

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL
ADMINISTRACION DE EMPRESAS



INFORME FINAL DE TESIS

***“Documentos de Gestión en el Rendimiento de los Trabajadores del
I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016”***

PRESENTADO POR : Bach. Luz Exnerdin Peralta Berru

ASESOR : Econ. Vladimir H. Santiago Espinoza

HUÁNUCO-PERÚ

2016

Dedicatoria

A mis Padres por su apoyo Constante para concluir mi Carrera

Agradecimiento

- Agradecimiento especial al personal docente del Instituto Fibonacci, por haber otorgado desinteresadamente su tiempo para brindarnos información importante que describirá la relación entre las variables descritas.
- A los promotores y al personal administrativo del Instituto Fibonacci por habernos facilitado información relevante que nos sirvió para fundamentar esta investigación en el marco de lo que establece el reglamento de grados y títulos.
- A los colaboradores que me han apoyado con la aplicación de las encuestas, sin ello no hubiera sido posible concluir el informe en el tiempo estimado.
- A mi asesor por su tiempo y asistencia permanente para desarrollar esta tesis.
- A mis docentes universitarios, quienes me aconsejaron, y ayudaron en todo momento durante mi formación profesional.
- A mis compañeros de estudio, con quienes hemos formado equipos de trabajo y son quienes me han apoyado en todo momento para concluir con el programa curricular de la carrera.
- A la Universidad de Huánuco, por su colaboración en la provisión adecuada de textos en la biblioteca, ello ha permitido desarrollar un arco teórico sólido para el desarrollo de la tesis.
- A mis Padres y familiares por haberme apoyado económicamente, emocionalmente motivándome para terminar la carrera universitaria en el tiempo previsto, a ellos mi eterno agradecimiento.

Índice

1. CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. Descripción del Problema	7
1.2. Formulación del Problema	11
1.2.1. Problema General	11
1.2.2. Problema Especifico	11
1.3. Objetivo General	11
1.4. Objetivo Especifico	12
1.5. Justificación de la Investigación	12
1.6. Limitaciones de la Investigación	13
1.7. Viabilidad de la Investigación	13
2. Marco Teórico	14
2.1. Antecedentes de la Investigación	14
2.1.1. Internacional	14
2.1.2. Nacional	15
2.1.3. Local	18
2.2. Bases Teóricas	19
2.3. Definiciones Conceptuales	52
2.4. Sistema de Hipótesis	55
2.4.1. Hipótesis General	55
2.4.2. Hipótesis Específicos	55
2.5. Sistema de Variables	56
2.5.1. Variable Independiente	56
2.5.2. Variable Dependiente	56
2.6. Operacionalización de Variables	57
3. Metodología de la Investigación	58
3.1. Tipo de Investigación Aplicada - Descriptiva	58
3.1.1. Enfoque	58
3.1.2. Alcance o Nivel	59
3.1.3. Diseño	59
3.2. Población y Muestra	60
3.2.1. Muestra	60
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	61

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.....	61
4. RESULTADOS	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS.....	98

RESUMEN

La tesis tuvo como objetivo estudiar la influencia que tiene los documentos de gestión del Instituto Fibonacci en el Rendimiento de sus trabajadores académicos y administrativos. Las dimensiones que se analizaron en la variable independiente fueron el plan estratégico, el reglamento de organización y funciones, y el reglamento interno, en el caso de la variable dependiente se consideró la motivación laboral, y las competencias de los trabajadores.

Los resultados obtenidos han demostrado que hay relación entre las variables. Lo que se expone tras aplicar la metodología de la investigación es que los trabajadores participaron en la formulación de los documentos de gestión dado que el instituto se encuentra en proceso de acreditación, esto ha servido para que el 100% de trabajadores consideren cada documento como guía que les ayuda a mejorar su rendimiento y sus competencias.

Específicamente considerar en el plan estratégico la misión, visión y las estrategias genera principios que desarrollan expectativas en los trabajadores del Instituto Fibonacci. Así mismo, conocer cuáles son sus funciones y la relación que tienen en la estructura del instituto permite que los trabajadores tengan claras cuáles son sus funciones, y como pueden desarrollar con la logística que facilitan.

El Instituto provee los recursos necesarios para que desarrollen sus funciones de acuerdo a las responsabilidades, y valores que se les invita a tener.

Con todos los documentos estudiados se ha podido demostrar que hay una influencia significativa de los documentos de gestión del instituto en el rendimiento que tienen los trabajadores, pues han mejorado la motivación y sus competencias.

ABSTRACT

The thesis aimed to study the influence of the management documents of the Fibonacci Institute on the performance of its academic and administrative workers. The dimensions that were analyzed in the independent variable were the strategic plan, the rules of organization and functions, and the internal regulation, in the case of the dependent variable, the labor motivation and the workers' competences were considered. The results obtained have shown that there is a relationship between the variables. What is exposed after applying the methodology of the research is that the workers participated in the formulation of the management documents since the institute is in the process of accreditation, this has served for 100% of workers to consider each document as a guide Which helps them to improve their performance and skills.

Specifically consider in the strategic plan the mission, vision and strategies generate principles that develop expectations in the workers of the Fibonacci Institute. Also, knowing what their functions are and the relationship they have in the structure of the institute allows workers to be clear about what their functions are, and how they can develop with the logistics they provide.

The Institute provides the necessary resources for them to carry out their functions according to the responsibilities and values they are invited to have.

With all the documents studied, it has been possible to show that there is a significant influence of the Institute's management documents on the performance of the workers, as they have improved their motivation and skills.

INTRODUCCION

La tesis fue desarrollada en el tiempo previsto en el cronograma de actividades, tomando en cuenta las consideraciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco. La investigación se divide en cuatro partes que consideran los elementos fundamentales de un esquema de investigación científica.

En la primer parte se describe el problema gracias a un estudio cualitativo que se desarrolló en el Instituto Fibonacci, así mismo, se plantea con claridad los objetivos, y la justificación de la misma. En la segunda parte del trabajo se ha incluido referencias de investigaciones similares de universidades locales, nacionales e internacionales, así mismo, se ha incluido referencia teórica de autores reconocidos que hablan de organización de empresas y de desempeño de laboral. La metodología empleada está sustentada en el auto Hernández Sampieri, este enmarca metodológicamente la investigación cuando las herramientas necesarias y adecuadas para la descripción de los componentes de cada una de las variables seleccionadas.

La presentación de resultados ha sido expuestas en secciones según las dimensiones de las variables estudiadas, en la contratación de resultados se somete a prueba con la teoría planteada en el marco teórico. La constatación de hipótesis se hizo describiendo la influencia que hay entre la variable independiente y dependiente conceptualizando cada uno de sus componentes descritos en la operacionalización de variables. Finalmente se incluyen las conclusiones basadas en el planteamiento de objetivos, y estos a su vez inspiraron plantear recomendaciones útiles para el instituto Fibonacci. Los anexos listan a la matriz de consistencia, los instrumentos, y algunas imágenes del tesista aplicando sus encuestas.

CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

A) Importancia de los Documentos de Gestión en las empresas

El uso de documentos de gestión en las empresas es una práctica común que define la funcionalidad de cada nivel administrativo. Grandes corporaciones y multinacionales nos han advertido de su importancia, debiendo las instituciones de gobierno y los diferentes tipos de negocios contar con ellos para encaminar sus procesos debidamente estandarizados. Los principales documentos de gestión con los que cuentan las empresas son el Reglamento de Organización y Funciones, el Reglamento Interno de Trabajo, Plan Estratégico, el Manual de procedimientos, Reglamento interno de trabajo, Plan de contingencia, estatutos, modelos CANVAS, Cuadro de Asignación de Personal, entre otros. Todos estos documentos describen las responsabilidades que debe asumir el trabajador cuando inicie la actividad productiva en la empresa.

Los componentes de estos documentos de gestión dependen de su naturaleza, pero conceptualmente buscan un mismo fin. Ante esto la obligatoriedad de su uso hace necesario su implementación. Empresas de producción, de comercialización, según su tipo de actividad no son ajenas a ellas.

B) Obligatoriedad del uso de documentos de gestión en los institutos

En el Caso de los Institutos es obligatorio contar con ellos. Ahora con el proceso de Acreditación que exige la SINEACE a estas instituciones de formación profesional se vuelve obligatorio contar con ello, puesto que los documentos de gestión se encuentran en los primeros componente de esta exigencia. A partir de las normas establecidas por este órgano regulador y normativo de institutos se está obligándolos a cumplir estándares de calidad que garanticen la prestación adecuada del servicio en los institutos. Destaca en esta obligatoriedad dimensiones de gestión en el que se exige documentos gerenciales, dimensiones de investigación, de proyección y extensión social.

A partir de ello, en nuestro departamento las instituciones educativas iniciaron consultorías el 2015 para la formulación de sus documentos de gestión, a razón de que es necesario enfrentar la exigencia de las instituciones reguladoras de educación.

Lo que busca estos estándares es establecer una coherencia entre el rendimiento de los trabajadores y los resultados propuestos del Instituto. Entiéndase como tal al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra, finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio (JULIAN PEREZ PORTO - MARIA MERINO, 2014). Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno

de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

C) El Instituto y Sus Documentos de Gestión

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Fibonacci de propiedad del empresario huanuqueño Dr. Joel Arteaga Calixto fue creado el 25 de julio del año 2011 con Resolución Ministerial N°387-2011-ED, con las carreras técnico profesionales de Computación e Informática, secretariado ejecutivo y enfermería. Gracias a la gestión de su fundador a partir del 2015 el Ministerio autoriza la oferta formativa de carreras profesionales como Contabilidad, Farmacia y Administración Bancaria, siendo esta última la única autorizada en toda la región, constituyéndose en el primer instituto con infraestructura propia y adecuada para la prestación del servicio formativo. El instituto cuenta a la fecha con 6 trabajadores administrativos, y 44 docentes que son contratados para el dictado de clase de las diferentes carreras profesionales.

A través de un taller desarrollado se llegaron a formular documentos de gestión los mismos que tienen objetivos distintos que se detallan a continuación:

- Plan estratégico para la creación de una cultura de trabajo, en este documento se establece la misión, visión, estrategias y planes operativos del Instituto.
- El Reglamento de Organización y Funciones, en el se establecen la estructura orgánica del instituto, los niveles jerárquicos de las

diferentes áreas, y las funciones que se debe cumplir en cada una de las áreas que determina este Instituto.

- Reglamento Interno de Trabajo, este documento contiene responsabilidades que deben cumplir los trabajadores, las autoridades del Instituto.

Los documentos de gestión descritos en la líneas superiores está orientada a los trabajadores del Instituto, la finalidad no solo es cumplir con la norma, sino que cada trabajador sienta el compromiso teniendo en claro cuáles son sus funciones, responsabilidades y hasta donde alcanza ello en la empresa.

Gerencialmente el director del Instituto el Obs. César Navarro Pardave considera que cuenta con los elementos necesarios para evaluar el rendimiento de los trabajadores, cuyo interés institucional radica en controlar el cumplimiento de metas que se programan en el POI, y cómo los alumnos son tratados en el Instituto. Dos factores que requieren ser estudiados. El rendimiento de los trabajadores (administrativos – docentes) son medidos a partir de sus competencias profesionales, y el nivel de motivación que tienen en el instituto.

Entendiendo que la formulación de estos documentos obedece a la necesidad de mejorar el rendimiento de los trabajadores del instituto es que se formula esta tesis para describir la relación entre los documentos de gestión y el rendimiento del trabajador del instituto.

Documentos de Gestión	Rendimiento del Trabajador
Plan Estratégico	Cumplimiento de metas Satisfacción laboral
Reglamento de Organización y Funciones	
Reglamento Interno de Trabajo	

Esta es la finalidad ver como se relaciona estos documentos de gestión con las dimensiones del rendimiento del trabajador.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores del I. E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?

1.2.2. Problema Especifico

- ¿Cómo influye el Plan Estratégico en el rendimiento de los trabajadores del I.E. S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?
- ¿Cómo influye el Reglamento de Organización y Funciones en el rendimiento de los trabajadores del I. E.S. T.P. Fibonacci Huánuco 2016?
- ¿Cómo influye el Reglamento Interno en el rendimiento de los trabajadores del E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?

1.3. Objetivo General

Describir cómo influyen los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores del E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016.

1.4. Objetivo Especifico

- Determinar cómo influye el Plan Estratégico en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S. T. P. Fibonacci Huánuco 2016
- Determinar cómo influye el Reglamento de Organización y Funciones en el rendimiento de los trabajadores del I.E. S. T. P. Fibonacci Huánuco 2016
- Determinar cómo influye el Reglamento Interno en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?

1.5. Justificación de la Investigación

- Practica

La tesis estudia variables que son estudiadas en la ciencia administrativa en las diferentes materias, permitiendo que el tesista use estos elementos para explicar lo que se propone analizar en la formulación del informe final de la tesis.

- Teórica

La tesis usa información conceptual para contrastar una realidad, el mismo que derivara de nuevos conocimientos para la posterior aplicación de los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores.

- Metodológica

Por su naturaleza la tesis usa metodologías validadas de la investigación científica, para ello haremos uso de la inducción, deducción, u otros complementarios como la observación que permitirán la constatación de la hipótesis con lo propuesto.

- **Relevancia**

Considerando el rol de los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores, conocer elementos o pilares que determinen su rendimiento de los trabajadores en las instituciones superiores técnicas, dado que permitirá sostener a su gremio en el tiempo

1.6. Limitaciones de la Investigación

Una de las principales limitaciones es el tiempo, dado que la labor del tesista combina con la labor funcional en la empresa en la cual se desempeña.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable por la disponibilidad de información existente, la relevancia que significa sus resultados, así como, por la aplicación de la metodología para su desarrollo teórico, estadístico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Internacional

- **Manual de Organización y Procedimientos para Empresas en la Construcción de Parque y edificios en México (MUÑOZ, 2000)**

En esta investigación se sostiene que en la actualidad todos los sectores en especial el de la construcción no tiene un método definido para poder aplicar los instrumentos de gestión en el que se establezcan las funciones de los trabajadores. La falta de objetivos claros y la falta de una estructura orgánica efectiva, lo que provoca que se tomen decisiones incorrectas y costosas.

El estudio desarrollo un Manual de Organización y Funciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores de las empresas constructoras.

