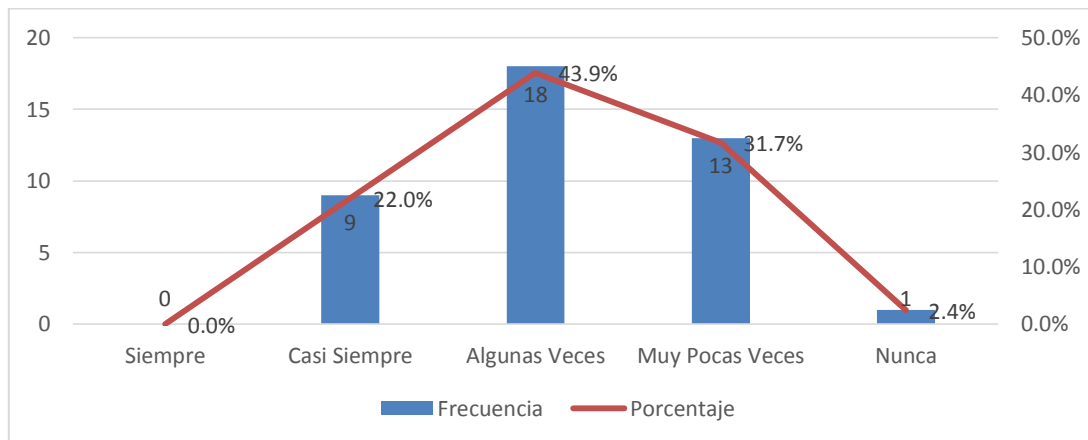


Figura 34. *El Órgano de Dirección Promueve, Dirigir y Controlar las Actividades de Proyección Social, Orientadas al Acercamiento con la Comunidad.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la presente figura 34, nos muestra que el 43.9% de trabajadores del DEPMEAMB considera que el órgano de dirección promueve algunas veces las actividades de proyección social para lograr el acercamiento con la comunidad, señalando un 31.7% de los trabajadores que este acercamiento se realiza muy pocas veces.

De lo que deducimos es que el órgano de dirección vela muy poca por esta situación, manteniendo cierta distancia con la comunidad, cuando el trabajo que realizan debería contar con apoyo de la población. El órgano de dirección no considera importante el apoyo de la comunidad descuidándola.

4.3.2. Análisis de Resultados del Desempeño Laboral del Órgano de Soporte

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas del desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 23. *La Oficina de Administración Controla y Evaluar los Indicios de Resquebrajamiento de la Moral y Disciplina, Procurando Desarrollar Programas Para su Mejoramiento.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	7	17.1%
Algunas Veces	24	58.5%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

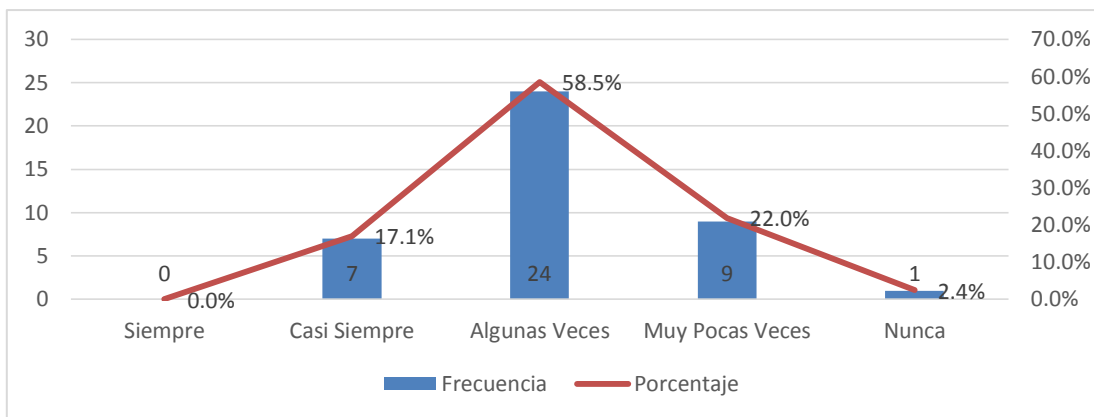


Figura 35. La Oficina de Administración Controla y Evaluar los Indicios de Resquebrajamiento de la Moral y Disciplina, Procurando Desarrollar Programas para su Mejoramiento.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 35, se puede observar que un 58.8% de los trabajadores del DEPMEAMB indica que la oficina de administración algunas veces controla y evalúa los indicios de resquebrajamiento de la moral y disciplina, procurando desarrollar programas para su mejoramiento, mientras que un 22% menciona que esta situación solo se da muy pocas veces.

De lo que se podría deducir que la oficina descuida medianamente el control de la baja moral y que es muy poco el accionar por desarrollar programas de mejora, pues esta oficina considera a la moral como un tema ciertamente insignificante, no teniendo en cuenta que este aspecto es determinante de muchos aspectos en relación con el desarrollo de la persona.

Tabla 24. El Área de Recursos Humanos Moral y Disciplina Lleva el Control Adecuado y Registro del Personal que Hace Uso de Permisos, Vacaciones, Servicios, Comisiones, Licencia, que se Requeran.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	22	53.7%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	2	4.9%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

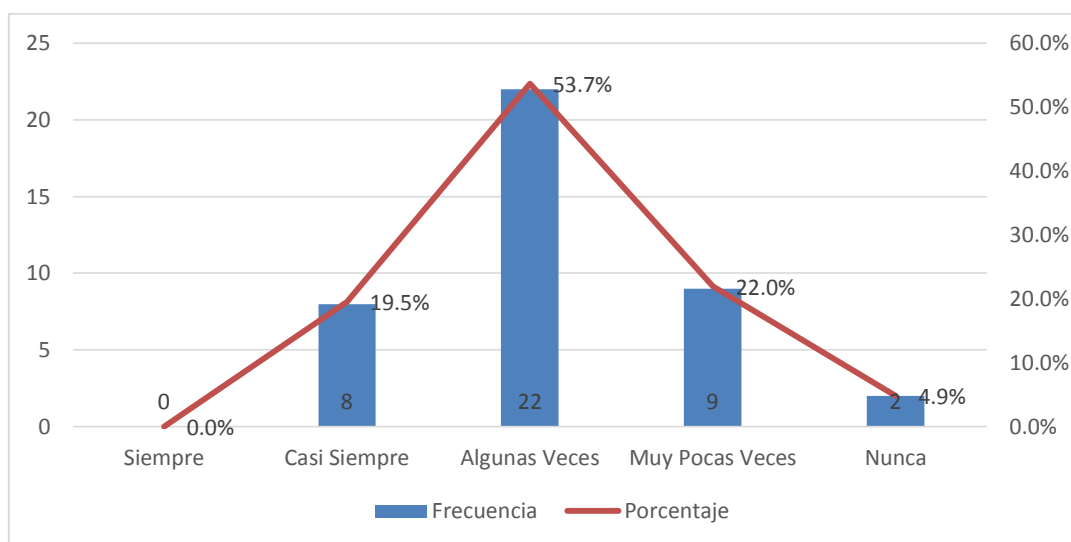


Figura 36. El Área de Recursos Humanos Moral y Disciplina lleva el Control Adecuado y Registro del Personal que hace Uso de Permisos, Vacaciones, Servicios, Comisiones, Licencia, que se Requeran

Fuente: Base de información del DEPMEAM.

Comentario

En la figura 36 se observa que un 53.7% de los trabajadores mencionan que el área de recursos humanos algunas veces lleva el control adecuado y registro del personal en relación con los permisos, vacaciones, servicios, comisiones, licencia que realizan, sin embargo, un 22% de los trabajadores menciona que esto se muy pocas veces, el 19.5% menciona que casi siempre y el 4.9% indica que nunca el área de recursos

humanos moral y disciplina lleva el control adecuado y registro del personal que hace uso de permisos, vacaciones, servicios, comisiones, licencia, que se requieran

Dicha función del área de recursos humanos se cumple medianamente, esto puede deberse a que no existe un control por parte del órgano de dirección, o simplemente por que realizan el trabajo solo cuando es requerido. Si se descuida este aspecto podría generar inconvenientes entre la institución y sus trabajadores.

Tabla 25. *El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Planea, Organiza, Dirige, Coordina y Controla las Actividades Operativas del Departamento, Para Maximizar la Operatividad Policial.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	11	26.8%
Algunas Veces	21	51.2%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

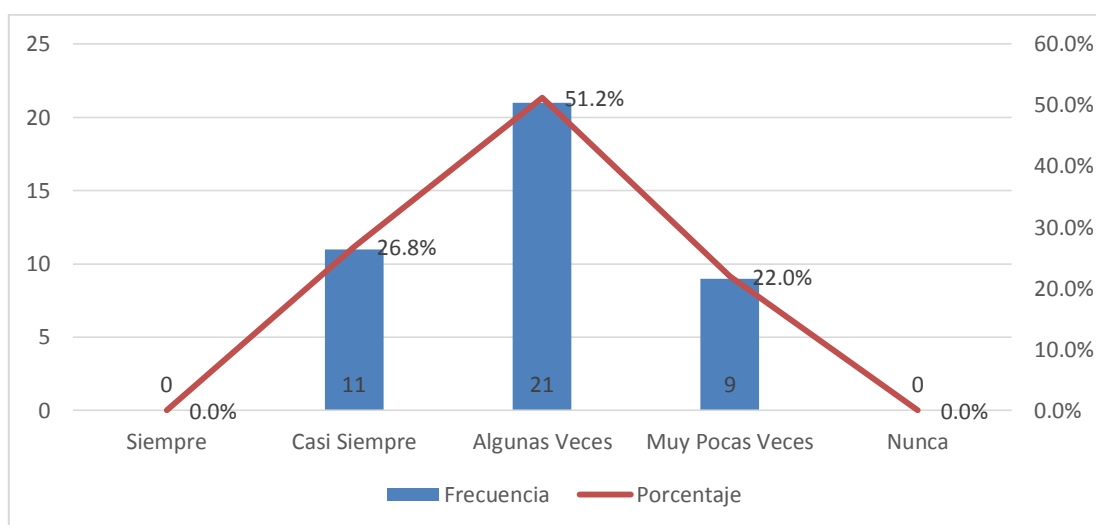


Figura 37. *El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Planea, Organiza, Dirige, Coordina y Controla las Actividades Operativas del Departamento, para Maximizar la Operatividad Policial.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 37 muestra que un 51.2% de los trabajadores del DEPMEAMB consideran que el área de operaciones, instrucción y estadística algunas veces planea, organiza, dirige y controla las actividades operativas del departamento, apoyado de un 26.8% de los trabajadores que menciona que esto casi siempre se cumple, mientras que el 22.0% menciona que nunca área de operaciones, instrucción y estadística planea, organiza, dirige, coordina y controla las actividades operativas del departamento, para maximizar la operatividad policial.