- **Manual de Organización para la Empresa ESTETICA UNISEX OLIVIA (GARCIA, 2014)**

Hoy en la actualidad, es de suma importancia contar con los elementos básicos de la administración puesto que estos permiten a toda empresa establecida funcionar de la manera correcta y mantener un control dentro de ella. Es por ello que se le propuso a la empresa estética unisex Olivia la realización de un manual de organización, debido

a que este le facilitará a la empresa tener por escrito todas las actividades que se realizan en cada puesto. La empresa cuenta con más de 20 años dentro del mercado brindando el servicio de corte de cabello entre otros. Este manual le ayudará a facilitar de una manera más eficiente en la selección y reclutamiento así como a determinar las líneas de autoridad entre los trabajadores y la responsabilidad de cada uno, por otra parte este manual ayudará a especificar las acciones a realizar por parte de los empleados, esto impulsará a mantener un mejor rendimiento y un mejor desempeño evitando así la sobrecarga de trabajo. La empresa está formalizándose en el mercado y es de suma importancia contar con un instrumento administrativo que le permita mejorar la relación entre los empleados y el desempeño laboral de cada uno de los que conforman la empresa.

2.1.2. Nacional

- **Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades** (RONAL ALFARO SALAZAR - SARA LEYTON - ANTONIO MEZA SOLANO, 2012)

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción

laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

- **Relación entre el nivel de satisfacción Laboral y el Nivel de productividad de los colaboradores de la empresa CHIMU AGROPECUARIA S.A. DEL DISTRITO DE TRUJILLO 2014** (ALVA ZAPATA JOSE LUIS - JUAREZ MORALES JUNIO ALEXANDER, 2014)

La presente investigación, tiene como propósito establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Como hipótesis se consideró: La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo es directa. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores. Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular. Se identificó que los colaboradores de la empresa laboran los días feriados siendo compensado con un día de descanso la cual genera una desmotivación ya que el

colaborador prefiere que se le pague. Asimismo corresponde a gerencia, analizar y evaluar continuamente. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

2.1.3. Local

- **“Uso de los Documentos de Gestión y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Chinchao 2013” (EMPERATRIZ, 2013)**

La investigación se realizó para tener una mejor comprensión y análisis, ya que se enfocó desde lo general a lo particular buscando en todo momento describir la importancia que tienen los documentos de gestión y el desempeño laboral de los trabajadores en planilla de la Municipalidad Distrital de Chinchao.

La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo en la modalidad de campo. La población y muestra fue de 41 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo no probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó un cuestionario para la recolección de la información, el cual consto de 10 preguntas aplicadas a los gerentes de la MDCH y 15 preguntas aplicadas a los

trabajadores en planilla de la MDCH con dos, tres, cuatro y cinco alternativas de respuesta. Se concluyó según los resultados obtenidos que no existe un adecuado uso de documentos de gestión, lo que conlleva a que no existe un buen desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chinchao.

2.2. Bases Teóricas

Documentos de Gestión – definición

Los documentos de gestión son herramientas fundamentales para el desarrollo de la empresa. Son muchos los que existen, entre ellos, El Plan Estratégico, ROF, MOF, MAPRO, RIT, entre otros que pueda diseñar estándares empresariales para la producción del servicio (RAMOS, 2013).

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, 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. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas,

marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros (RAMOS, 2013).

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa”, recomiendo y muestro algunas metodologías.
- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.

A. Planeamiento Estratégicos – Dimensiones Variable Independiente

(ESCALANTE, 2011)

En los últimos tiempos las empresas han experimentado cambios dramáticos y discontinuos, que implican que las mismas deban adaptarse a estos para poder sobrevivir. El fenómeno de la globalización que actualmente nos invade para las empresas implica una mayor competencia. Por esto las empresas han tenido que desarrollar y formular planes con objetivos claros. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que van a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Considerando lo dicho, este trabajo se basa en el estudio de la planeación estratégica como una herramienta fundamental que deben desarrollar y puede ser aplicado por cualquier empresa, cualquiera sea su tamaño.

- **Definición,**

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

B. Elementos del Plan Estratégico:

a. Misión

(ANCIN, 2015) Sostiene que la **misión** refiere a un **motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución**. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la **actividad** que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: “Su misión como funcionario es administrar correctamente los recursos estatales”. O bien “La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles”. La misión de una empresa **depende de la actividad que la organización realice**, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Características que debe cumplir toda misión:

- Definir qué es la organización y lo que aspira a ser
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

La formulación de la misión de la organización.

El concepto de misión y su importancia es aceptado y no difiere mucho entre los autores contemporáneos de la temática. No obstante, en la revisión de la literatura sobre el tema se seleccionaron algunos conceptos dados por autores relevantes:

- **(STONER, 1982)** en su libro Administración plantea que la misión es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de una organización.
- **(DRUKER, 2002)** Peter Drucker señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar.

(PEDROS, INTRODUCCION AL PLAN ESTRATEGICO, 2012)

Establece que la definición de una misión delimita el campo de acción de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general, o dirigido a un objetivo permanente. Es importante como guía y Misión Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad. Sin la definición clara de la misión, ninguna organización puede progresar. Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. Debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una

misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como del apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

Toda misión de una organización dos dimensiones: una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Mientras que la dimensión económica de la misión hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable, la social hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo, desarrollar profesionales, como aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica: enseñar, asegurar, etc (VILLARROEL, 2009).

A continuación se exponen las seis razones básicas que justifican el que cualquier organización invierta tiempo, recursos y creatividad para formular su misión.

- ✚ Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización, evitando la búsqueda de propósitos contradictorios o conflictivos.
- ✚ Sienta una base lógica general para la asignación de los recursos organizacionales.
- ✚ Es la referencia más adecuada (tal vez la única) para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias

generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.

- ✚ Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo, reduciendo la fragmentación costosa y contraproducente que ocurre en ausencia de una misión explícita, precisa y clara.
- ✚ Permite a todas las unidades de la organización formular sus misiones específicas consistentes con la de la organización. La formulación general es una manera de transferir, apropiada y consecuentemente, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos organizacionales. Desde esta perspectiva es la referencia más apropiada para definir programas y proyectos.
- ✚ Permite establecer un entorno general y un clima organizativo que pueden servir como fuente de atracción y motivación, tanto interna como externamente.

Características de la misión: Debe expresar el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización. Orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos. Ejemplo: El éxito de una empresa de Seguridad y Protección radica en que no existan robos o pérdidas económicas por estas razones, los éxitos están en el exterior; en el interior, costos, esfuerzos, recursos, etc. Orientada hacia el

futuro a largo plazo y no hacia el corto plazo y mucho menos al pasado. No solo responder a los cambios, sino que se deben promover. Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para los que reciben el servicio. Todos deben conocer, comprender y compartir la Misión. Ser simple, clara y directa. Las misiones excesivamente largas, llenas de ideas, hermosos propósitos y bellas palabras tienden a no funcionar. El siguiente cuadro incluye componentes y una ayuda para la formulación de la Misión.

Tabla N°001
Formulación de la Misión Empresarial

Componentes	Preguntas a Resolver		Declaración de la Misión
	Pregunta	Respuesta	
Identidad,	Quiénes somos?		
Propósito,	Por qué existimos?		
Acciones	Qué hacemos?		
Servicios	¿cuáles son los productos más relevantes que genera la empresa		
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?		
Principios	¿porqué lo hacemos?		

Contener originalidad.

Ha de hacerse algo diferente, mejor, que distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento por parte de las personas a las que servimos. Ser única. Esclarecer el encargo social asignado a la organización que la diferencie de cualquier otra. Aunque debe ser suficientemente amplia para que pueda desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables que nos conduzcan al cumplimiento de la misma (ABASCAL, 1999).

Objetivos de la misión:

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.
- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

Proceso para la elaboración de la misión:

- Iniciación y atención por la alta dirección.
- Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
- Preparación del equipo en su conceptualización.
- Elaboración de la expresión de la misión.
- Revisión y retroalimentación.
- Aprobación y compromiso.

Normas para la aplicación de la misión:

Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional. Comprometa a los nuevos trabajadores. Hágala visible a todos, como un compromiso de todos. Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilos, y habilidades. Revísela periódicamente. Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para cualquier organización, no

solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad. Posterior a su formulación se recomienda diagnosticar la misma (JEFFREY S. - HARRISON CARON ST. JHON).

b. Visión

En los primeros modelos de dirección estratégica no se tenía en cuenta la visión. En los últimos años de la década de los 90 autores como el Dr. Angel Luis Portuondo Velez y otros, sitúan la visión en segundo lugar después de formulada la misión. En 1997 los autores Joan Goldsmith y Kenneth Cloke, en el modelo de dirección estratégica que aportan sitúan la visión en primer lugar y en segundo lugar definen la misión de la organización. Los autores sitúan los valores compartidos en el primer lugar y en segundo integran la misión y la visión de la organización. Como se aprecia en la década de los 90 ha existido una tendencia en los autores a ir integrando estos elementos, no obstante, se abordan por separado como tres pasos independientes, es criterio del autor del presente trabajo que estos tres elementos deben estar unidos para expresar los valores finales de la organización.

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. La formulación de la visión de las organizaciones ha evolucionado en cuanto a la posición en los modelos de dirección estratégica contemporáneos. La formulación de la visión no puede considerarse un paso más,

sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos (ABASCAL, 1999).

Para la formulación de la visión se recomiendan los siguientes pasos:

- Evaluación de la información. Consiste en evaluar toda la información obtenida en los pasos anteriores, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, el esbozo del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios con su variante positiva, intermedia y negativa (ANCIN, 2015).
- Definición y validación de la visión. Posterior al análisis de la información se recomienda realizar tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
- Retroalimentación y fijación.
- Por último es recomendable realizar una retroalimentación misión visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización su logro.

Principales insuficiencias en la determinación de una visión.

- Definir una visión ajena a la misión, es necesario después de generada la visión compatibilizarla con la misión.
- Insistir en cifras cuando éstas no aparecen, lo fundamental puede ser cualitativo.
- Desarrollar procesos de generación de ideas sin retroalimentación y ajuste.
- Énfasis excesivo en elementos externos, pasar de lo que se puede a lo que se quiere.
- Establecer una visión sin haber realizado un análisis de las relaciones entre los factores internos y externos.

Los factores claves para el éxito.

Una vez que la organización conoce su razón de ser, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social? Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito. Conociendo los factores claves para el éxito, la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de los mismos lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, alcanzando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos (ABASCAL, 1999).

Las Áreas de resultados Claves.

Las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares dónde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

Los objetivos.

Con la realización de los pasos anteriores se conoce la razón de ser de la organización, es decir, su misión, el estado deseado que se quiere lograr, su posición estratégica, ahora es necesario definir como lograr el tránsito de la misma, del estado actual al estado futuro deseado. En el siguiente paso se establecen los objetivos estratégicos. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener. Los objetivos tienen varias categorías para su clasificación, entre ellas, están: Colectivos e individuales. Generales y particulares. Principales y secundarios. Largo y corto plazo.

Por su precisión los objetivos se clasifican en: Objetivos trayectoria. Son de importancia para fijar políticas, orientaciones hacia donde nos dirigimos y para plantear estrategias globales, pero para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo

determinado, es imprescindible guiarnos por objetivos tareas. Expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo y que es una trayectoria que debemos seguir, pueden convertirse en funciones de personas o departamentos. Objetivos normativos. El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo trayectoria o cualquier otro objetivo que deseamos alcanzar. Expresan cual es el estado deseado del objetivo, el cual garantiza lo que deseamos. Objetivos tareas. Expresan en tiempo. Cantidad y/o cualidad lo que se quiere alcanzar. Estos son los más usuales, sin estos no es posible planear, organizar y controlar un proceso. Algunos pueden ser expresados cuantitativamente, otros se hacen más difícil y se requiere precisión cualitativa de forma adicional o solamente de forma cualitativa se pueden expresar. Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. A continuación se presenta un cuadro para de apoyo para la formulación de la Visión (DANIEL MARTINEZ PEDROS - ARTEMIO MILLA GUTIERREZ, 2012).

Tabla N°002**Formulación de la Visión Empresarial**

Componentes	Preguntas a Resolver		Declaración de la VISION
	Pregunta	Respuesta	
Características de la empresa en relación a su entorno	¿cómo deseamos que la empresa sea vista?		
Características de sus servicios	¿cómo esperamos que sean los servicios de la empresa?		
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿con que tipo de profesionales esperamos contar?		
Beneficiarios	¿cuáles serían nuestros beneficiarios?		

c. Estrategias

La definición de una estrategia empresarial para una empresa ya sea grande o pequeña es de gran importancia ya que, es la que define las diferentes líneas de acción que debe asumir cada uno de los individuos que desempeñan las funciones dentro de la misma (ANCIN J. M., 2015).

La estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado.

La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación (MORENO, 2012).

La estrategia empresarial es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la que invertir nuestros ahorros. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de

medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia tiene que responder a la pregunta: **¿Cómo crea valor la compañía?**

Como algunos los habréis dado cuenta, estoy hablando de estrategia empresarial, pero esta se puede dividir en dos partes bien diferenciadas. Existen dos tipos de estrategia que influirán de manera decisiva en los beneficios futuros de la compañía, que son la estrategia de negocio y la estrategia corporativa.

La Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa comprende los sectores y mercados en los que la compañía decide competir. En otras palabras, **¿en qué industrias debe competir la compañía?** Las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, fusiones y adquisiciones y la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la compañía.

Un ejemplo actual de la evolución de las estrategias corporativas lo estamos viendo con muchas compañías (sobre todo eléctricas, pero también de otros sectores) que están diversificando o centrando su estrategia competitiva en el sector de las energías renovables.

La Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio se centra en la manera que tiene una empresa de competir en un sector o mercado particular. Si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello, a la

estrategia de negocio también se le llama estrategia competitiva.

Esta estrategia debe responder a la pregunta: **¿De qué manera ha de competir la compañía?**

C. EL ROF EN LAS EMPRESAS (ARAMBURU, 2009)

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

El ROF es un documento que expresa cómo los órganos de gobierno, han decidido que debe formularse la organización de una entidad. Así al ROF establecerá:

- Que es un instrumento normativo institucional que contiene disposiciones técnico-administrativas que completan, regulan y fijan la estructura orgánica de una entidad.
- En el ROF se precisan la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de las Unidades Orgánicas y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias.
- Establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificando las atribuciones de los cargos directivos especificándose la capacidad de decisión y jerarquía así como el ámbito de supervisión en la institución.
- Cuál es el modelo de gestión. Qué cosas realizara la entidad y que cosas las encargara a terceros.
- Cuál es la estructura de la entidad y que unidades orgánicas deben existir para desarrollar el modelo de gestión.

- Qué funciones debe corresponderle a cada unidad orgánica, que favorezcan la flexibilidad y la continuidad de la organización.
- Las relaciones jerárquicas, de coordinación y en general de trabajo que se establecen.
- Las atribuciones o facultades específicas de los titulares de las unidades orgánicas.

a. Utilidad del ROF (MORENO, 2012)

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

b. Lineamientos para la Formulación del ROF (MORENO, 2012)

La formulación del ROF debe sujetarse a los lineamientos siguientes:

- Evitar la duplicidad de funciones y precisar las funciones y competencias de cada unidad orgánicas.
- Establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad. El ROF debe constituirse en un instrumento de empoderamiento.
- Reflejar una estructura orgánica coherente con los fines y objetivos de la institución y orientada a reforzar a la presentación de los servicios públicos.
- Establecer una estructura sin muchos niveles, flexible, con delegación y buscando generar valor en los procesos.
- Permitir flexibilidad para que la entidad pueda adecuarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos.

- Contener información por lo menos sobre:
 - o Unidades Orgánicas
 - o Cadena de mando.
 - o Funciones de las unidades orgánicas.
 - o Relaciones funcionales previstas.
 - o Atribuciones específicas
- La conducción del proceso de elaboración del Reglamento de Organización y Funciones corresponde a las Oficinas de Racionalización Institucional o la que haga sus veces.
- El ROF es aprobado por el Titular del Pliego a propuesta de la Oficina de Racionalización o la que haga sus veces.
- La Oficina de Racionalización es responsable de la actualización del ROF. En general, procede la modificación del ROF cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte directa o indirectamente la naturaleza, funciones, atribuciones y/o servicios que ofrece la Entidad.
- Debe considerar una estructura sencilla en base a una cadena de mando corta y facultación o empoderamiento, con pocos niveles jerárquicos sin exceder del 3° nivel organizacional.

c. Contenido del ROF

- ÍNDICE, Es la relación clasificada de Títulos, Capítulos y Anexos que contiene el ROF (ARAMBURU, 2009).
- INTRODUCCIÓN Se precisa la interrelación entre la naturaleza de la Entidad y las políticas y acciones de desarrollo que se pretenden alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Se relacionará la Ley de creación de la entidad, con la necesidad de operatividad para que

esta se cumpla. Así mismo, se describirá las características del Reglamento de Organización y Funciones, resaltando la función de los Órganos de Línea en términos de Servicios Públicos.

- GENERALIDADES Se consignará el contenido y ámbito de aplicaciones del Reglamento, domicilio de la Entidad y tiempo de funcionamiento.
- TÍTULO PRIMERO: DE LA NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES. Se precisará la naturaleza de la entidad, es decir la esencia propiedad y características permanente que ha recibido por mandato constitucional. La finalidad también llamada misión, es la razón fundamental para la que ha sido creada la institución y a la que debe orientar su existencia. Generalmente se define en función de que productos o servicios genera, y a quienes se dirige. La finalidad o misión también puede desplegarse en objetivos vinculados al corto y mediano plazo. Se considera así mismo, las funciones generales, entendiendo como tales al conjunto de acciones fundamentales o actividades globales que deben realizar la Entidad para lograr la finalidad y objetivos establecidos.
- TÍTULO SEGUNDO: DE LAS FUNCIONES, FACULTADES Y ATRIBUCIONES. En esta parte se establecerá la Estructura Orgánica y describirá la naturaleza y funciones de los órganos de la Entidad. Se podrá agrupar los órganos afines en capítulos. Se señalarán las interrelaciones internas y externas que se proveen llevar a efecto. Se consignarán las funciones de cada Director o Jefe de Órgano en el ejercicio del cargo y las facultades y atribuciones de

los actos administrativos de su competencia. Todos estos aspectos se podrán desarrollar en Capítulos. Precisiones técnicas:

- Las funciones deben precisar
 - La atribución, facultad nivel de intervención (normar, regular, supervisar, coordinar, ejecutar).
 - La materia o campo sobre el cual se ejerce la atribución (Educación de adultos, programas de vacunación, rol de vacaciones, etc.);
 - El ámbito institucional o territorial sobre el cual se actúa (Sector, Ministerio, Institución Nacional, Regional, Local, etc.).
 - La formulación de las funciones deben delimitar los campos de acción de las diferentes áreas funcionales, cuidando de no incurrir en omisiones o interferencias.
 - Dicha descripción debe orientarse a permitir que los órganos cumplan con los propósitos de planeamiento, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de sus actividades.
 - Su redacción considera el verbo en infinitivo.
- **Clasificación de las funciones**
 - **Por sistemas:** De decisión (Dirección Política y dirección administrativa), De Gestión (técnico normativo/ Ejecutivos) y Auxiliares (De equilibrio y de insumos).
 - **Por el Proceso Administrativo:** Considera a las funciones vinculadas a las Fases o etapas en la cual se descompone el Proceso Administrativo.
 - **Por Órganos:** (Órganos de línea técnico normativos o de ejecución, control, asesoría y apoyo).

D. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(MACHIAVELLO, 2010) Sostiene que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

El manual de organización y funciones (MOF) pretende:

Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente. Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

La elaboración del MOF procede en función a:

Equipo técnico.-Una de las primeras acciones antes de realizar el análisis de cargo es constituir el equipo técnico que va a elaborar el MOF.

El perfil del puesto y los pasos para hacerlo

(MACHIAVELLO, 2010)La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la institución. Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo. **Pasos para realizar un análisis de cargo,** Luego de reunir la información requerida, se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del

puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.

Análisis desde los objetivos institucionales

A partir de la información recogida se revisará si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar los servicios que presta a la comunidad. Se revisará la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

¿Es el perfil del trabajador adecuado para el puesto?. Si no lo es, ¿cuál sería el adecuado?

¿Las tareas y actividades son suficientes para el puesto?

¿Qué requisitos serían adecuados para el puesto desde la expectativa de la comunidad?

E. LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

(MACHIAVELLO, 2010)El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, 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.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza

los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores. Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas. Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización. Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF. Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa”, recomiendo y muestro algunas metodologías. Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional. En nuestra experiencia en Perfil con diversas consultorías en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tenían y que en algunos

casos los ha llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.). Hay que anotar que para que la organización funcione eficientemente, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos o Procedimientos, denominado (MAPRO).

F. Reglamento Interno

(ARAMBURU, 2009) En su libro de Organización de empresas sostiene que un reglamento es un conjunto ordenado de normas que tiene validez en un cierto contexto. Para exista un reglamento, debe haber una escala jerárquica y una autoridad con la potestad de hacer cumplir las normativas establecidas.

La noción de reglamento interno hace referencia a aquellas reglas que regulan el funcionamiento de una organización. El reglamento es “interno” ya que sus postulados tienen validez en el interior de la entidad, pero no necesariamente son válidos puertas afuera.

Supongamos que el reglamento interno de una empresa indica que los empleados deben acudir a su lugar de trabajo con una camiseta de color azul. Esto quiere decir que, al ir a trabajar, las personas deben vestir de ese color. Pero, al tratarse de un reglamento interno, no supone que esas mismas personas tengan que utilizar camiseta azul en la calle o, si cambian de trabajo, en otras empresas.

A la hora de conseguir que cualquier empresa funcione de la manera adecuada y se cree un ambiente cómodo donde todos los empleados estén a gusto y puedan realizar sus funciones de la manera correcta se hace necesario establecer un reglamento interno. Al respecto se

considera que este debe disponer de una serie básica de elementos, en pro de la convivencia y la productividad, tales como estos:

- La hora de entrada y salida de todos los trabajadores.
- Los períodos de descanso que tendrán los empleados a lo largo de la jornada.
- El lugar donde debe dar comienzo y finalizar la jornada laboral.
- El tiempo que está establecido para que puedan llevar a cabo la comida.
- La forma de remuneración del salario así como el día que se abonará ese y el lugar donde se acometerá la misma.
- También es importante que en el reglamento interno estén recogidas las disposiciones disciplinarias que se acometerán y la manera de llevarlas a cabo.
- El tiempo y la manera en la que los empleados tendrán que someterse a las pertinentes pruebas médicas.
- Todas las medidas e indicaciones que deben acometerse en pro de la higiene y de la seguridad en el trabajo, en pro de todos y cada uno de los empleados.
- De la misma manera, es necesario que en ese documento, que todos los trabajadores deben conocer y tener a su disposición cuando lo estimen necesario, se recojan cómo se llevará a cabo la designación de los miembros del necesario y conocido comité de empresa.
- Lo habitual es que el reglamento interno fije normas de convivencia. En un hotel, un reglamento interno puede establecer cuál es el horario de descanso (en el cual no se podrá hacer ruido) y cómo hay

que dejar la habitación al salir de la misma para que una mucama pueda ingresar y realizar la limpieza.

Así como estos reglamentos son internos, las sanciones también tendrán lugar en el seno de la organización. El empleado que no respeta el uniforme de la empresa podrá ser castigado por su jefe, así como el huésped que molesta en el horario de descanso podrá recibir algún tipo de multa por parte del dueño del establecimiento hotelero.

G. Rendimiento del Trabajador – Variable Dependiente (CAMPOS, 1997)

Una evaluación de rendimiento es un proceso a través del cual una empresa u organismo mide la contribución que aporta un empleado. El rendimiento del empleado se mide durante un periodo de tiempo específico y se evalúa siguiendo unos criterios concretos y relacionados con el trabajo. Aunque el diseño del proceso de evaluación del rendimiento suele realizarlo los profesionales del departamento de recursos humanos de la empresa, la evaluación del rendimiento de un empleado la suele llevar a cabo el supervisor o los supervisores o directores del empleado. Lo más recientes desarrollos en el mundo de las evaluaciones también incluyen la participación de otras personas que evalúan al empleado: los clientes, compañeros, miembros del equipo, otros directores y quienes presenten informes directos de él. En la actualidad se solicita a los empleados con mayor frecuencia que se evalúen a sí mismos y la evaluación del rendimiento tal vez incluso se haga en parte a través de evaluaciones generadas por ordenador o en

vivo, en conferencias personales de tres o cuatro personas, en las que los empleados informan a diversos directores.

- **Objetivos del proceso de evaluación**

Estos objetivos son: la mejora, el crecimiento y el desarrollo del rendimiento de los empleados. Cuando el proceso de evaluación se lleva a cabo de forma correcta, los empleados aprenden que tal están trabajando. Cuando no se lleva cabo de forma correcta, los empleados no aprenden lo suficiente para evitar un rendimiento insatisfactorio.

- **Componentes del proceso**

El proceso de evaluación del rendimiento está habitualmente formado por dos partes que implican al supervisor y al empleado: la evaluación formal y la personal que se anota en un formulario de evaluación o plan para la mejora del rendimiento, y la crítica más espontánea, frecuente e informal. La evaluación del rendimiento puede ser un segmento de un sistema de gestión empresarial del rendimiento más amplio. Como ya se ha visto, la evaluación del rendimiento se centra en medir y evaluar el comportamiento y trabajo de un empleado en un periodo de tiempo. Por otro lado, y como comparación, el sistema de gestión del rendimiento se centra en la empresa global; se trata del proceso completo de dirigir, fomentar y controlar la productividad de los recursos humanos de la empresa en general. Los sistemas de gestión de rendimiento de las empresas suelen incluir elementos específicos:

- Políticas sobre el desarrollo y realización de sesiones formales de evaluación del rendimiento.

- Formulario estándar con instrucciones de uso.
- Relaciones claramente establecidas entre las evaluaciones del rendimiento y la continuación en el puesto, el sueldo y las prestaciones
- Un sistema administrativo para las evaluaciones del rendimiento.

H. **Motivación Laboral**

(SODEXO, 2014) Sostiene que es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales. Así, existen muchas técnicas para promover la **motivación laboral**, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular.

Factores de la Motivación Laboral

- La creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, estableciendo un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. En el estudio a este factor se le llamó "Vivir".
- Ofrecerle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos. A este factor se le llamó "Crecer".

- Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos. A este factor se le denominó "relacionarse"

(SODEXO, 2014) De estos factores se derivan una serie de **incentivos** considerados como universales, sin embargo, el mayor reto que encuentran las empresas es identificar cuáles son las expectativas individuales de sus empleados, para de esta manera adaptar las **estrategias de motivación** a cada una de ellos en la búsqueda de un bienestar colectivo.

Estas prácticas deberán mantenerse en el tiempo, pues la motivación es un músculo que debe trabajarse todos los días y que además tiene un valor incalculable para las organizaciones, ya que promueve altos niveles de creatividad, productividad y competitividad.

I. Competencia Laboral

(ALLES, 2006) Sostiene que la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

(ALLES, 2006) Los tipos de competencias encontramos

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

2.3. Definiciones Conceptuales (EUMED.NET, 2013)

- ✓ **Cumplimiento de Metas:** Mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.
- ✓ **Documentos de Gestión Empresarial:** Son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, cedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas.
- ✓ **Estrategia Empresarial,** a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.
- ✓ **Funciones Empresariales:** La definición de la función empresarial es una de las estrategias más importantes para la

futura empresa, porque es donde se sintetizan las principales razones de la misma. Ésta constituye el marco de referencia sobre el cual se desarrollará el plan de negocios.

- ✓ **Gestión Empresarial:** La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.
- ✓ **Habilidades Operativas,** La habilidad operativa es la manera en que un individuo utiliza sus facultades y habilidades innatas para realizar operaciones matemáticas, operaciones de orden lógico, etc., es lo que el humano utiliza en diferentes ámbitos y la manera en cómo se las arregla en determinado momento, el cómo reacciona ante alguna situación.
- ✓ **Incentivo,** Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.
- ✓ **Misión,** es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de la **misión**, que resume la **misión** empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la **misión** a todos los miembros de la organización.
- ✓ **Plan Estratégico:** Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión, mejor dicho su imagen futura.

- ✓ **Organización Empresarial:** En las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- ✓ **Orientación al Logro,** se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.
- ✓ **Reglamento Interno:** La noción de reglamento interno hace referencia a aquellas reglas que regulan el funcionamiento de una organización. El reglamento es “interno” ya que sus postulados tienen validez en el interior de la entidad, pero no necesariamente son válidos puertas afuera.
- ✓ **Reglamento de Organización:** Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.
- ✓ **Rendimiento del Trabajador:** Viene a ser el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

- ✓ **Satisfacción Laboral**, ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.
- ✓ **Visión**, Se denomina **visión empresarial** a aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello.