Infiriendo de la figura mencionaremos que el área de operaciones, instrucción y estadística cumple considerablemente en hacer la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades operativas, para cumplir a cabalidad con esta función necesita del apoyo de las áreas en recibir a tiempo lo solicitado, para así realizar las actividades operativas en el tiempo indicado y obtener los resultados deseados.

Tabla 26. *El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Evalúa Adecuadamente la Organización Existente y Propone su Reestructuración en Caso Necesario, Siempre con Miras de Hacerlo Flexible y Funcional.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	6	14.6%
Algunas Veces	27	65.9%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

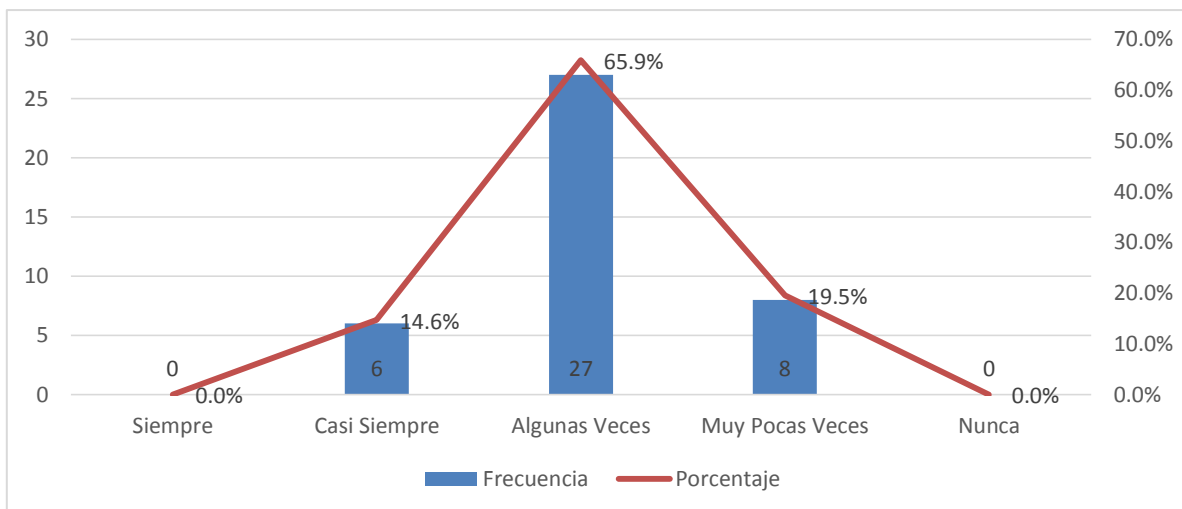


Figura 38. El Área de Operaciones, Instrucción y Estadística Evalúa Adecuadamente la Organización Existente y Propone su Reestructuración en Caso Necesario, Siempre con Miras de Hacerlo Flexible y Funcional.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 38, se puede observar que un alto 65.9% de los trabajadores del DEPMEAMB menciona que el área de operaciones instrucción y estadística algunas veces evalúa adecuadamente la organización que existe en la institución, así mismo propone su reestructuración cuando es necesario, mientras un 19.5% de los trabajadores mencionan que son muy pocas las veces que se cumple dicha organización y propuesta de reestructuración mientras que un 14% menciona que siempre área de operaciones, instrucción y estadística evalúa adecuadamente la organización existente y propone su reestructuración en caso necesario, siempre con miras de hacerlo flexible y funcional.

De lo que inferimos que el área de operaciones medianamente realiza la organización y propuesta de reestructuración del departamento, no cumple la función en su totalidad por considerar no muy importante este aspecto, creyendo que no afecta al desempeño de los trabajadores.

Tabla 27. Los Encargados de Imagen Institucional Promueven, Fomenta, Estimula, Administra, Concientiza, Toda Clase de Actividades Educativas Ambientales.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	24	58.5%
Muy Pocas Veces	7	17.1%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

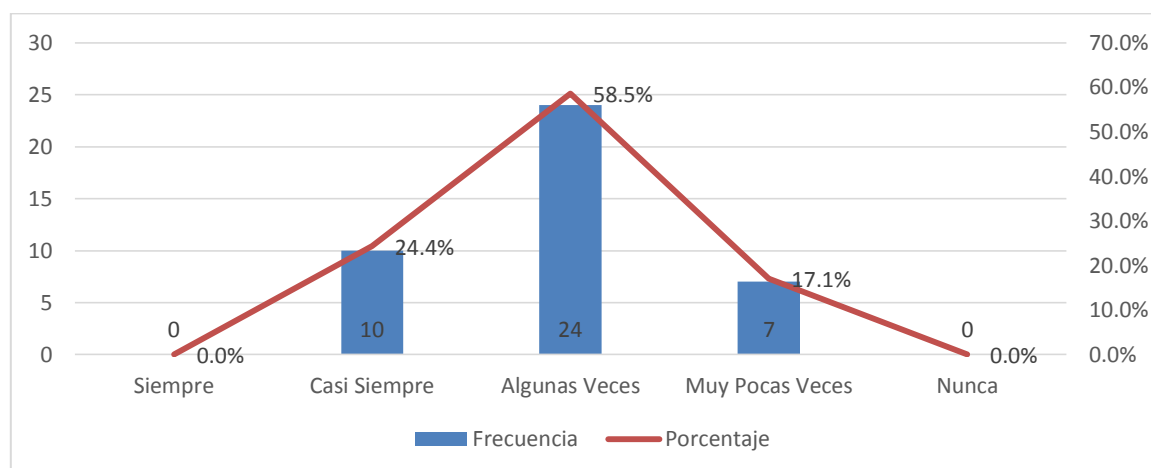


Figura 39. Los Encargados de Imagen Institucional Promueven, Fomenta, Estimula, Administra, Concientiza, toda Clase Actividades Educativas Ambientales

Fuente: Base de información del DEPMEAM.

Comentario

La figura 39 muestra que el 58.5% de los trabajadores considera que los encargados de imagen institucional algunas veces cumplen con promover, fomentar, estimular, administrar, concientizar toda clase de actividades educativas ambientales, apoyado de un 24.4% de trabajadores que menciona que esta función se cumple casi siempre, y el 17.1% menciona que muy pocas veces el encargado de imagen institucional promueven, fomenta, estimula, administra, concientiza, toda clase actividades educativas ambientales

Los encargados de imagen institucional cumplen considerablemente con fomentar, estimular toda clase de actividades educacionales ambientales, para cumplir totalmente con la función necesita mayor apoyo para de las otras instituciones para que se alcance el objetivo que se plantea en estas actividades.

Tabla 28. *Los Encargados de Seguridad Interna Garantizan la Seguridad Interna y Externa de la Unidad, Así Como del Público, Detenidos, Material, Equipos, Armamento, Entre Otros.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	25	61.0%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

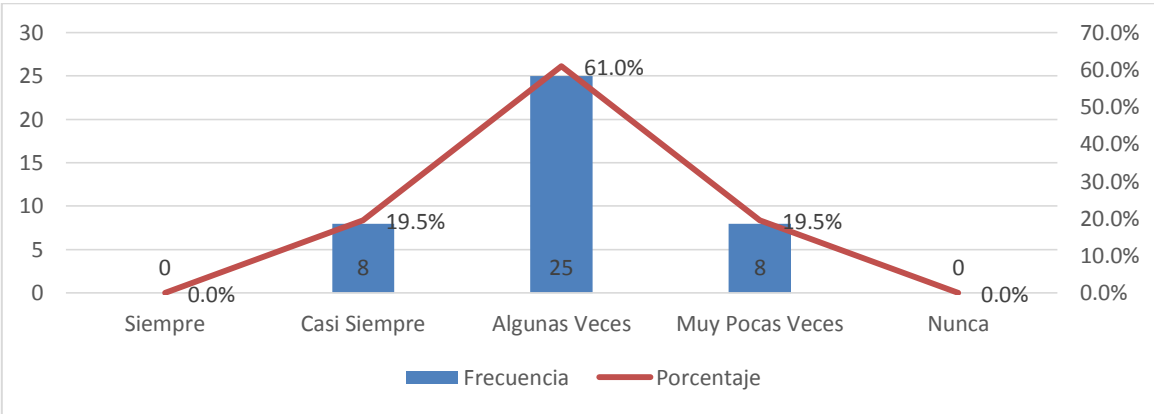


Figura 40. *Los Encargados de Seguridad Interna Garantizan la Seguridad Interna y Externa de la Unidad, así como del Público, Detenidos, Material, Equipos, Armamento, entre Otros.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 40 se puede observar que el 61% de los trabajadores del DEPMEAMB mencionan que los encargados de seguridad interna algunas veces cumplen con garantizar la seguridad interna y externa del departamento, así como también cuidan de los equipos, armamento, material y de los mismos detenidos, una misma cantidad

de 19.5% de trabajadores mencionan que los encargados de seguridad cumplen esta función casi siempre como puy pocas veces.

La figura demuestra que los datos se encuentran en un punto medio, es decir esta función se cumple medianamente, pues de repente se debe a que no tiene un conocimiento preciso de sus funciones, llevando a que no se realice completamente esta función.