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Los documentos de gestión influyen significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P Fibonacci Huánuco 2016.

2.4.2. Hipótesis Específicos

- El Plan Estratégico influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P Fibonacci Huánuco 2016.
- El Reglamento de Organización y Funciones influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P Fibonacci Huánuco 2016.
- El Reglamento Interno influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P Fibonacci Huánuco 2016.

2.5. Sistema de Variables

2.5.1. Variable Independiente

Documentos de Gestión

Dimensiones:

- Plan Estratégico
- Reglamento de Organización y Funciones
- Reglamento Interno

2.5.2. Variable Dependiente

Rendimiento del Trabajador

Dimensiones:

- Motivación Laboral
- Competencia Laboral

2.6. Operacionalización de Variables

Variablen	Dimensiones	Indicadores	Item's
Documentos de Gestión	Plan Estratégico	Misión Visión Estrategias	Conoce usted la misión del Instituto? Conoce usted la visión del instituto? Qué le hace diferente al instituto respecto a otros similares? Considera que el Instituto busca reducir costos para brindar buen servicio? Qué estrategia considera usted aplica el instituto para ser mejor en su rubro?
	Reglamento de Organización y Funciones	Funciones Alcances	Participó usted en la formulación del ROF del Instituto? Conoce usted cuáles son sus funciones? Conoce usted el alcance del ROF?
	Reglamento Interno del Trabajador	Responsabilidades Tareas	Conoce usted cuáles son las responsabilidades que se establece en RIT? Sabe cuáles son sus tareas asignadas?
Rendimiento del Trabajador	Motivación Laboral	Satisfacción Laboral Incentivos	Recibe incentivos por su labor? Qué tipo de incentivos recibe usted? Se encuentra a gusto trabajando en el Instituto?
	Competencia Laboral	Habilidades Operativas Orientación al logro	Cuenta con la herramientas para cumplir su labor operativa? Monitorea su trabajo los gerentes?

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de Investigación Aplicada - Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se sustenta en un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga (ROBERTO, 2006). Es así que en el presente estudio, se busca medir las dimensiones de las variables, tanto dependiente como independiente, mediante ciertos indicadores, los mismos que se han detallado en el cuadro de operacionalización de variables, para ser aplicados a una población el cual se ha definido en el subtítulo precedente.

3.1.1. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se

fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

3.1.2. Alcance o Nivel

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Documentos de Gestión) para ver su influencia en la variable dependiente (Rendimiento del Trabajador). Este tipo de estudio nos permite enumerar como los Documentos de Gestión influyen en el Rendimiento de los Trabajadores de las Instituciones Superiores Técnicas Fibonacci.

3.1.3. Diseño

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual y como se dan en sus contexto natural, para después analizarlos. De hecho no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimental transeccional o transversal recolectan datos en un solo

momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema: (ROBERTO, 2006)

X_1 _____ Y_2

3.2. Población y Muestra

La Población está constituida por todos los trabajadores del Instituto.

Administrativos	6
Docentes	44
Total	50

3.2.1. Muestra

Considerando que la Muestra es pequeña, se va aplicar los instrumentos al total de la población, el mismo que incluye directivos.

N = n

Administrativos	6
Docentes	44
Total	50

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas	Finalidad
Encuestas a Trabajadores	Para conocer la opinión de los docentes y administrativos respecto al uso de documentos de gestión
Entrevista a Directivos	Conocer la opinión respecto al rendimiento de los trabajadores en el Instituto.

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Técnicas	Uso
Software SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a los trabajadores
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

Elaboración: Propia

CAPITULO IV

RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Características Generales de los Trabajadores del Instituto Fibonacci

Los instrumentos de investigación fueron aplicados a los trabajadores del Instituto Fibonacci. La información que se detalla en los siguientes dos cuadros contextualizan las características de los trabajadores en relación laboral con el Instituto. Son dos variables que hemos considerado para ello, el primero tiempo que labora y el segundo es área en el que trabaja el entrevistado. La aplicación de los cuestionarios fue en el mismo instituto, debidamente autorizado por su Director y Promotor.

Respecto al tiempo que laboral el 84% de trabajadores mencionaron que tienen en el instituto entre uno a dos años, 12% sostuvo que tienen entre dos y cuatro años, 4% sostuvo que tienen más de cuatro años. Esta información se puede analizar en el sentido que el instituto viene renovando cada año la plana docentes a razón de que estos encuentran mejores oportunidades en otras instituciones. Los trabajadores que permanecen más de dos años en el instituto es 16% y sobre todo se centran en quienes están contratados en áreas administrativas, o de función permanente en el instituto.

Ver Cuadro y Gráfico Siguiente.

Lo que se ha podido observar que la relación laboral de los trabajadores en el instituto no está definida, sobre todo en aquellos que tienen menos de dos años trabajando, sin embargo, sostienen

que fueron invitados para ser parte del proceso de acreditación a la que es obligada el Instituto. Tarea que se centra en formulación de documentos de gestión, extensión social, proyección, investigación, entre otros estándares que considera la nueva ley de institutos.

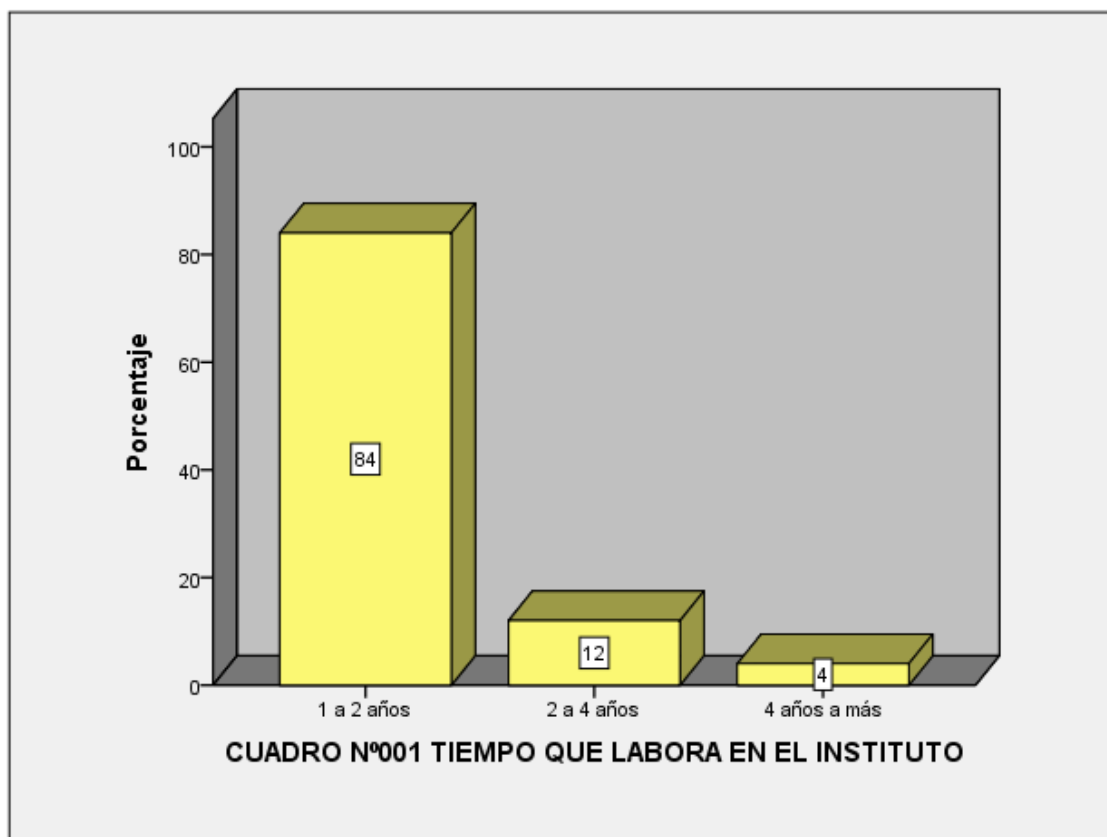
CUADRO N°001
TIEMPO QUE LABORA EN EL INSTITUTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 2 años	42	84,0	84,0	84,0
2 a 4 años	6	12,0	12,0	96,0
4 años a más	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO N°001
TIEMPO QUE LABORA EN EL INSTITUTO



Así mismo, hemos consultado al entrevistado respecto al área en que labora, cuyos resultados se exponen en el **cuadro y gráfico N°02** los

resultados obtenidos son los siguientes: 12% labora en la parte administrativa, allí se incluye la asistente administrativa, asistente contable, personal de limpieza, coordinadores académicos. Tarea que cumplen bajo el régimen de la actividad privada establecida en la Ley 728.

El 88% de encuestados son docentes del Instituto quienes en sus diferentes carreras cumplen dicha función de acuerdo a la cantidad de horas contratadas. Vale mencionar como referencia que la relación laboral con los docentes no es formal, estos cobran como locadores de servicios cuando su régimen establece tener beneficios. Del personal administrativo el 100% de ellos labora más de dos años en el instituto, y de los docentes en su mayoría trabajan menos de dos años, dado que las condiciones no son atractivas para ellos.

Al igual que las universidades, los institutos ahora están obligados a contratar personal estable para el desarrollo de todas las tareas académicas y de extensión a la que esta obligadas. Respecto a los docentes estos se contratan cada ciclo académico en el instituto.

A partir de la creación de nuevas carreras técnicas el instituto de requerir docentes en salud paso a requerir profesionales capacitados en gestión empresarial para las carreras de bancas, asistente administrativo.

VER CUADRO Y GRÁFICO SIGUIENTE

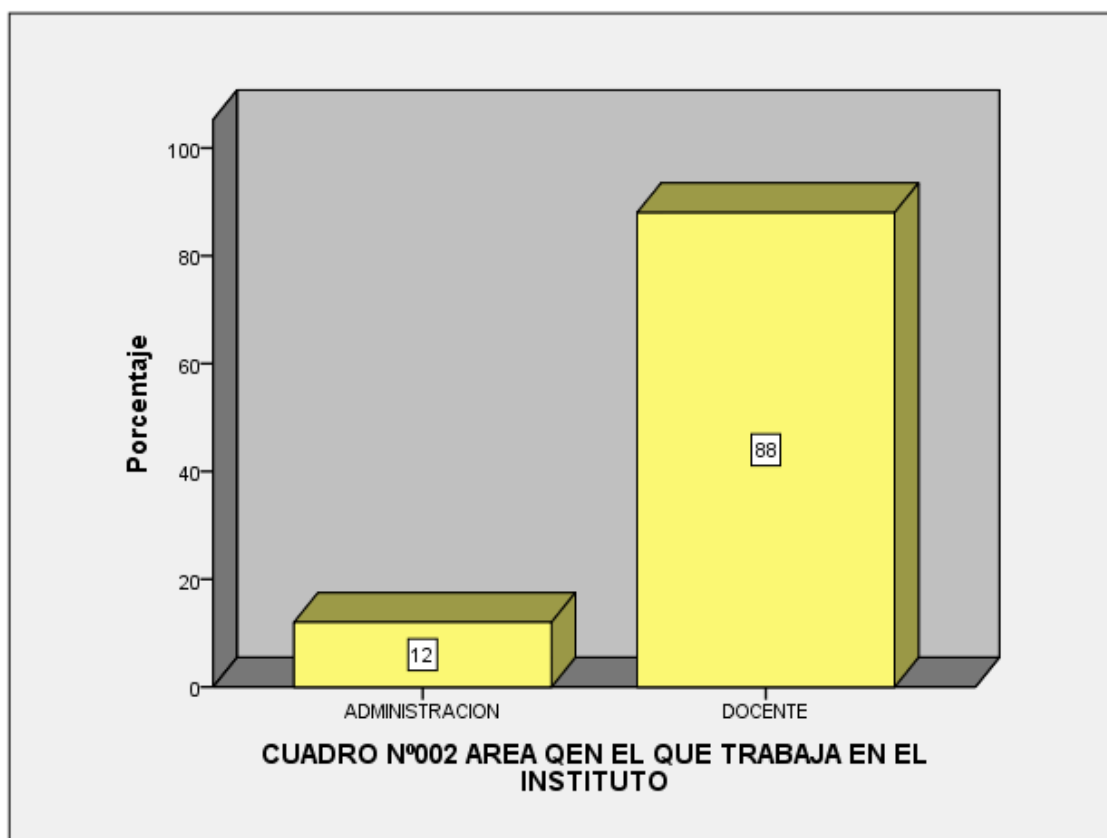
CUADRO N°002
AREA EN EL QUE TRABAJA EN EL INSTITUTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADMINISTRACION	6	12,0	12,0	12,0
Válidos DOCENTE	44	88,0	88,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO N°002
AREA EN EL QUE TRABAJA EN EL INSTITUTO



Como se mencionó en el proyecto de investigación, el Instituto ha iniciado un proceso de validación de su actividad formadora de técnicos profesionales, ello ha determinado que en el corto plazo cuenten con documentos de gestión para conducir sus actividades administrativas y académicas. Nuestras inquietudes estaban determinadas por ver el nivel de influencia de estos documentos en

el rendimiento que tienen los docentes y administrativos. Los resultados se muestran en los siguientes ítems.

4.2. Características del Plan Estratégico en el Instituto Fibonacci

Hemos considerado preguntar en esta variable para poder medirla si los trabajadores del instituto conocen aspectos fundamentales del plan estratégico elaborado. En primer lugar es importante mencionar que esto fue elaborado en distintos talleres en los meses de setiembre a diciembre del año 2015. La formulación de su contenido se hizo con la participación de los docentes y administrativos.

El 84% de quienes se ha entrevistado confirmaron conocer la misión del instituto, 8% sostiene que no conocen. Es importante mencionar que casi el 100% de docentes conocen estos aspectos del plan estratégico por que la dirección les viene obligando a poner en sus syllabus la misión visión del instituto, ello les obliga que al inicio de cada clase puedan sustentar ante los alumnos los alcances de esta línea de trabajo.

Ver cuadro y gráfico N°003

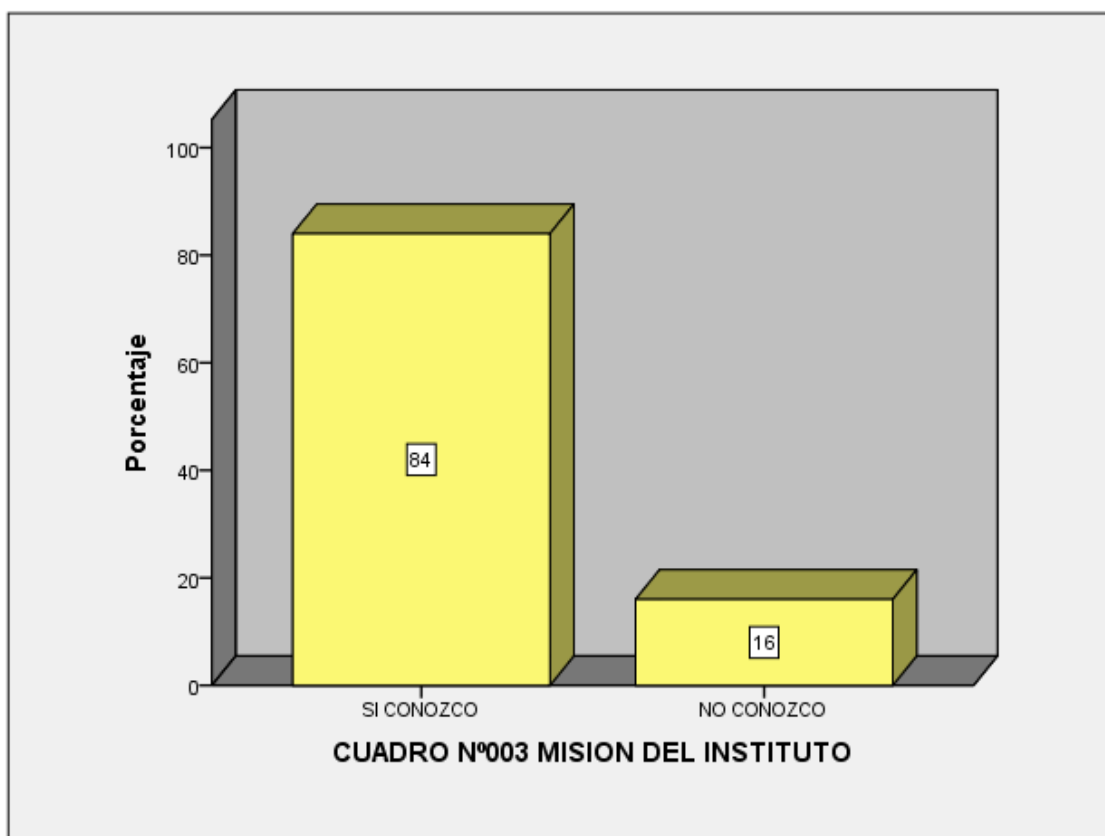
**CUADRO N°003
MISION DEL INSTITUTO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CONOZCO	42	84,0	84,0	84,0
Válidos NO CONOZCO	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

CUADRO N°003 MISION DEL INSTITUTO



De igual forma se consultó a los docentes y administrativos si conocían la visión del instituto, la respuesta es similar a la anterior, es decir, 84% sostiene que si conocen, 16% que no lo conocen.

Respecto a quienes manifestaron por que no conocen ni la misión ni la visión, estos sostuvieron que son trabajadores nuevos y que su ingreso al instituto para enseñar en el ciclo vigente no les permitió todavía conocer estos aspectos del plan estratégico. Sin embargo, manifestaron que están en ese proceso de inducción dado que el director se comprometió hacer un taller de sensibilización para los nuevos docentes a efectos de que ellos puedan conocer la misión y visión.

Ver Cuadro y Gráfico N°04.

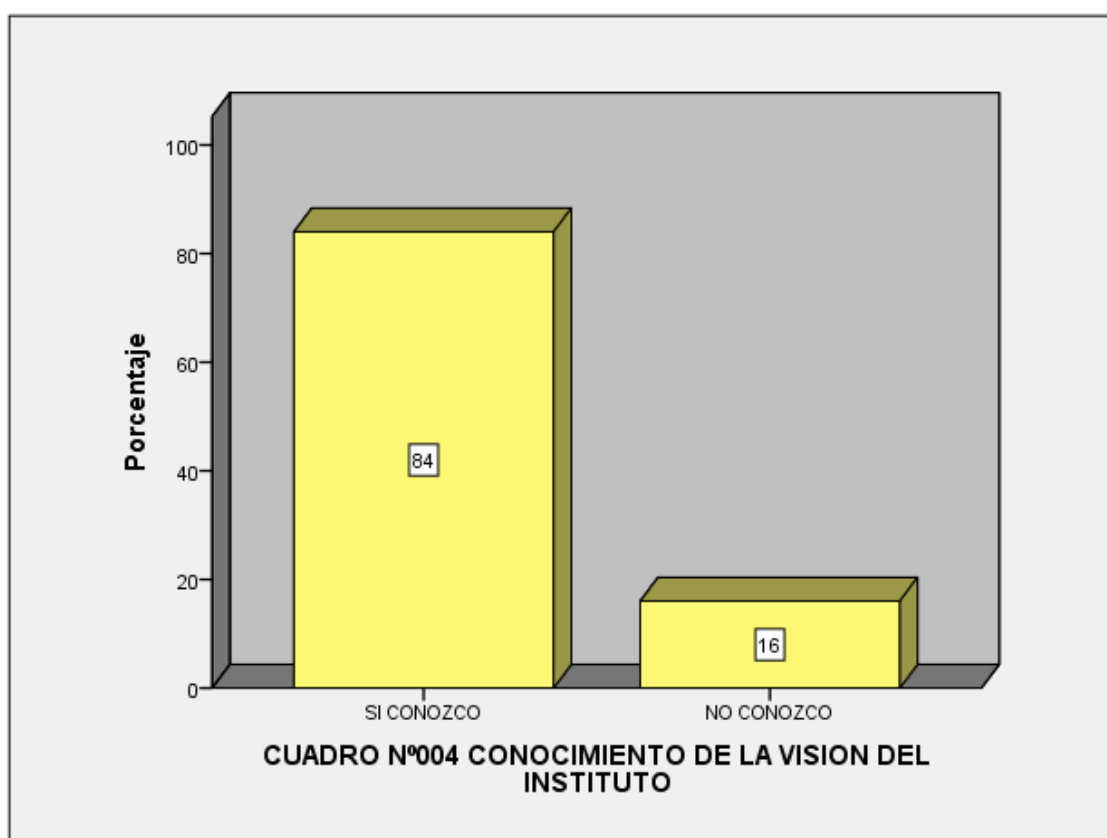
**CUADRO N°004
CONOCIMIENTO DE LA VISION DEL INSTITUTO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CONOZCO	42	84,0	84,0	84,0
Válidos NO CONOZCO	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°004
CONOCIMIENTO DE LA VISION DEL INSTITUTO**



Otro aspecto a medir del plan estratégico del instituto son las estrategias que esta usa para posicionarse en el mercado. Los que hemos podido rescatar de dicho documento son los siguientes aspectos. Infraestructura propia, convenios interinstitucionales, y docentes de primer nivel.

Hemos consultado a los docentes y administrativos como perciben estas estrategias y cuál de ellas son las más importantes usadas en el instituto. Las respuestas se pueden visualizar en el cuadro y gráfico siguiente.

El 34% de entrevistados resalta que tiene infraestructura propia y que en comparación de otros institutos no pagan renta por ello, esto hace que los costos sean menores en el presupuesto que tiene el instituto.

El 16% sostiene que hace diferente al instituto son los convenios que tiene, y en él se pueden destacar los que tiene con el Hospital regional Hermilio Valdizan, algunas entidades bancarias, eso permite que los alumnos tengan expectativas laborales que hagan atractiva la carrera técnica.

El 6% sostiene que la estrategia más importante es contar con profesionales de primer nivel. **Ver Cuadro y Gráfico N°005**

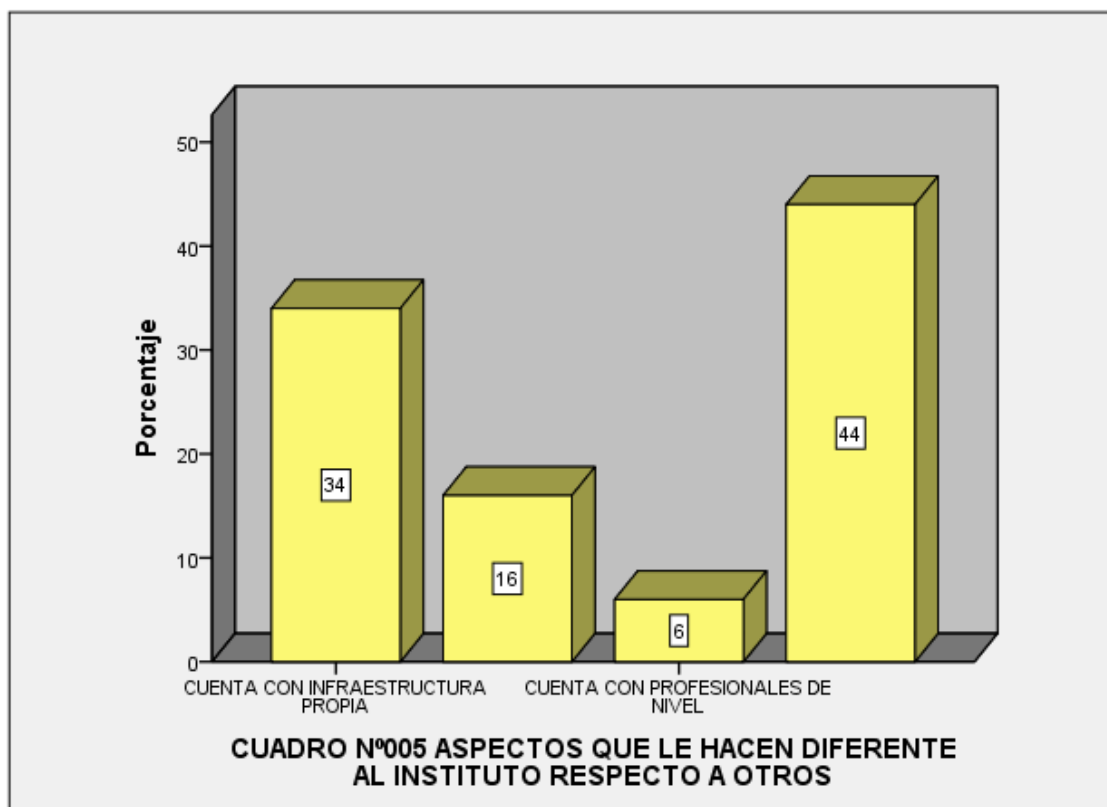
CUADRO N°005
ASPECTOS QUE LE HACEN DIFERENTE AL INSTITUTO
RESPECTO A OTROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CUENTA CON INFRAESTRUCTURA PROPIA	17	34,0	34,0	34,0
	CUENTA CON CONVENIOS CON OTRAS INSTITUCIONES	8	16,0	16,0	50,0
	CUENTA CON PROFESIONALES DE NIVEL	3	6,0	6,0	56,0
	TODAS LAS ANTERIORES	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO N°005 ASPECTOS QUE LE HACEN DIFERENTE AL INSTITUTO RESPECTO A OTROS



Teóricamente estas estrategias se resumen en ser diferenciadas, estrategia de costos o estrategias de enfoque. Lo que puede visualizar es que el instituto viene apostando por estrategias de costos con mayor énfasis. Tener una infraestructura propia le permite ello.

El 96% de entrevistados coinciden que la estrategia más usada por el instituto es la política de austeridad, y ello se puede resumir en los bajos sueldos que pagan a sus docentes, la poca inversión que realizan para optimizar sus estrategias de enseñanza. Solo el 4% de los encuestados considera que el instituto hizo o hace inversiones cada vez que se requiere, sin embargo, ello no es percibido.

Esto parecer ser un común denominador en empresas similares que operan en la ciudad de Huánuco. Estas decisiones de austeridad

desalientan la labor de los trabajadores del instituto en el sentido que su remuneración no cubre sus principales necesidades ni la relación laboral es garantía para tener un trabajo seguro.

Ver Cuadro y Gráfico Siguiente

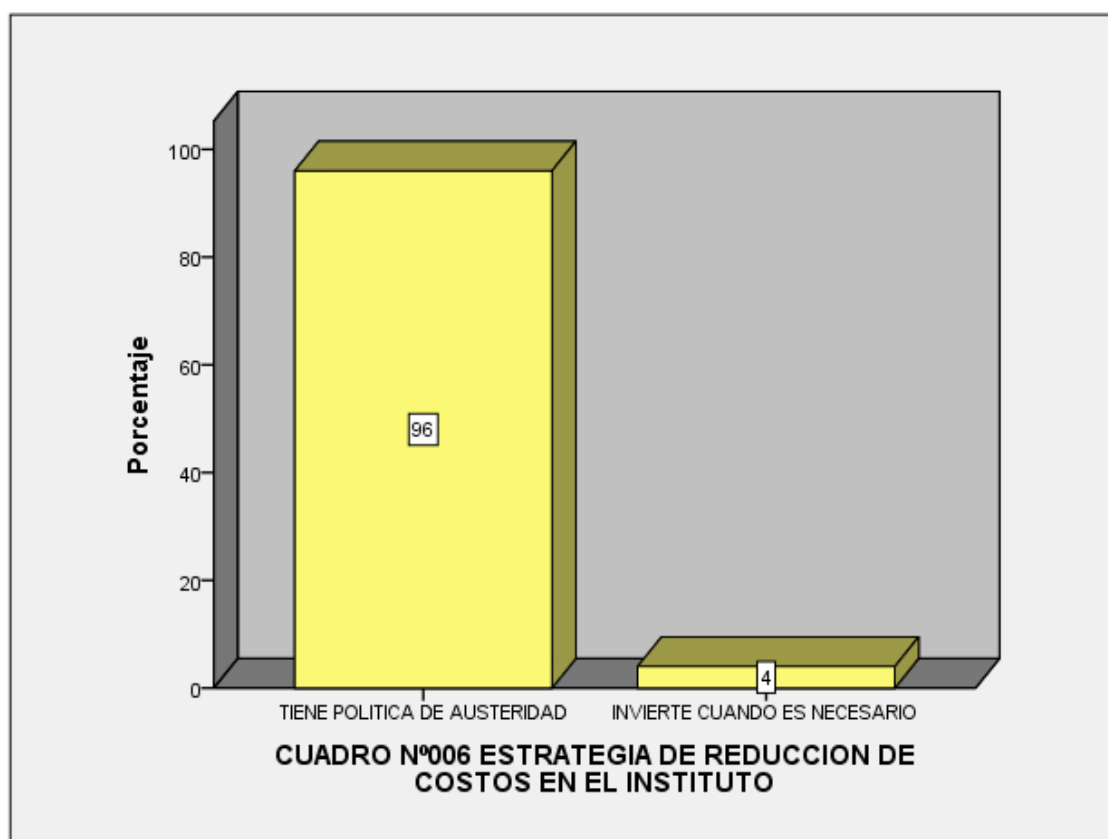
**CUADRO N°006
ESTRATEGIA DE REDUCCION DE COSTOS EN EL INSTITUTO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TIENE POLITICA DE AUSTERIDAD	48	96,0	96,0	96,0
Válidos INVIERTE CUANDO ES NECESARIO	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°006
ESTRATEGIA DE REDUCCION DE COSTOS EN EL INSTITUTO**



Para tener un mayor posicionamiento el Instituto usa estrategias publicitarias que les permite llegar a sus clientes de manera directa.