Tabla 29. *Los Encargados de Mesa de Partes y Correspondencia Mantienen al Día el Libro de Toma Razón, Informando a la Jefatura del Departamento Periódicamente.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	7	17.1%
Algunas Veces	23	56.1%
Muy Pocas Veces	11	26.8%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

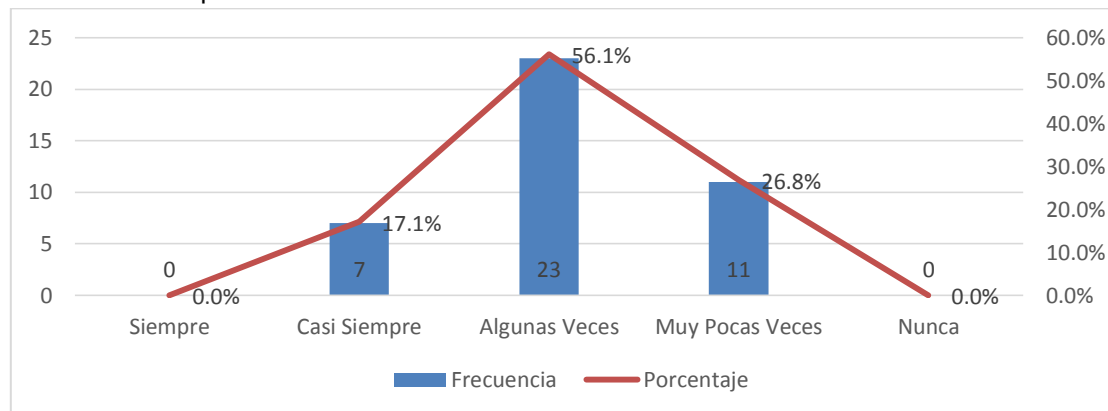


Figura 41. *Los Encargados de Mesa de Partes y Correspondencia Mantienen al día el Libro de toma Razón, Informando a la Jefatura del Departamento Periódicamente.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 41 se observa que el 56.1% de los trabajadores del DEPMEAMB mencionan que los encargados de mesa de partes algunas veces mantienen al día el libro de toma de razón, lo mismo que algunas veces informan a la jefatura del

departamento en del periodo indicado, a ellos se suma un 26.8% de trabajadores que menciona que esta función se realiza muy pocas veces.

De lo que se deduce que esta función se cumple muy pocas veces, debido a que no existe en control de dicha función o simplemente porque no tiene conocimiento de que le corresponde esa función o consideran que es una función no muy relevante.

Tabla 30. *El Área de Logística Vela por el Continuo Mejoramiento de los Métodos, Procedimientos y Organización de Apoyo Logístico para Explotar al Máximo la Potencia Operativa*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	27	65.9%
Muy Pocas Veces	6	14.6%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB

Elaboración Propia

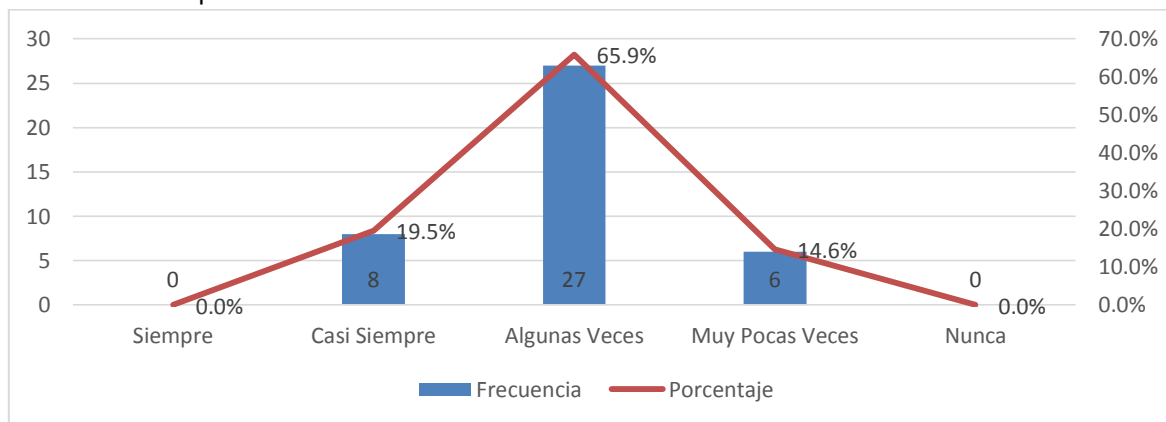


Figura 42. *El Área de Logística vela por el Continuo Mejoramiento de los Métodos, Procedimientos y Organización de Apoyo Logístico para Explotar al Máximo la Potencia Operativa.*

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 42 muestra que un alto 65.9% de trabajadores del DEPMEAMB considera que algunas veces el área de logística vela por el continuo mejoramiento de los métodos, procedimientos y organización de apoyo logístico para explotar al máximo la potencia operativa, y sumándoles a ello un 19.5% de trabajadores que mencionan que se cumple casi siempre con esta función.

De la figura podemos deducir que el área de logística cumple con esta función medianamente y está cerca por cumplirla casi siempre, necesitando del apoyo y colaboración de las otras oficinas.

4.3.3. Análisis de Resultados del Desempeño Laboral del Órgano de Ejecución

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas del desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 31. *La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Cumple con la Función de Prevenir, Combatir, Investigar, Denunciar los Delitos Ambientales: Delitos de Contaminación y Delito Contra los Recursos Naturales.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	9	22.0%
Algunas Veces	23	56.1%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	0	0.0%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

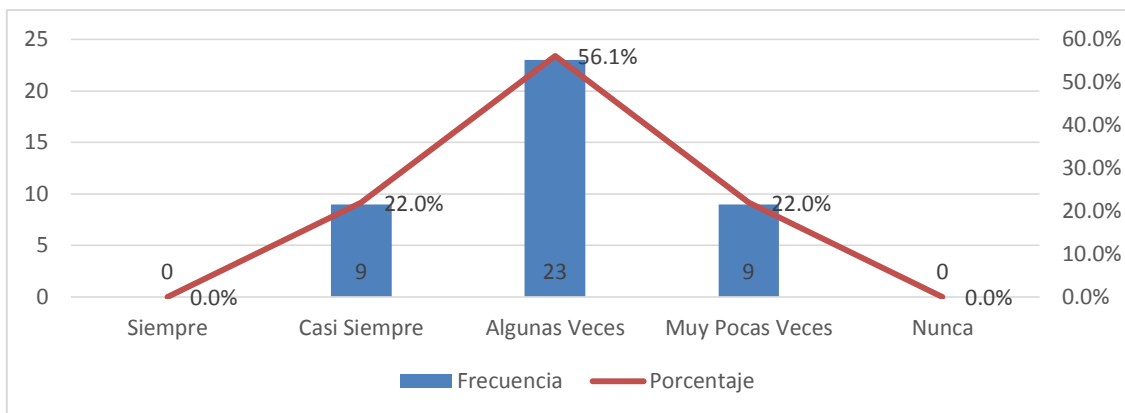


Figura 43. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa cumple con la Función de Prevenir, Combatir, Investigar, Denunciar los Delitos Ambientales: Delitos de Contaminación y Delito contra los Recursos Naturales.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 43 muestra que un 56.1% de los trabajadores del DEPMEAMB indican que la sección de investigación e inteligencia, algunas veces denuncia los delitos ambientales, y una misma cantidad del 22% de trabajadores mencionan que se cumple casi siempre y muy pocas veces respectivamente.

De la figura podemos deducir que esta función se cumple medianamente, y no en su totalidad como se requiere, pues esta función es clave para que se cumpla con la misión del departamento, necesitando de un mayor control por parte del órgano de dirección.

Tabla 32. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Ejecuta Campañas de Proyección Social, Orientadas a Crear Conciencia Ecológica.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	5	12.2%
Algunas Veces	27	65.9%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

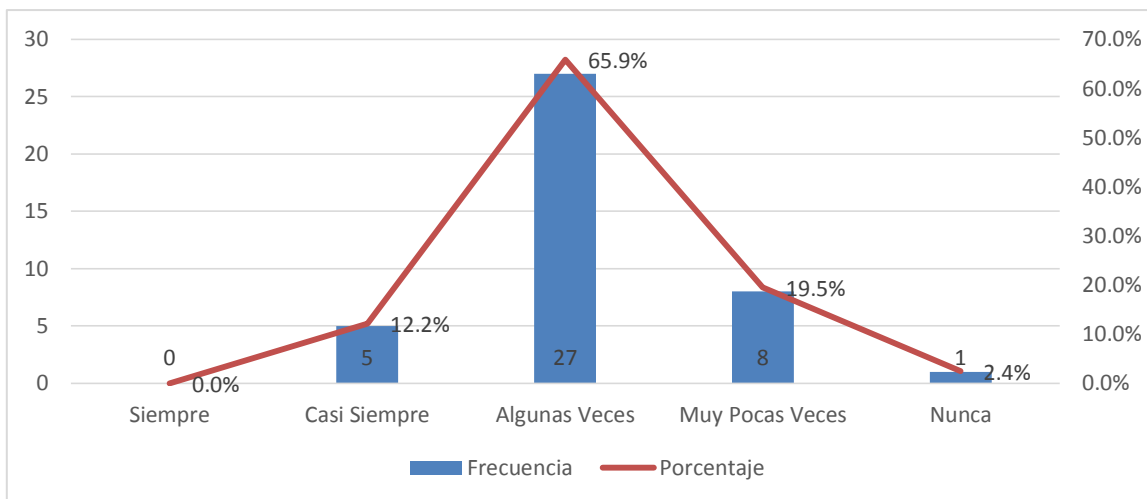


Figura 44. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa ejecuta Campañas de Proyección Social, Orientadas a crear Conciencia Ecológica.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 44, se puede observar un alto 65.9% de trabajadores del DEPMEAMB indican que la sección de investigación e inteligencia operativa solo alguna a veces ejecuta campañas de proyección social relacionadas a generar conciencia social, y un 19.5% de los trabajadores menciona que esta función se cumple muy pocas veces.

La sección de investigación e inteligencia operativa medianamente y casi no cumple con realizar campañas por crear conciencia social, debido a que considera un tanto irrelevante, o simplemente no realiza esta función por no tener el apoyo del departamento.

Tabla 33. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Coordina con las Diferentes Autoridades e Instituciones, la Ejecución de Programas Técnicos de Difusión y Extensión, Para el Mantenimiento del Equilibrio Ecológico.