Consultado los administrativos y docentes nos han manifestado que perciben que el instituto tiene publicidad intensiva 44% por radio, televisión, redes sociales, 4% considera que el instituto hace promociones, 4% que ofrece bolsa de trabajo, y el 48% sostiene que el factor más importante del instituto es su infraestructura.

Efectivamente ello se pudo corroborar con los medios gráficos que usa el instituto, en él sostiene que cuentan con infraestructura propia como valor para el desarrollo de su formación técnico profesional.

En los últimos meses el instituto ha apostado por tener una publicada agresiva por redes sociales, usando para ello Facebook twitter, WhatsApp, todos ellos con alcance masivo en el que se puede potenciar la infraestructura como valor para ellos.

Estas son los aspectos del plan estratégico conocidos por los docentes del instituto.

Ver Cuadro y Gráfico siguiente

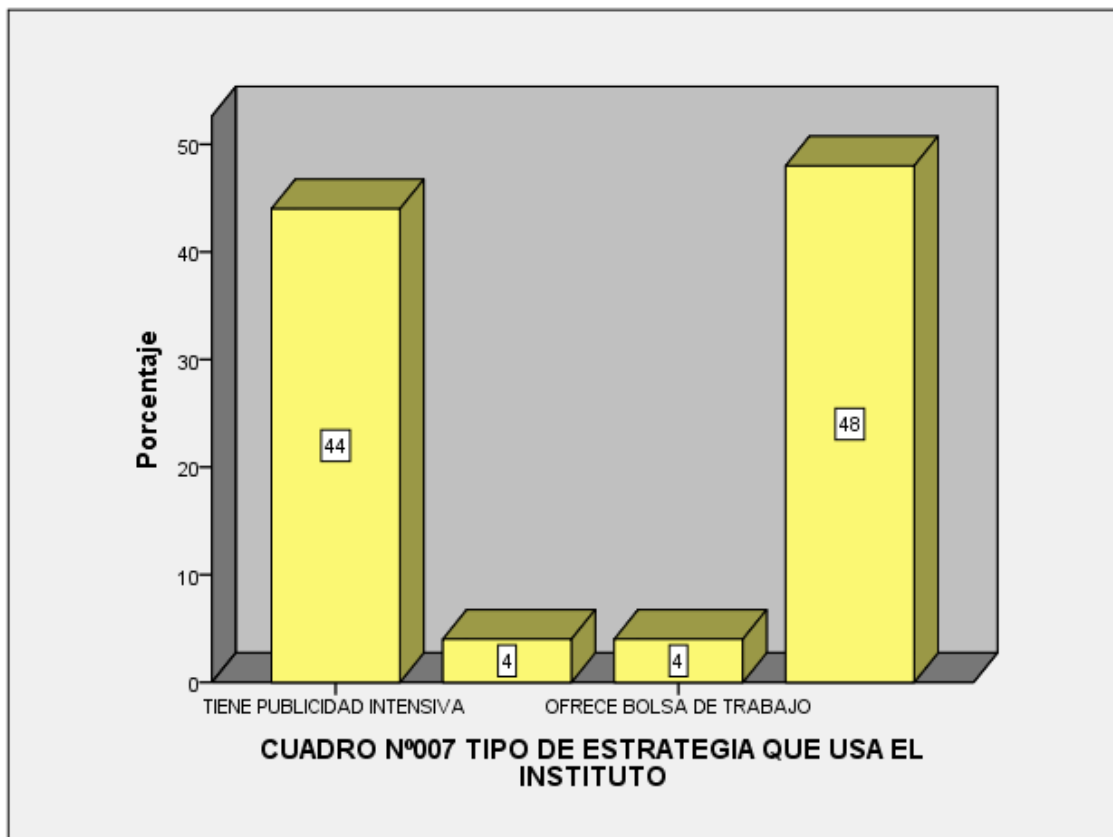
CUADRO N°007
TIPO DE ESTRATEGIA QUE USA EL INSTITUTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TIENE PUBLICIDAD INTENSIVA	22	44,0	44,0	44,0
HACE PROMOCIONES	2	4,0	4,0	48,0
OFRECE BOLSA DE TRABAJO	2	4,0	4,0	52,0
POTENCIA EL USO DE SU INFRAESTRUCTURA	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

GRAFICO N°007
TIPO DE ESTRATEGIA QUE USA EL INSTITUTO



Los trabajadores administrativos han destacado la importancia de la misión, visión, y las estrategias usadas por el instituto. Cada uno de ellos tiene una motivación distinta en los trabajadores docentes y administrativos, convirtiéndose en pilares fundamentales para en la prestación del servicio. Sin embargo, no solo esto son los documentos de gestión usados.

A continuación se hace una descripción de los otros documentos de gestión que afectan el rendimiento del trabajador del instituto en aspectos como la motivación y atención al cliente.

4.3. El Reglamento de Organización y Funciones en el Instituto

Fibonacci

Los estándares que se exige a los institutos buscan que los trabajadores, sean administrativos o docentes participen en la formulación de sus documentos de gestión. El Instituto Fibonacci organizo talleres para poder garantizar la participación de todos ellos en el Reglamento de Organización y Funciones. En esta tarea se logró que se definan funciones y el perfil profesional de quienes trabajan en las diferentes áreas académicas.

El siguiente cuadro corrobora lo dicho dado que el 48% participo en estos talleres, y el 52% no. Tal como mencionamos líneas arriba quienes no participaron en los talleres son los docentes de las diferentes especialidades técnicas, sin embargo, a ellos se les alcanzo los documentos en el que se describe cuáles son las funciones que deben cumplir y cuál es su ubicación en la estructura orgánica del instituto. Lo que mencionaron quienes participaron en el taller fue que la estructura diseñada se basa en áreas que integran relaciones académicas con las administrativas facilitando la toma de decisiones a los directores. ***Ver cuadro y gráfico siguiente.***

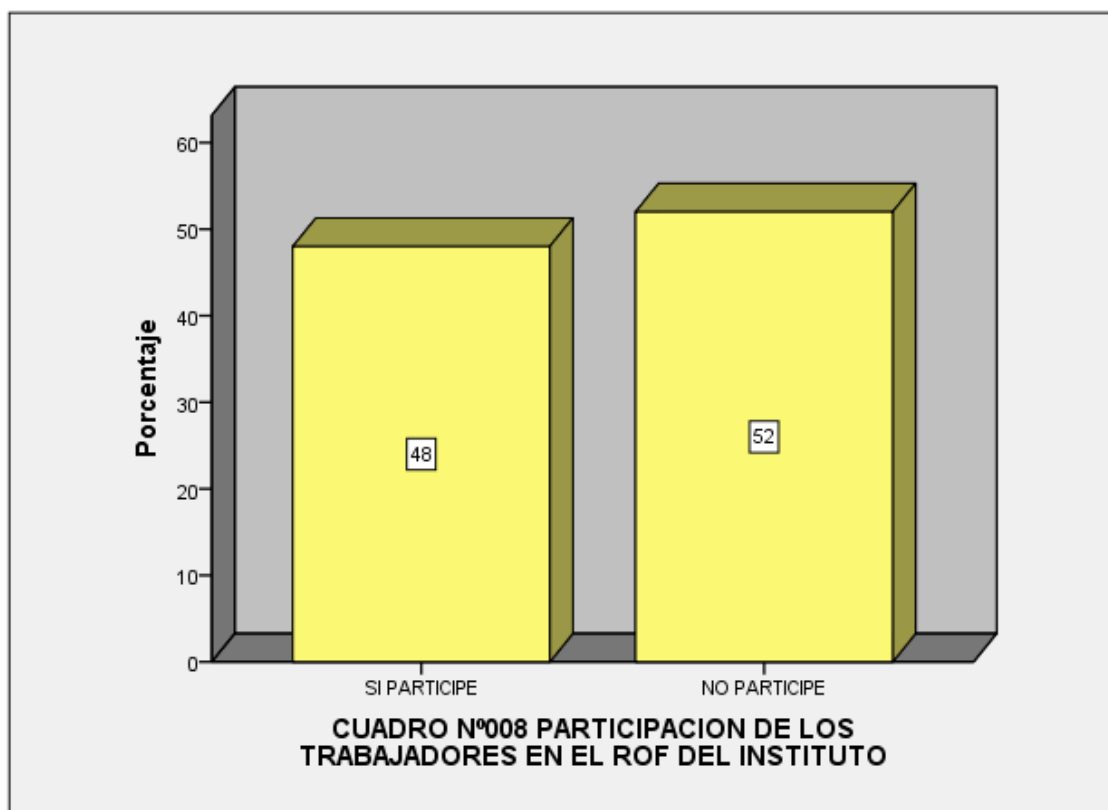
CUADRO N°008
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN EL ROF
DEL INSTITUTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI PARTICIPE	24	48,0	48,0	48,0
Válidos NO PARTICIPE	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

CUADRO N°008
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN EL ROF DEL
INSTITUTO



A partir del cuadro y gráfico anterior se puede consultar si quienes trabajan en el instituto conocen o no sus funciones, ellas que fueron descritas en el reglamento de organización y funciones.

Al respecto el 94% de los trabajadores administrativos, docentes manifestaron que si conocen sus funciones. Esto puede sonar contradictorio en el sentido que muchos manifestaron que no participaron en los talleres de formulación del Reglamento, sin embargo, eso no significa que no conozcan cuáles son sus funciones, las mismas que fueron asignadas al momento de ingresar a laborar en el instituto. 4% de docentes manifestaron que no conocen sus funciones y que ellos se limitan solo a enseñar en sus

horas contratadas, la características de estos docentes s que ellos son nuevos y apenas ingresaban al ciclo académico en el Instituto.

Ver Cuadro y Gráfico siguiente

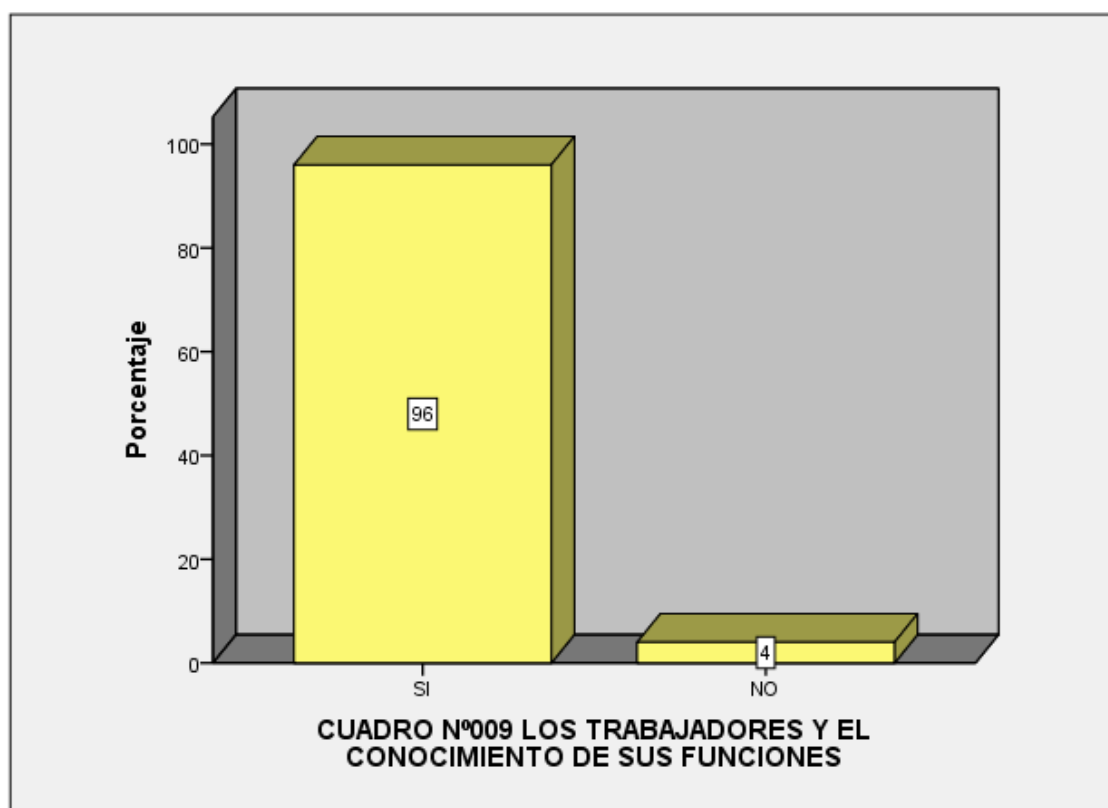
**CUADRO N°009
LOS TRABAJADORES Y EL CONOCIMIENTO DE
SUS FUNCIONES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	47	96,0	94,0	94,0
NO	3	4,0	4,0	98,0
Válidos				100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°009
LOS TRABAJADORES Y EL CONOCIMIENTO DE SUS
FUNCIONES**



La importancia de que los trabajadores conozcan el ROF se resume en que ello permitirá tener ordenado las tareas que cada uno realiza, impidiendo poner en riesgo los objetivos planteados en las diferentes áreas académicas. Estos alcances definen las funciones en el marco de la estructura orgánica dado que las áreas están relacionadas entre sí.