Descripción	f	%
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	7	17.1%
Algunas Veces	25	61.0%
Muy Pocas Veces	8	19.5%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

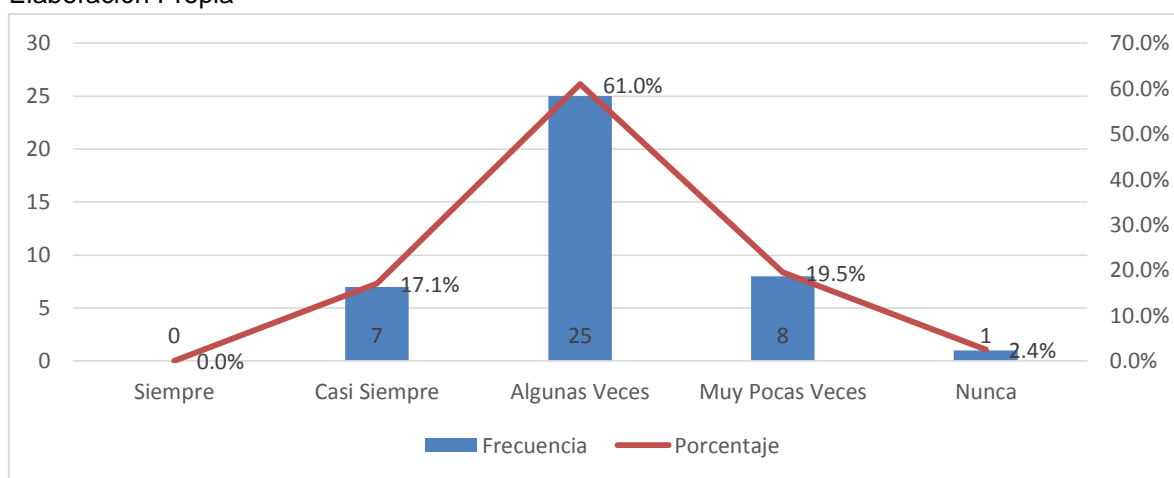


Figura 45. La Sección de Investigación e Inteligencia Operativa Coordina con las Diferentes Autoridades e Instituciones, la Ejecución de Programas Técnicos de Difusión y Extensión, para el Mantenimiento del Equilibrio Ecológico.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 45, se puede observar que un alto 61% de los trabajadores del DEPMEAMB menciona que algunas veces la sección de investigación e inteligencia operativa coordina con las diferentes autoridades e instituciones para ejecutar programas técnicos ya sean de difusión y extensión para mantener el mantenimiento del equilibrio ecológico, apoyado de un 19.5% de trabajadores mencionan que dicha función es realizada muy pocas veces.

La sección de investigación e inteligencia algunas veces coordina con las autoridades la ejecución de programas para el mantenimiento ecológico, pues para realizar esta función y cumplirla a calidad necesita del apoyo de dichas autoridades e instituciones, pues aquí se necesita hacer un trabajo en equipo donde esté bien delimitado lo que le corresponde hacer a cada uno, dichas actividades tienen que ser realizadas en el plazo establecido para que así se cumpla con las partes de toda la actividad y se logre con el objetivo de mantener un equilibrio ecológico.

Tabla 34. *El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Cumple con la Función de Velar por la Conservación y Uso Racional de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, Así Como para La Conservación y Protección del Medio Ambiente.*

Descripción	f	%
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	21	51.2%
Muy Pocas Veces	11	26.8%
Nunca	1	2.4%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

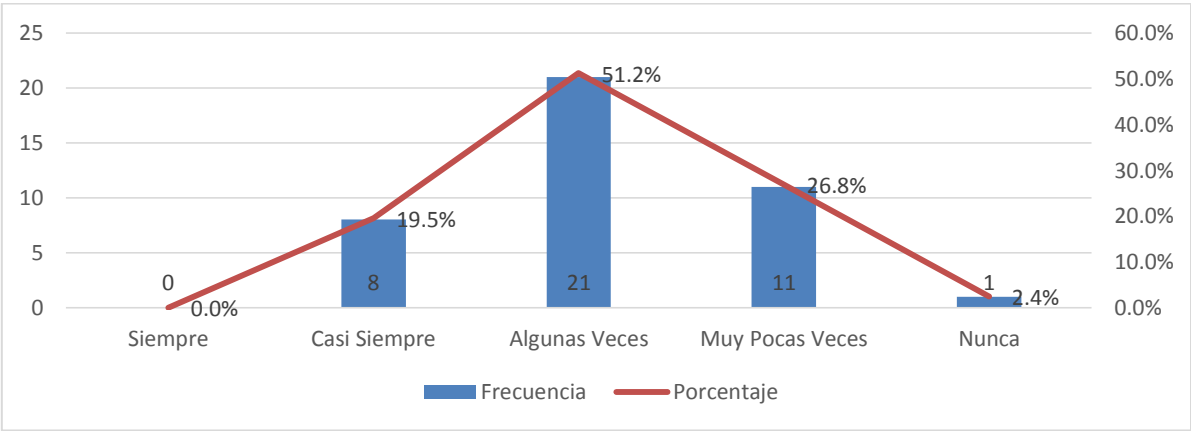


Figura 46. El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la función de velar por la conservación y uso racional de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como para la conservación y protección del medio ambiente

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 46, muestra que el 51.2% de los trabajadores pertenecientes al DEPMEAMB consideran que el Destacamento de P. Cañahuas y Chiguata cumplen con la función de velar por la conservación y uso racional de los recursos forestales y fauna silvestre, señalando un 26.8% de los trabajadores que dicha sección cumple esta función muy pocas veces.

El destacamento de P. Cañahuas y Chiguata cumple algunas veces con velar por la conservación y uso de los recursos forestales y fauna silvestre, debido a que no cuenta con el apoyo de la comunidad pues para realizar este trabajo necesita antes haber concientizado a la comunidad para que puedan hacer un trabajo cooperativo, pues en estos lugares la falta a la conservación deriva de los mismos pobladores cercano por eso es que se necesita trabajar de manera cooperativa.

Tabla 35 *El Destacamento PNP De P. Cañahuas y Chiguata Cumple con la Función de Establecer los Procedimientos Operativos para Garantizar y Proteger a las Personas, Comunidades y la Empresa a Fin De Prevenir, Investigar y Combatir los Delitos Ecológicos.*

Descripción	f	%
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	22	53.7%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	2	4.9%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

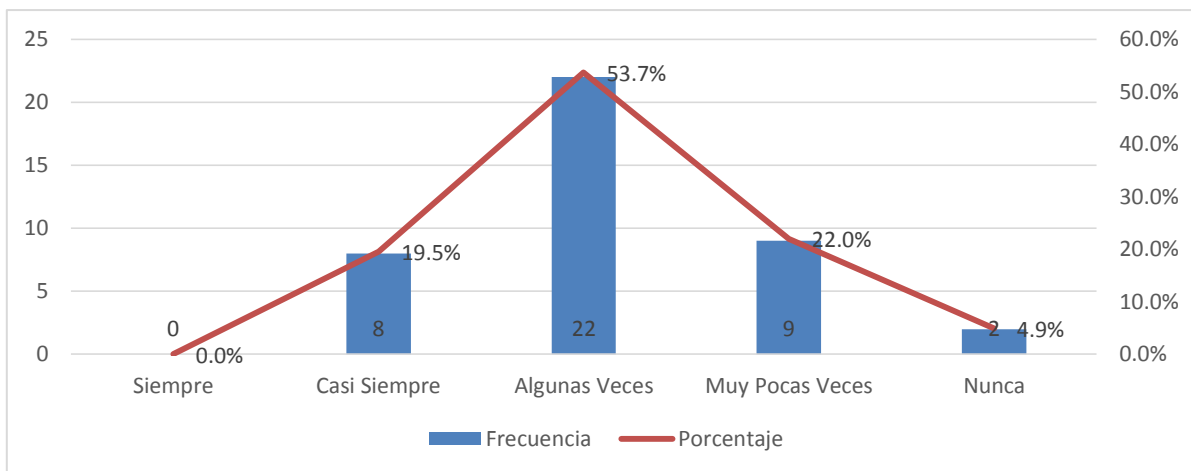


Figura 47. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la Función de establecer los Procedimientos Operativos para Garantizar y Proteger a las Personas, Comunidades y la Empresa a Fin de Prevenir, Investigar y Combatir los Delitos Ecológicos.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 47, se puede observar que el 53.7% de los trabajadores DEPMEAMB menciona que el destacamento de P. Cañahuas y Chiguata algunas veces cumple con establecer los procedimientos operativos para garantizar y proteger a las personas comunidades y empresas a fin de prevenir, investigar y combatir los delitos ecológicos, sumado a ello un 19.5% de trabajadores que menciona que casi siempre cumplen, y mientras un 22% de los trabajadores afirman que el destacamento de P. Cañahuas y Chiguata cumple muy pocas veces con establecer dichos procedimientos operativos.

Este destacamento cumple mediamente con establecer los procedimientos operativos para prevenir, investigar y combatir los delitos ecológicos que se generen en estos lugares, necesitan definir, para el establecimiento de dichos operativos se necesita de la colaboración de cada uno de los integrantes de este destacamento, los cuales tienen que tener definido que es lo que les corresponde realizar para que así se eviten inconvenientes en lograr los objetivos de la función.

Tabla 36. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Controla que la Extracción, Transporte, Comercialización y Transformación de los Recursos Forestales

Descripción	f	%
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	10	24.4%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	9	22.0%
Nunca	3	7.3%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

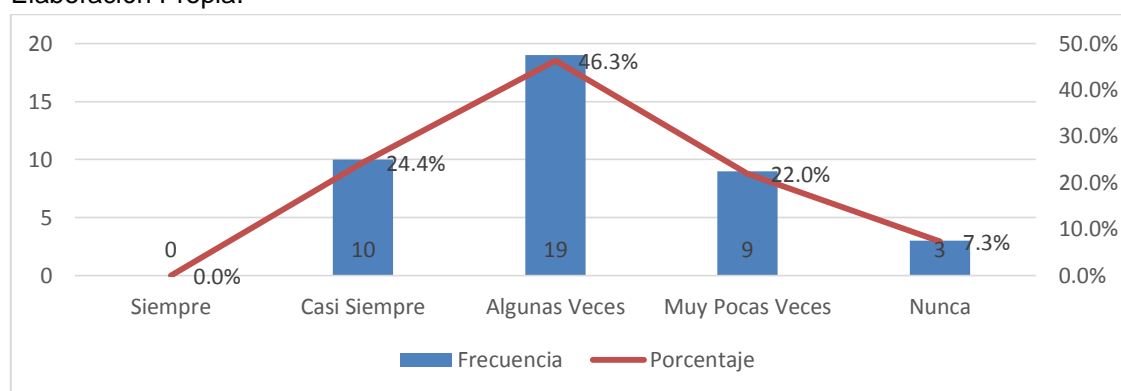


Figura 48. El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Controla que la Extracción, Transporte, Comercialización y Transformación de los Recursos Forestales.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 48, se puede apreciar que el 46% de los trabajadores del DEPMEAMB considera que el destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple algunas veces con controlar la extracción, y transporte, comercialización y transformación de los recursos forestales, a esto se le suma que el 24.4% de los trabajadores menciona que casi siempre cumplen con esta función.