El 70% considera que si conocen los alcances funcionales del reglamento de organización y funciones, y el 30% considera que no por los aspectos técnicos que involucra.

Lo que podemos observar que este documento de gestión define el comportamiento y la naturaleza del cargo de cada uno de que trabaja en el instituto, esto es fundamental e importante. El Promotor del Instituto Joel Arteaga Calixto nos manifestó que su gestión busca sea una obligación que todos los trabajadores conozcan los alcances del ROF, MOF y otros documentos que se desprendan dado que eso permite contar con un recurso humano adecuadamente orientado a sus quehaceres en el instituto.

Ver Cuadro y Gráfico Siguiendo.

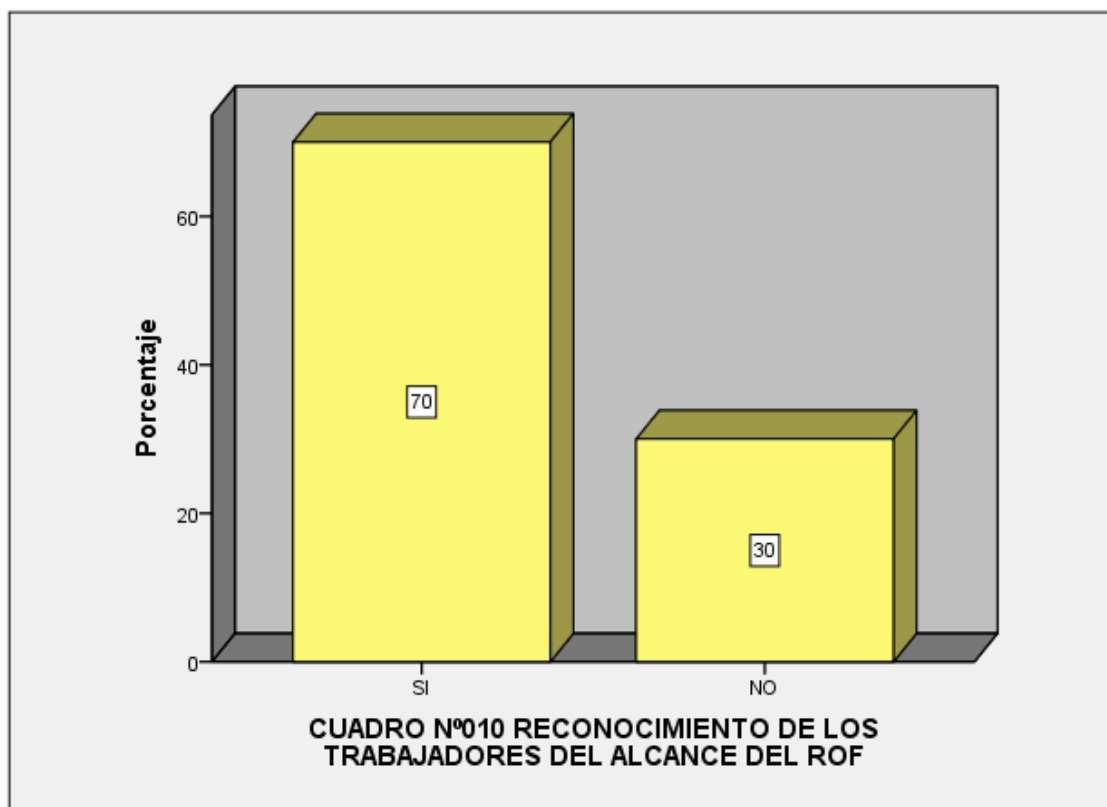
**CUADRO N°010
RECONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DEL
ALCANCE DEL ROF**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	35	70,0	70,0	70,0
Válidos NO	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

CUADRO N°010 RECONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DEL ALCANCE DEL ROF



4.4. El Reglamento Interno en el Instituto Fibonacci

Otro de los documentos de gestión sobre todo normativa en cuanto a la conducta se refiere es el Reglamento Interno de Trabajo. En el se escribe las normas que deben seguir los trabajadores en cuanto a horario, tiempos libres, subvenciones, licencias, etc, así mismo incluye sanciones en caso de faltas.

Dicho documento fue elaborado en el instituto con la ayuda y el entendimiento de los trabajadores que mayor tiempo tienen laborando en este centro de formación técnico profesional, suscribiendo cada aspecto que allí se describe.

Hemos consultado a docentes y administrativos, si es que conocen cuáles son las responsabilidades que tienen en el Reglamento

Interno de Trabajo, al respecto el 92% manifestó que si conocen sus responsabilidades, dado que hay un reglamento interno de trabajo y también un reglamento del estudiante, ello les obligo a conocer ambos documentos y alcances que tienen. El 8% manifestó que no conocen, dado que son nuevos en el Instituto. **Ver Cuadro y Gráfico Siguiente.**

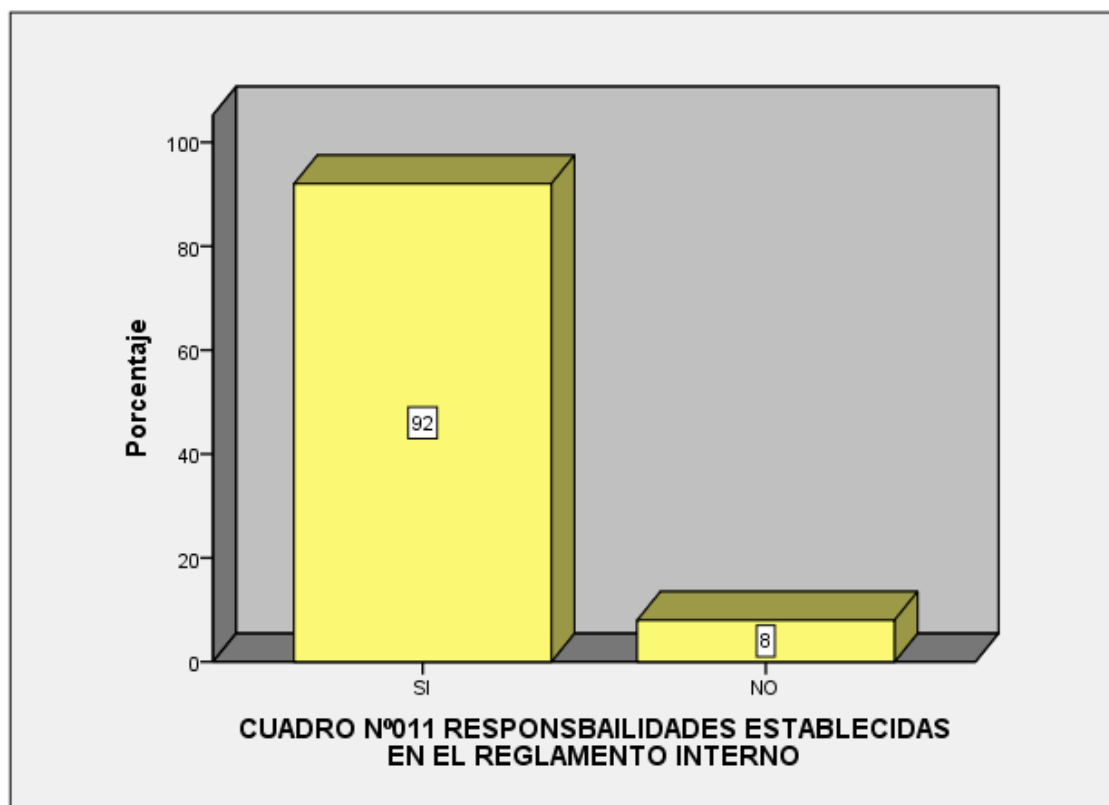
**CUADRO N°011
RESPONSABILIDADES ESTABLECIDAS EN EL
REGLAMENTO INTERNO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	46	92,0	92,0	92,0
Válidos NO	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**CUADRO N°011
RESPONSABILIDADES ESTABLECIDAS EN EL REGLAMENTO
INTERNO**



Una pregunta específica hecha a los trabajadores es si conocen las tareas que se les asigna, sobre todo asociada con valores como el respeto, la disciplina, responsabilidad, ética y otros. Lo que nos han manifestado se expresan en los resultados del cuadro siguiente. 82% sostiene que si conocen las tareas que se les asigna, 18% que no, dado que para ellos son responsabilidades, obligaciones más que tareas. **VER CUADRO Y GRÁFICO SIGUIENTE**

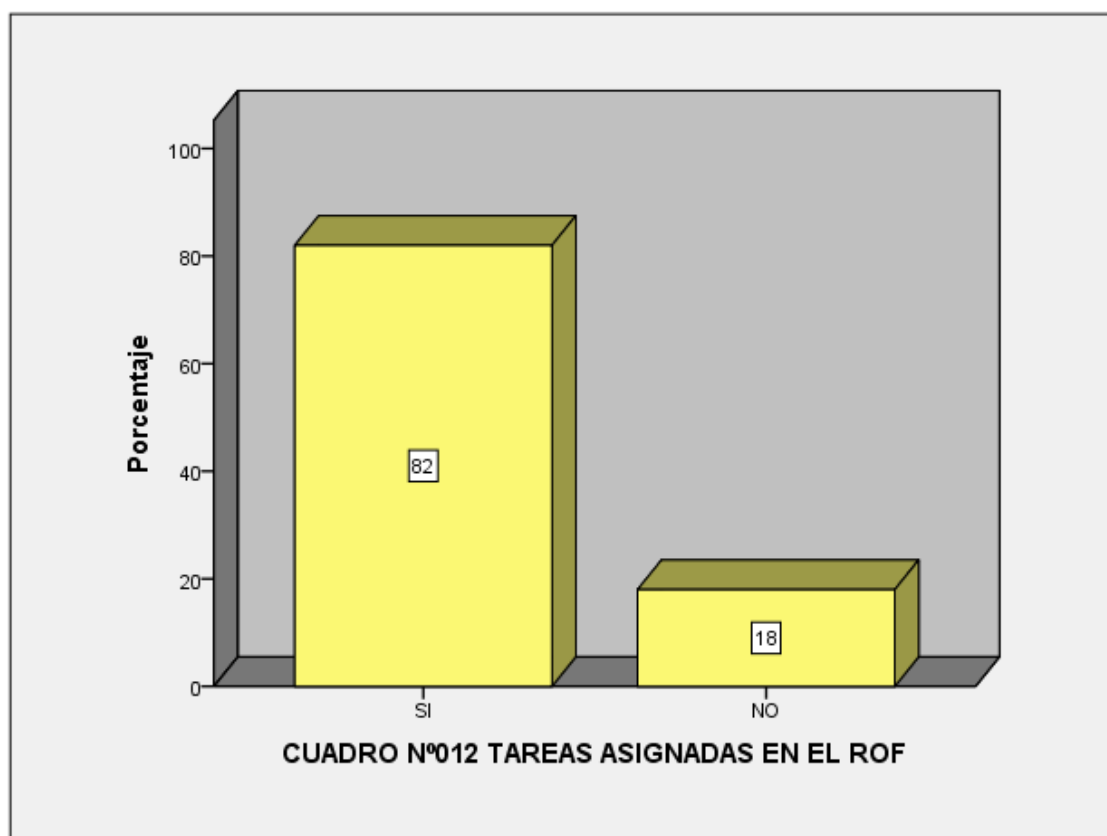
**CUADRO N°012
TAREAS ASIGNADAS EN EL RIT**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	41	82,0	82,0	82,0
Válidos NO	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: encuestas realizadas

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°012
TAREAS ASIGNADAS EN EL RIT**



Hasta este punto hemos descrito el alcance de los documentos de gestión en los trabajadores del instituto. En los siguientes ítems analizaremos como estos influyen en la variable dependiente específicamente en la motivación y la competencia.

4.5. Contrastación de Hipótesis. Variable Independiente con componentes de la Variable dependiente

4.5.1. Los Documentos de Gestión y su influencia en el Rendimiento de los Trabajadores – motivación laboral

Hemos descrito líneas arriba cual es el alcance de los documentos de gestión en los trabajadores del instituto, en esta sección analizaremos como estos documentos influyen en la labor de cada uno de ellos.

Iniciamos analizando la motivación que tienen los trabajadores. Hemos consultado si reciben algún tipo de incentivo y la respuesta se puede visualizar en el siguiente cuadro. El 60% sostiene que si reciben incentivos y el 40% que no reciben.

Ver cuadro y Gráfico Siguiente.

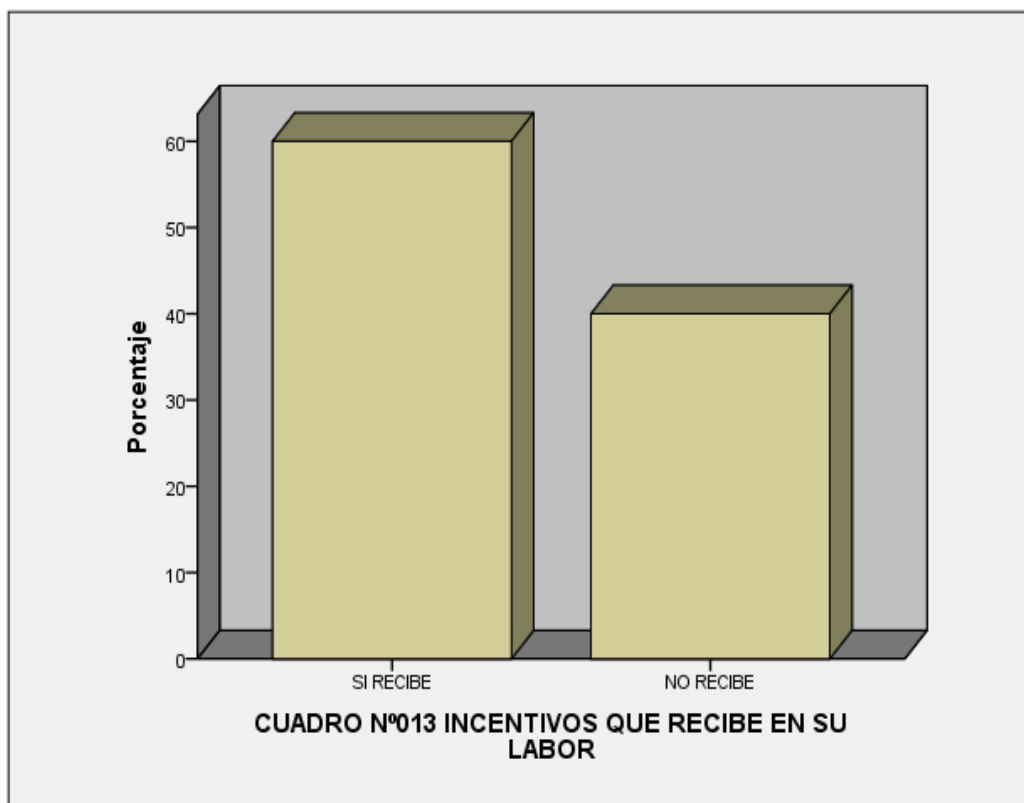
**CUADRO N°013
INCENTIVOS QUE RECIBE EN SU LABOR**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI RECIBE	30	60,0	60,0	60,0
Válidos NO RECIBE	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N°013 INCENTIVOS QUE RECIBE EN SU LABOR



Respecto al tipo de incentivo que reciben estos pueden ser económicos o académicos, referido ellos en resoluciones de reconocimiento que emite el Instituto.