Casi siempre con esta función, pues se hace el control de la extracción, de recursos forestales, así como también de su transporte y comercialización, para llegar a cumplir a cabalidad esta función es necesario contar con el apoyo de la comunidad, realizar una mayor concientización.

Tabla 37. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Protege las Reservas Nacionales y Santuarios Históricos de Patrimonio del Estado.

Descripción	f	%
Siempre	0	0.0%
Casi Siempre	8	19.5%
Algunas Veces	19	46.3%
Muy Pocas Veces	12	29.3%
Nunca	2	4.9%
Total	41	100.0%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

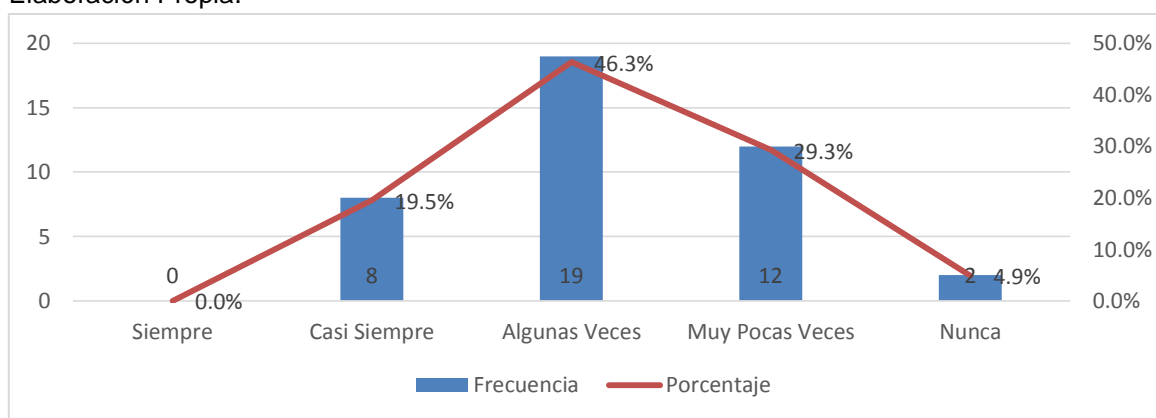


Figura 49. El Destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata Protege las Reservas Nacionales y Santuarios Históricos de Patrimonio del Estado

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 49, se puede observar que el 46.3% de trabajadores del DEPMEAMB afirman que el destacamento de P. Cañahuas y Chiguata algunas veces protege las reservas nacionales y santuarios históricos de patrimonio del estado, y un 29.3% de los trabadores mencionan que muy pocas se cumplen esto, sin embargo existe un 19.5% que menciona que casi siempre se cumple.

El destacamento de P. Cañahuas y Chiguata cumple medianamente con esta función, pues el hecho de ser alejados les genera mayor autonomía e independencia, necesiándose el control por parte del órgano de dirección, para que se pueda cumplir con el objetivo del destacamento.

4.4. Análisis de Resultados Generales del Nivel de Desarrollo del Manual de Organización y Funciones.

Se presentan los resultados globales en el nivel de desarrollo que alcanza el Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 38. Nivel de Desarrollo del Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa

NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	TOTAL
25.50%	52.24%	22.26%	100.00%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

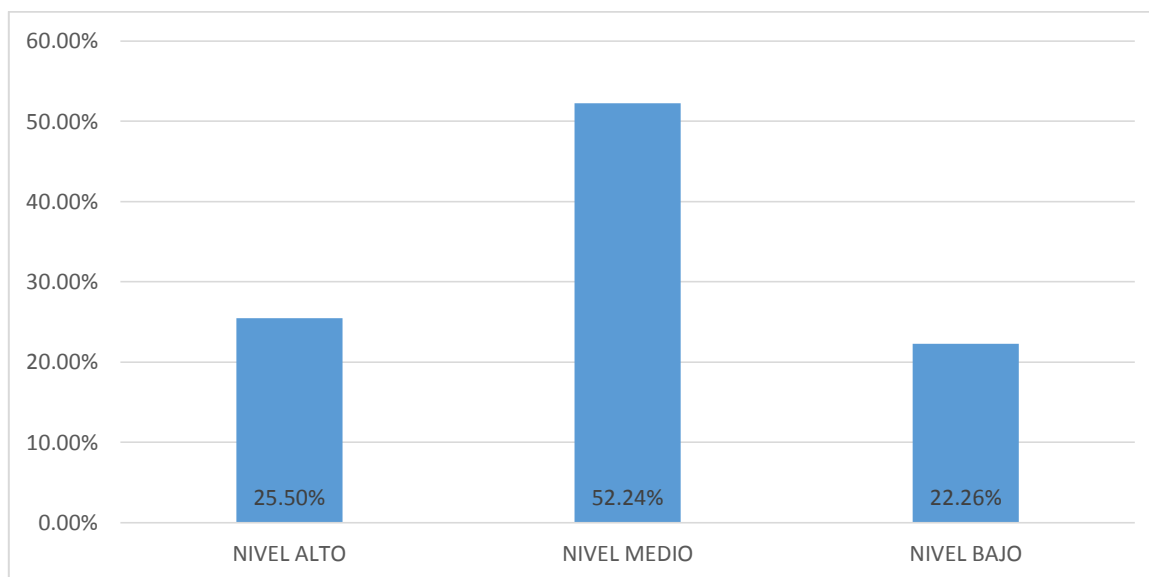


Figura 50. Nivel de Desarrollo del Manual de Organización y Funciones en el Departamento de Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 50, se puede observar que el nivel de desarrollo actual del Manual de Organización y Funciones del Departamento del Medio Ambiente se encuentra en un nivel medio con un 52.24%, y solo un 25.05% de los trabajadores considera que se

encuentra en un nivel alto, mientras un considerable 22.26% de los trabajadores considera que se encuentra en un nivel bajo.

El Manual de Organización y Funciones necesita reforzar su implementación y gestión del mismo, pues en el nivel de madurez o desarrollo actual no ayuda a lograr los objetivos de la organización, se necesita que se capacite continuamente el MOF a cada trabajador, ya sea nuevo o antiguo, además de ser evaluado el nivel de conocimientos y aplicación que muestra cada trabajador de su MOF, además de hacer auditorias periódicas del cumplimiento a cabalidad en campo de las funciones asignadas a cada trabajador según lo estipulado en el Manual de Organización y Funciones.

4.5. Análisis de Resultados Generales del Nivel de Desempeño Laboral del Órgano de Dirección.

Se presentan los resultados globales en el nivel de desempeño que alcanza el órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 39. Nivel de Desempeño del Órgano de Dirección del Departamento del Medio Ambiente.

NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	TOTAL
24.15%	43.56%	32.39%	100.00%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

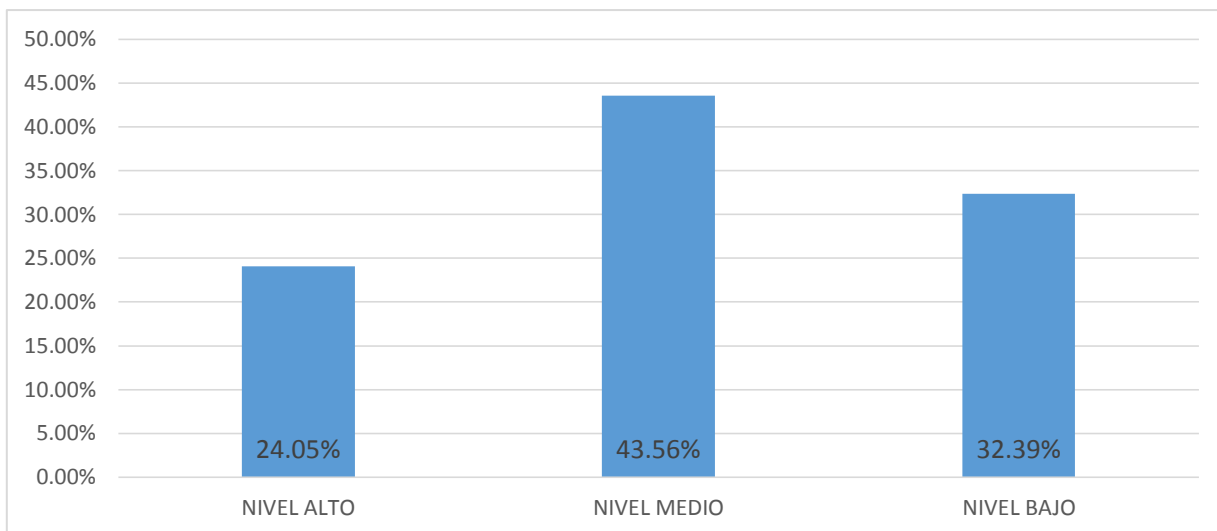


Figura 51. Nivel de Desempeño del Órgano de Dirección del Departamento del Medio Ambiente.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

En la figura 51, se puede observar que el desempeño del Órgano de Dirección del Departamento del Medio Ambiente se encuentra en un nivel medio con un 43.56%, y solo un 24.05% de los trabajadores considera que se encuentra en un nivel alto, mientras un considerable 32.39% de los trabajadores considera que se encuentra en un nivel bajo.

El desempeño del órgano de dirección necesita mejorar su desempeño, pues un nivel medio no ayuda a lograr los objetivos de la organización, se necesita que se cumpla con las funciones que se le asignan a cada trabajador, así mismo se necesita que hay un trabajo coordinado con el MOF pues este ayudará a que se eviten los inconvenientes antes mencionados, convirtiéndose en una herramienta guía que minimizará los conflictos tanto individuales como inter área, marcará las responsabilidades que le corresponde a cada uno, dividirá el trabajo de manera equitativa y por ende aumentara la productividad individual y organizacional.

4.6. Análisis de Resultados Generales del Nivel de Desempeño Laboral del Órgano de Soporte.

Se presentan los resultados globales en el nivel de desempeño que alcanza el órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 40. Nivel de Desempeño del Órgano de Soporte del Departamento del Medio Ambiente.

NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	TOTAL
19.81%	58.85%	21.34%	100.00%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB
Elaboración Propia

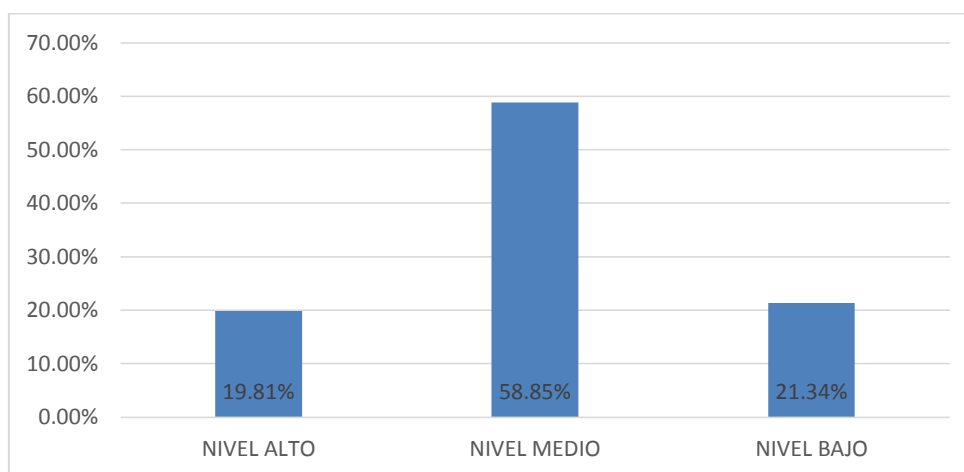


Figura 52. Nivel de Desempeño del Órgano de Apoyo del Departamento del Medio Ambiente.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 52 nos muestra que el órgano de soporte se encuentra en un nivel medio con un alto 58.85% de trabajadores, tan solo un 19.81% de todo el Órgano de Apoyo se encuentra en un nivel aceptable.

Este órgano necesita una intervención pues su desempeño no es aceptable para cumplir con los objetivos que se plantea la institución, pues el hecho de no tener las

funciones definidas y delimitadas afecta el desempeño de los trabajadores, lo mismo los problemas surgidos ocasionaron demora y retraso en las actividades esto ocasiona que no se cumpla las áreas asignadas en el tiempo establecido.

4.7. Análisis de Resultados Generales del Nivel de Desempeño Laboral del Órgano de Ejecución.

Se presentan los resultados globales en el nivel de desempeño que alcanza el órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa.

Tabla 41. Nivel de Desempeño del Órgano de Ejecución del Departamento del Medio Ambiente.

NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	TOTAL
19.16%	54.34%	26.50%	100.00%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.
Elaboración Propia.

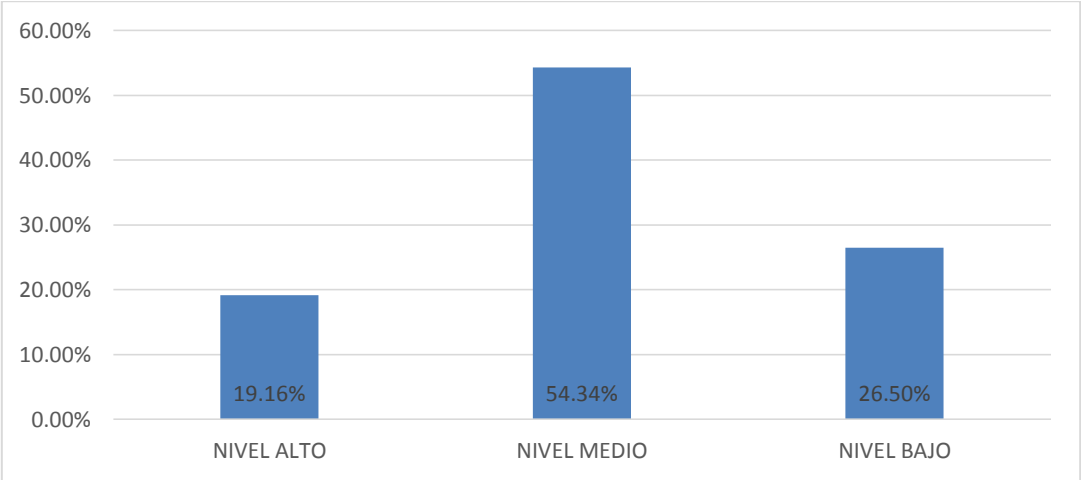


Figura 53. Nivel de Desempeño del Órgano de Ejecución del Departamento del Medio Ambiente.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 53, nos muestra que el órgano de ejecución se encuentra en un nivel medio con un alto 54.34% de trabajadores, tan solo un 19.16% consideran que órgano de

ejecución se encuentra en un nivel aceptable; y un 26.50% considera que se encuentra en nivel bajo.

Esta figura demuestra que dicho órgano ejecución necesita revisar sus planes de trabajo, recordar sus objetivos, así mismo reiterarles cual es la misión de la institución pues todo indica que esta no es compartida y no se está cumpliendo a cabalidad.

4.8. Análisis de Resultados Globales del Nivel de Desempeño Laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa.

Se presentan los resultados globales en el nivel de desempeño que alcanza el Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa

Tabla 42. Nivel de desempeño del departamento del medio ambiente.

	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	TOTAL
O. DIRECCIÓN	24.05%	43.56%	32.39%	100.00%
O. APOYO	19.81%	58.85%	21.34%	100.00%
O. EJECUCIÓN	19.16%	54.34%	26.50%	100.00%
PROMEDIO	21.01%	52.25%	26.74%	100.00%

Fuente: Base de Información del DEPMEAMB.

Elaboración Propia.

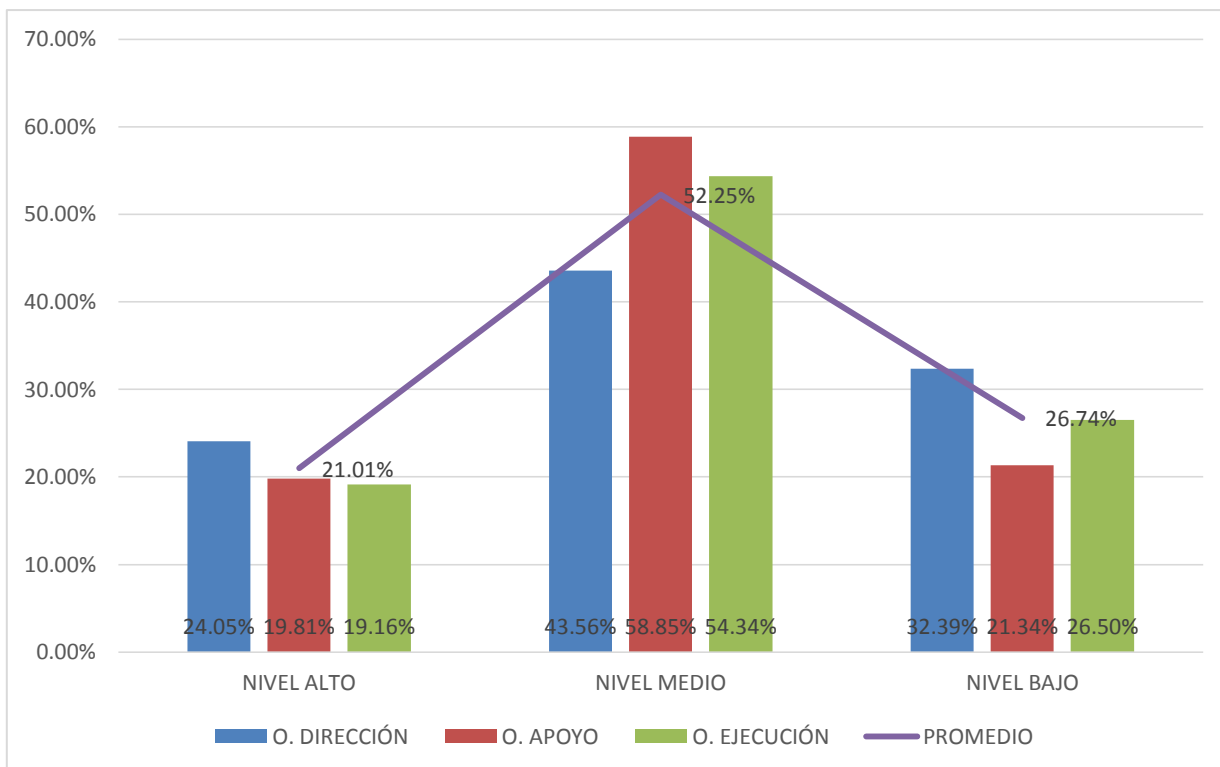


Figura 54. Nivel de Desempeño del Departamento del Medio Ambiente.

Fuente: Base de información del DEPMEAMB.

Comentario

La figura 54, nos muestra que el Departamento del Medio Ambiente en general se encuentra con un nivel medio de desempeño con un 52.25% de los trabajadores, y un 21.01% de los trabajadores consideran que se encuentran en un nivel alto aceptable, mientras un 26.7% de trabajadores considera que se encuentra en un bajo de desempeño.

En el Departamento del Medio Ambiente se encuentra en un nivel medio, pues indicando que tiene falencias en el desarrollo de sus funciones, y por ende necesita tomarse las medidas correctivas.

4.9. Prueba de Hipótesis.

4.9.1. Prueba de Hipótesis de la Influencia del Manual de Organización y Funciones en el Desempeño Laboral del Órgano de Dirección.

Se utilizó la prueba de hipótesis no paramétrica para datos de escala ordinal.

Tabla 43. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Dirección.

	MOF	DESPORDIR
Chi-cuadrado	14,244 ^a	9,707 ^a
gl	2	2
Sig. asintótica	,001	,008

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 13,7.

Fuente: Análisis Estadístico SPSS. Elaboración propia

Comentario

Para verificar si existen influencia significativas entre el MOF y el desempeño laboral del órgano de dirección de la PNP en la ciudad de Arequipa, se utilizó la prueba no paramétrica de la Chi - Cuadrado de los resultados se muestra un valor de Sig para el MOF de 0.001 y un valor de Sig para el desempeño de 0.008; ambos siendo $<$ a Alfa de 0.05, lo cual indica que existe una influencia significativa entre ambas, por lo tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o de trabajo. De lo anterior se puede aseverar que existe una influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del órgano de dirección de la PNP en la Ciudad de Arequipa.

4.9.2. Prueba de Hipótesis de la Influencia del Manual de Organización y Funciones en el Desempeño Laboral del Órgano de Soporte

Se utilizó la prueba de hipótesis no paramétrica para datos de escala ordinal.

Tabla 44. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Soporte

	MOF	DESPORSOP
Chi-cuadrado	14,244 ^a	33,5601 ^a
gl	2	2
Sig. asintótica	,001	,000

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 13,7.

Fuente: Análisis Estadístico SPSS. Elaboración propia.

Comentario

Para verificar si existen influencia significativas entre el MOF y el desempeño laboral del órgano de soporte de la PNP en la ciudad de Arequipa, se utilizó la prueba no paramétrica de la Chi - Cuadrado de los resultados se muestra un valor de Sig para el MOF de 0.001 y un valor de Sig para el desempeño de 0.000; ambos siendo $<$ a Alfa de 0.05, lo cual indica que existe una influencia significativa entre ambas, por lo tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o de trabajo. De lo anterior se puede aseverar que existe una influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del órgano de soporte de la PNP en la Ciudad de Arequipa.

4.9.3. Prueba de Hipótesis de la Influencia del Manual de Organización y Funciones en el Desempeño Laboral del Órgano de Ejecución

Se utilizó la prueba de hipótesis no paramétrica para datos de escala ordinal.

Tabla 45. Prueba de Hipótesis para el Desempeño del Órgano de Ejecución.

	MOF	DESPOREJE
Chi-cuadrado	14,244 ^a	47,488 ^b
gl	2	2
Sig. asintótica	,001	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 13,7.

b. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 10,3.

Fuente: Análisis Estadístico SPSS. Elaboración propia

Comentario

Para verificar si existen influencia significativas entre el MOF y el desempeño laboral del órgano de ejecución de la PNP en la ciudad de Arequipa, se utilizó la prueba no paramétrica de la Chi - Cuadrado de los resultados se muestra un valor de Sig para el MOF de 0.001 y un valor de Sig para el desempeño de 0.000; ambos siendo $<$ a Alfa de 0.05, lo cual indica que existe una influencia significativa entre ambas, por lo tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o de trabajo. De lo anterior se puede aseverar que existe una influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del órgano de ejecución de la PNP en la Ciudad de Arequipa.

4.9.4. Prueba de Hipótesis de la Influencia del Manual de Organización y Funciones en el Desempeño Laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP.

Se utilizó la prueba de hipótesis no paramétrica para datos de escala ordinal.

Tabla 46. Prueba de Hipótesis para el Desempeño Laboral del Departamento del Medio Ambiente de la PNP Ciudad de Arequipa.

	MOF	DESPDEPAMEAM
Chi-cuadrado	14,244 ^a	41,024
gl	2	2
Sig. asintótica	,001	,000

a.0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 13,7.

Comentario

Para verificar si existen influencia significativas entre el MOF y el desempeño laboral del Departamento de la PNP en la ciudad de Arequipa, se utilizó la prueba no paramétrica de la Chi – Cuadrado de los resultados se muestra un valor de Sig para el MOF de 0.001 y un valor de Sig para el desempeño de 0.000; ambos siendo < a Alfa de 0.05, lo cual indica que existe una influencia significativa entre ambas, por lo tanto se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna o de trabajo. De lo anterior se puede aseverar que existe una influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de la PNP en la Ciudad de Arequipa.

CONCLUSIONES

Primera. -

Después del análisis estadístico de los resultados de la variable dependiente del desempeño laboral del órgano de dirección se puede responder el objetivo específico de investigación que es el siguiente.

“Establecer si el Manual de Organización y Funciones Influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la Ciudad de Arequipa, 2018”

Para el cual se pudo verificar que el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP, así lo confirma la prueba de hipótesis no paramétrica de la Chi - Cuadrado con valor Sig para el MOF =0.01 y un valor Sig para el desempeño laboral = 0.008 < a un alfa de 0.05, existiendo diferencias significativas porque se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo (Tabla 43).

Segunda. -

Después del análisis estadístico de los resultados de la variable dependiente del desempeño laboral del órgano de soporte se puede responder el objetivo específico de investigación que es el siguiente.

“Precisar si el Manual de Organización y Funciones Influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la Ciudad de Arequipa, 2018”

Para el cual se pudo verificar que el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP, así lo confirma la prueba de hipótesis no paramétrica de la Chi - Cuadrado con valor Sig para el MOF =0.01 y un valor Sig para el desempeño laboral = 0.000 < a un alfa de 0.05, existiendo

diferencias significativas porque se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo (Tabla 44)

Tercera:

Después del análisis estadístico de los resultados de la variable dependiente del desempeño laboral del órgano de ejecución se puede responder el objetivo específico de investigación que es el siguiente.

“Determinar si el Manual de Organización y Funciones Influye en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la Ciudad de Arequipa, 2018”

Para el cual se pudo verificar que el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP, así lo confirma la prueba de hipótesis no paramétrica de la Chi - Cuadrado con valor Sig para el MOF =0.01 y un valor Sig para el desempeño laboral = 0.000< a un alfa de 0.05, existiendo diferencias significativas porque se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo (Tabla 45)

Cuarta. -

Después del análisis estadístico de los resultados de la variable dependiente del desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, se puede responder el objetivo general de investigación que es el siguiente.

“Determinar si el Manual de Organización y Funciones Influye en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la Ciudad de Arequipa, 2018”

Para el cual se pudo verificar que el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño del Departamento de Medio Ambiente de la PNP, así lo confirma la prueba de hipótesis no paramétrica de la Chi - Cuadrado con

valor Sig para el MOF =0.01 y un valor Sig para el desempeño laboral = 0.000< a un alfa de 0.05, existiendo diferencias significativas porque se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo (Tabla 46)

RECOMENDACIONES

Se recomienda al jefe de unidad que antes de asumir la jefatura realizar capacitaciones en materia ambiental, ya que según el MOF es requisito indispensable para asumir el cargo, y dar a conocer a todo el personal a través de charlas y capacitación del MOF ya que es modificado todos los años y así poder realizar mejor las estrategias operativas y mejor coordinación en la medición del desempeño laboral bimestralmente.

Debido a que el personal PNP no conoce las funciones del área donde actualmente se vienen desempeñando y en algunos casos siendo cambiados de áreas e incluso a los destacamentos, se recomienda al jefe de unidad hacer conocer el MOF a todo el personal PNP sin excepción, segundo entrenar y evaluar lo capacitado, y realizar la elección del efectivo PNP que se hará cargo del área acuerdo a las necesidad de la unidad, y que se haga cargo al menos un periodo donde se tendrá que evaluar el desempeño laboral de acuerdo al MOF.

Se recomienda al jefe de unidad como encargado de comandar y dirigir la unidad determinar a través de un documento con carácter de legalidad (memorándum) y a través del órgano de dirección que son los encargados de realizar el trabajo de campo y las investigación de las intervenciones capacitar, entrenar y dar a conocer las principales funciones de los efectivos que realizan este trabajo y evaluándolos bimestralmente, de esta forma el desempeño laboral tendrá mejores resultados y por parte de los destacamentos de protección Chiguata y Pampa Cañahuas a través de jefe de unidad capacitar al personal PNP en las instalaciones del DEPMEAMB Arequipa para dar a conocer las funciones del destacamento ya que por la distancia no se puede tener una comunicación adecuada con el 100% del personal recomendando se cite al personal PNP quincenalmente.

Como ya sabemos el MOF influye en el desempeño laboral del DEPMEAMB, se recomienda al jefe de unidad como encargado y responsable de la unidad, hacer

conocer el MOF y las funciones a través de charlas quincenalmente por un tiempo de 20 minutos, que en total se harán 24 charlas, así mismo evaluar al personal a través de pregunta, desempeño y rendimiento laboral, asignar tareas acorde a las necesidades y con el efectivo que cumpla con los requisitos que se requiere dar a cada área de esta unidad a través de un documento con carácter de sanción, se conozca y tenga en físico el presente manual donde los resultados mejoran el desempeño laboral del departamento de medio ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguado, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas: Breve Historia del Management*. Madrid: Narcea SA

Alvarado, A. (2012). *El tamaño del infierno. Un estudio sobre la criminalidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México*. Distrito Federal: El Colegio de México.

Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas*. Bilbao: Deusto Publicaciones

Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. Universidad de Chile: Chile.

Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson.

Chiang, M. y Núñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Servicios editoriales S.L.

Chiavenato, I (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. (4° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Cosculluela, C. (2013). *La Situación Actual del Mercado Laboral*. España: Economista

Díaz, I. & Gaviria K. (2013) *Estrés laboral y su relación con el desempeño profesional en el personal de enfermería del hospital II-2 Tarapoto*. (Tesis de titulación). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú.

Dressel, G. (1976). *Organización de la Empresa Constructora*. España: Editores Tecnicos Asociados

Escobar, C. (2010). *Tecnología Estratégica*. México: Standard

Fayol, H. (1987), *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo

Fernández, B. (2000). *Ética de la Dirección: Decisión con Libertad*. México: Ruz

- Fernández, V. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. España: Netbiblo
- Ferrari, C. (1971). *Los Organigramas: Diseño e Interpretación*. España: Macchi Ediciones
- Gonzales, A. (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. Colombia: Uninorte
- Guillen L. (2016) *El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la dirección de turismo de la Policía Nacional del Perú – sede Junin, 2016*.
- Guirao, M. (2015). *Técnicas Administrativas Básicas de Oficina: Manual Teórico*. Madrid: Editorial CEP SL
- López, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. Mexico: Thomson
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L., (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw – Hill.
- Herrera, H. (2006). *Manual de Organización de los Consejos Comunales y Consejo Local de Planificación Pública*. España: Fundación Editorial
- Matilla, K. (2011). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC
- Miramontes, O. (2013). *Fronteras de la Física en el Siglo XXI*. México: Universidad Autónoma Nacional de México
- MOF-DEPMEAMB-PNP. (2018). *Manual de Organización y Funciones*. Lima
- Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
- Pizarro,S. (2016) *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del colegio particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel*. Chachapoyas, año 2016.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson

Rojas, M. (2012). *Redacción Empresarial*. Perú: Editorial Macro

Saavedra, R. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá: Géminis

Sallán, J. G. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.

Sanchez, M. (1973). *Organización y Métodos Funcionales de la Moderna Empresa Constructora*. Barcelona: Editores técnicos Asociados S.A.

Silke, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: United Nations Publications.

Solano, R (2017) *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central . Juanjui, año 2017”*

Soriano, A. (2018). *Organización Empresarial y de Recursos Humanos*. España: Editores ICB

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DE LA PNP EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2018

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
General	General	General	V. I			
¿Cómo Influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral en Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?	Determinar la influencia del Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018	<p>Hi: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.</p> <p>Ho: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.</p>	MOF	1. Implementación del MOF	1.1 Difusión del MOF 1.2 Conocimientos y Competencias 1.3 Capacitación	<p>Tipo de investigación: cuantitativo</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Diseño de la investigación: No Experimental y Transversal</p> <p>Muestra: Está conformado por el Departamento de Medio Ambiente de la PNP, siendo sus integrantes 41 SO.PNP efectivos.</p>
				2. Desarrollo de las Funciones y Responsabilidades del MOF	2.1 Asignación de Tareas 2.2 Conflicto en las Funciones 2.3 Coherencia en las Tareas 2.4 Sobre Cargo de Tareas 2.5 Consistencia del MOF	

Específicos	Específicos	Específicos	V.D			
<p>¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?</p>	<p>Establecer si el manual de organización y funciones influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.</p>	<p>a) H1: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p> <p>b) H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de dirección del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p>	<p>Desempeño Laboral</p>	<p>1. Órgano de Dirección</p>	<p>1.1 Ejecución Estratégica 1.2 Ejecución Operativa 1.3 Coordinación Interna 1.4 Coordinación Externa</p>	
				<p>2. Órgano de Soporte</p>	<p>2.1 Gestión de Personal 2.2 Disciplina y Moral 2.3 Control de Actividades Operativas y Diseño Organizacional 2.4 Imagen Institucional 2.5 Seguridad Interna 2.6 Mesa de Partes 2.7 Gestión Logística</p>	
				<p>3. Órgano de Ejecución.</p>	<p>3.1 Investigación e Inteligencia Operativa 3.2 Destacamento de Conservación y Reserva del Medio Ambiente</p>	

<p>¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del órgano de soporte Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?</p>	<p>Precisar si el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018.</p>	<p>a) H2: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p> <p>b) H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de soporte del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p>				
<p>¿Cómo influye el Manual de Organización y Funciones en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018?</p>	<p>Determinar si el Manual de Organización y Funciones influye en el Desempeño Laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa, 2018</p>	<p>a) H3: Probablemente el Manual de Organización y Funciones influye en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p> <p>b) H0: Probablemente el Manual de Organización y Funciones no influye en el desempeño laboral del órgano de ejecución del Departamento de Medio Ambiente de la PNP en la ciudad de Arequipa del año 2018.</p>				

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA						
Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> Años de servicio <input style="width: 100px;" type="text"/> Oficina a la que pertenece: <input style="width: 150px;" type="text"/>		SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE (4)	ALGUNAS VECES (3)	MUY POCAS VECES (2)	NUNCA (1)
Por favor, lea atentamente las siguientes afirmaciones y marque con una "X" las respuestas según su opinión (seleccione solo una de las opciones).						
1	La institución hizo posible que los trabajadores al momento de ingresar tengan conocimiento del MOF del departamento.					
2	La institución le entrego sus funciones a través de documento (MOF).					
3	La institución lo capacitó en sus funciones en forma práctica utilizando el MOF del departamento					
4	Los trabajadores tienen el conocimiento y las competencias para ejecutar las funciones que requiere el puesto de trabajo.					
5	Las tareas y responsabilidades que se le asignaron están relacionadas al puesto en que se encuentra.					
6	Hay existencia de problemas con sus compañeros, debido a contradicciones de las tareas que les corresponde.					
7	Existen inconvenientes con personal de otras oficinas					
8	Las responsabilidades que se le asigna están relacionadas con la actividad que realiza.					
9	Existe sobrecargo de trabajo en su puesto.					
10	La cantidad de tareas asignadas a su puesto las cumple a cabalidad dentro de las horas diarias que labora.					
11	Realiza tareas que no corresponde a su puesto.					
12	Se establecen planes en su área de trabajo en relación con los objetivos de la institución.					
13	La aplicación del MOF en su labor y función diaria permitió que realice mejor su trabajo en el día a día.					
14	El órgano de dirección dispone la ejecución de operativos policiales en su jurisdicción para prevenir la comisión de delitos y faltas.					
15	El órgano de dirección determina estrategias de lucha contra el accionar de los infractores.					
16	El órgano de dirección dirige y controla las actividades que desarrollan las unidades orgánicas de la unidad					
17	El órgano de dirección coordina permanentemente con todos los órganos Institucionales afines a la función y otros que permitan asegurar el cumplimiento de la misión.					
18	El órgano de dirección establece los parámetros de indicadores para evaluar el rendimiento profesional del personal a su mando.					
19	El órgano de dirección cautela por la ética, la disciplina, el servicio policial y la imagen institucional, combatiendo todo acto de corrupción.					
20	El órgano de dirección promueve, dirigir y controlar las actividades de proyección social, orientadas al acercamiento con la comunidad.					

21	La oficina de administración controla y evaluar los indicios de resquebrajamiento de la Moral y Disciplina, procurando desarrollar programas para su mejoramiento.					
22	El área de recursos humanos moral y disciplina lleva el control adecuado y registro del personal que hace uso de permisos, vacaciones, servicios, comisiones, licencia, que se requieran.					
23	El área de operaciones, instrucción y estadística planea, organiza, dirige, coordina y controla las actividades operativas del Departamento, para maximizar la operatividad policial.					
24	El área de operaciones, instrucción y estadística evalúa adecuadamente la organización existente y propone su reestructuración en caso necesario, siempre con miras de hacerlo flexible y funcional.					
25	Los encargados de Imagen institucional promueve, fomenta , estimula, administra, concientiza, toda clase actividades educacionales ambientales					
26	Los encargados de seguridad interna garantizan la seguridad interna y externa de la unidad, así como del público, detenidos, material, equipos, armamento, entre otros.					
27	Los encargados de mesa de partes y correspondencia mantienen al día el libro de toma razón, informando a la Jefatura del departamento periódicamente.					
28	El área de logística vela por el continuo mejoramiento de los métodos, procedimientos y organización de apoyo logístico para explotar al máximo la potencia operativa					
29	La sección de investigación e inteligencia operativa cumple con la función de prevenir, combatir, investigar, denunciar los delitos ambientales: delitos de contaminación y delito contra los recursos naturales.					
30	La sección de investigación e inteligencia operativa ejecuta campañas de proyección Social, orientadas a crear conciencia ecológica					
31	La Sección de investigación e inteligencia operativa coordina con las diferentes autoridades e instituciones, la ejecución de programas técnicos de difusión y extensión, para el mantenimiento del equilibrio ecológico.					
32	El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la función de velar por la conservación y uso racional de los recursos forestales y de fauna silvestre, así como para la conservación y protección del medio ambiente					
33	El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata cumple con la función de establecer los procedimientos operativos para garantizar y proteger a las personas, comunidades y la empresa a fin de prevenir, investigar y combatir los delitos ecológicos					
34	El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata controla que la extracción, transporte, comercialización y transformación de los recursos forestales					
35	El destacamento PNP de P. Cañahuas y Chiguata protege las reservas nacionales y santuarios históricos de patrimonio del estado					

ANEXO 3

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	41	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	41	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Alfa de Cronbach	0,898	35

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	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	100,54	139,055	,239	.	,898
VAR00002	100,85	138,928	,291	.	,896
VAR00003	100,73	135,251	,601	.	,891
VAR00004	100,85	138,228	,301	.	,896
VAR00005	100,85	136,278	,491	.	,893
VAR00006	100,71	140,162	,283	.	,896
VAR00007	100,61	137,394	,427	.	,894
VAR00008	100,73	137,701	,349	.	,895
VAR00009	100,56	138,702	,331	.	,895
VAR00010	100,76	138,639	,304	.	,896
VAR00011	100,66	135,580	,506	.	,892
VAR00012	100,83	134,545	,582	.	,891
VAR00013	100,80	135,111	,594	.	,891
VAR00014	100,80	134,261	,582	.	,891
VAR00015	100,83	137,295	,392	.	,894
VAR00016	100,88	136,660	,393	.	,894
VAR00017	100,80	135,811	,516	.	,892
VAR00018	100,85	132,478	,634	.	,890
VAR00019	100,85	134,328	,554	.	,891
VAR00020	100,90	132,440	,643	.	,890
VAR00021	100,85	135,428	,544	.	,892
VAR00022	100,88	134,260	,548	.	,892
VAR00023	100,71	140,362	,235	.	,897
VAR00024	100,80	138,111	,457	.	,893
VAR00025	100,68	139,272	,333	.	,895
VAR00026	100,76	141,189	,213	.	,897
VAR00027	100,85	137,378	,448	.	,893
VAR00028	100,71	138,512	,427	.	,894
VAR00029	100,76	140,289	,255	.	,896
VAR00030	100,88	138,360	,400	.	,894
VAR00031	100,83	139,745	,282	.	,896
VAR00032	100,88	133,710	,608	.	,891
VAR00033	100,88	138,760	,295	.	,896
VAR00034	100,88	134,410	,476	.	,893
VAR00035	100,95	138,098	,316	.	,896