El 30% de los encuestados sostuvieron que reciben estímulos económicos. En él, se encuentra los docentes que desarrollan asesorías a alumnos para la elaboración de sus informes finales. Y administrativos que hacen tareas específicas fuera de la labor regular para la cual fueron asignadas.

El 70% de los encuestados manifestaron que los incentivos son de tipo académico es decir reciben resoluciones por apoyo en el diseño de estrategias para superar los estándares exigidos. O resoluciones por asesorías y asistencias a alumnos, docentes entre otros.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

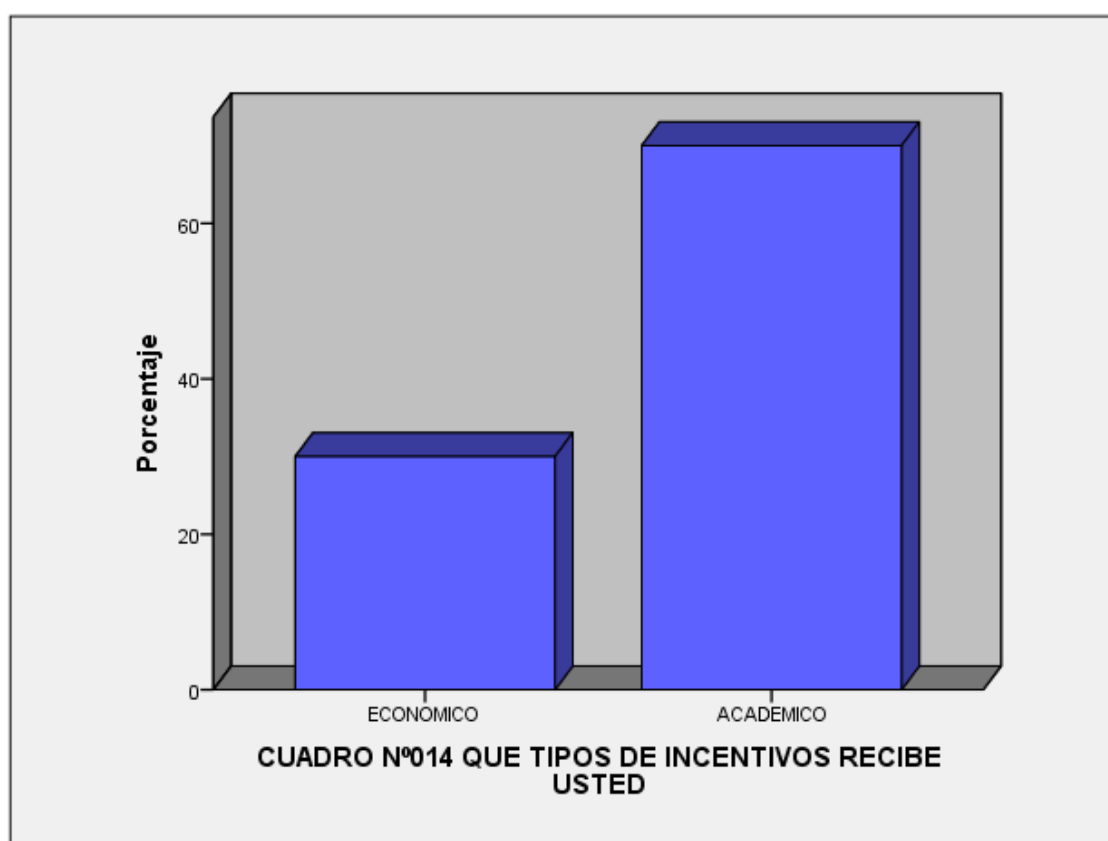
**CUADRO N°014
QUE TIPOS DE INCENTIVOS RECIBE USTED**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ECONOMICO	15	30,0	30,0	30,0
Válidos ACADEMICO	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

**GRAFICO N°014
QUE TIPOS DE INCENTIVOS RECIBE USTED**



En esta sección también hemos consultado a los trabajadores docentes y administrativos si se sienten a gusto laborando en el instituto.

Las respuestas se consignan en el siguiente cuadro. Las categorías que hemos usado como alternativas son si se encuentra a gusto, y no se encuentra.

El 54% de trabajadores se encuentran a gusto laborando en el instituto. Sin embargo, un 46% sostiene que no están a gusto, y aquí se encuentra los docentes que consideran que la remuneración no es la adecuada, y eso desalienta la motivación e continuar en el instituto.

Los que se encuentran a gusto son los trabajadores que tienen laborando más de dos años en el instituto y los nuevos quienes han resumido la confianza de hacer labores profesionales complementarias a la docente en el instituto, ello los tiene motivado para que continúen como docentes.

Cuando consultamos a quienes no están de acuerdo respecto a las decisiones que tomarías, estos manifiestan que actualmente laborar en el instituto les permite hacer curriculum para poder postular a otros trabajos.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

CUADRO N°015
SE ENCUENTRA A GUSTO TRABAJANDO EN EL INSTITUTO

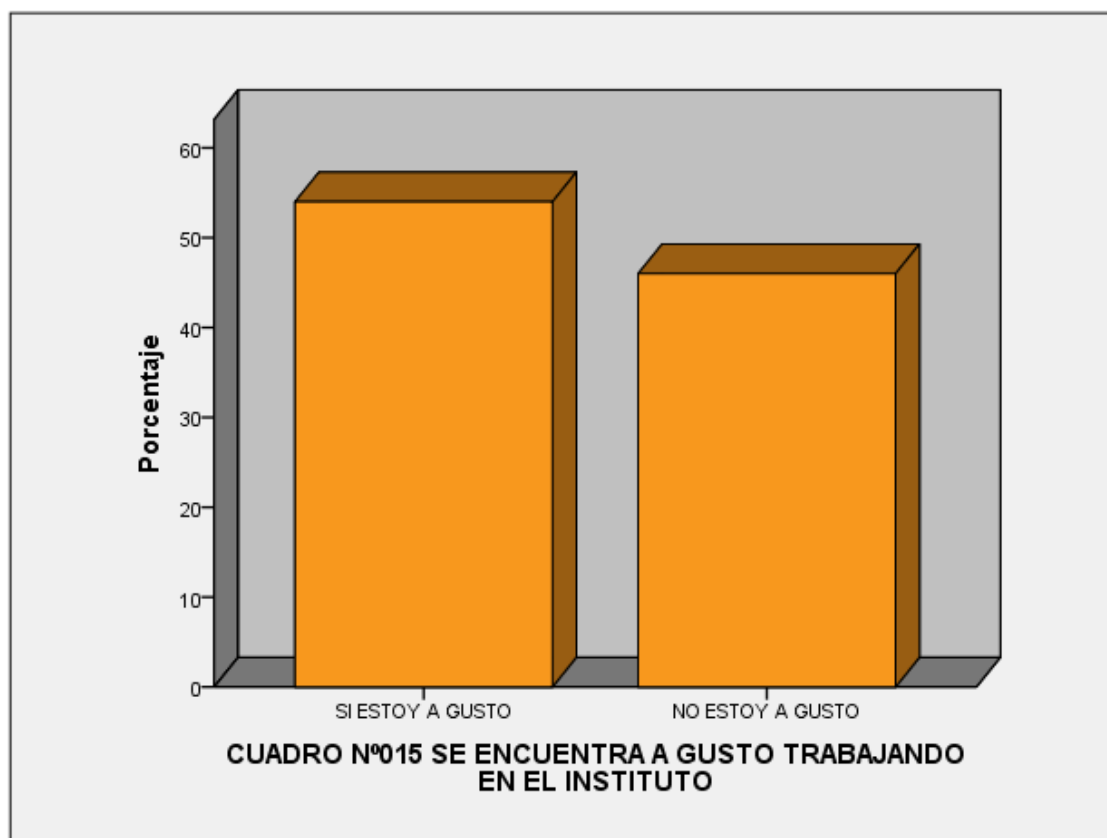
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI ESTOY A GUSTO	27	54,0	54,0	54,0
Válidos NO ESTOY A GUSTO	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

GRÁFICO N°015

SE ENCUENTRA A GUSTO TRABAJANDO EN EL INSTITUTO



Finalmente considerando que la hipótesis sostiene que hay una influencia significativa entre los documentos de gestión y el rendimiento del trabajador es que se hace la conclusión si efectivamente hay esa influencia de los documentos de gestión en la motivación de cada uno de ellos.

Como hemos mencionado la motivación es fundamental para un adecuado desempeño laboral en el Instituto. No está definida como política la motivación laboral, es un tema que falta incluir en sus documentos de gestión, sin embargo, hay acciones que estimulan en los trabajadores del instituto como las descritas líneas arriba.

En el siguiente cuadro vemos la influencia que este tema tiene.

Contrastación de Hipótesis

Con el siguiente cuadro y gráfico se puede observar que el 94% de trabajadores considera que los documentos de gestión influyen en la motivación que ellos tienen.

Esta información describe estadísticamente que nuestra hipótesis esta planteada en el sentido que hay una orientación funcional directa entre ambas variables.

Tanto el plan estratégico como el ROF el RIT establecen la filosofía y principios de trabajo que los hacen una herramienta de motivación para quienes laboran en el instituto en el sentido que ello establece las cosas claras al momento de desarrollar su trabajo.

Ver cuadro y gráfico siguiente.

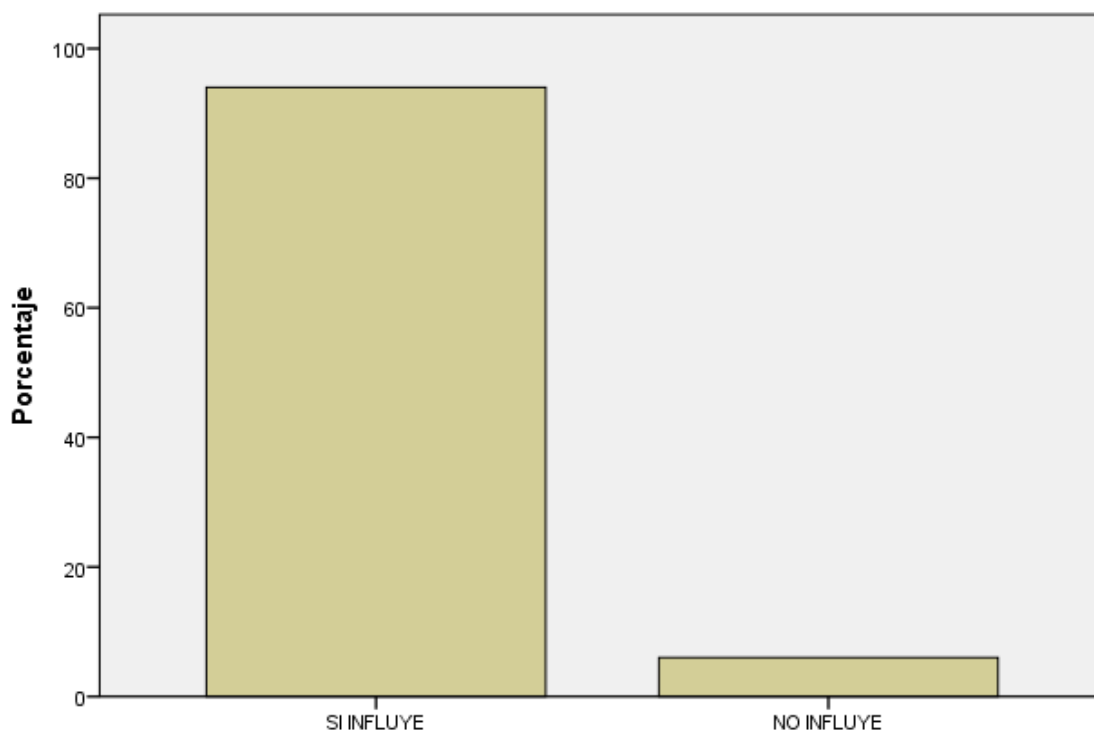
CUADRO N°016
INFLUYE LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
MOTIVACION LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI INFLUYE	47	94,0	94,0	94,0
Válidos NO INFLUYE	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

CUADRO N°016
INFLUYEN LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
MOTIVACION LABORAL



CUADRO N°016 INFLUYE LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
MOTIVACION LABORAL

4.5.2. Los Documentos de Gestión y su influencia en el Rendimiento de los Trabajadores – Competencia Laboral

Otro aspecto medido en el rendimiento del trabajador es su competencia laboral, es decir, como ellos desarrollan sus actividades en el instituto.

Para poder garantizar un adecuado rendimiento es necesario que tanto docentes, y administrativos cuenten con la herramienta necesaria para desarrollar la tarea, en ese sentido en los siguientes cuadros analizamos como esta este aspecto.

El 78% de trabajadores manifiesta que si cuentan con la infraestructura. Los docentes han manifestado que las aulas

están en buenas condiciones, los laboratorios igual, las pizarras.

El 22% sostiene que no cuentan con la infraestructura ello en razón que no cuentan con cañón multimedia en las aulas, y es restringido su uso.

Vale mencionar que los documentos de gestión garantizan que los docentes y administrativos cuenten con todas las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

Siendo la hipótesis que estos documentos influyen en su rendimiento podemos observar que al garantizar el uso de las herramientas están permitiendo que los trabajadores cumplan con sus competencias laborales para los cuales fueron contratados.

Eso corrobora también la hipótesis planteada.

Ver cuadro y gráfico siguiente:

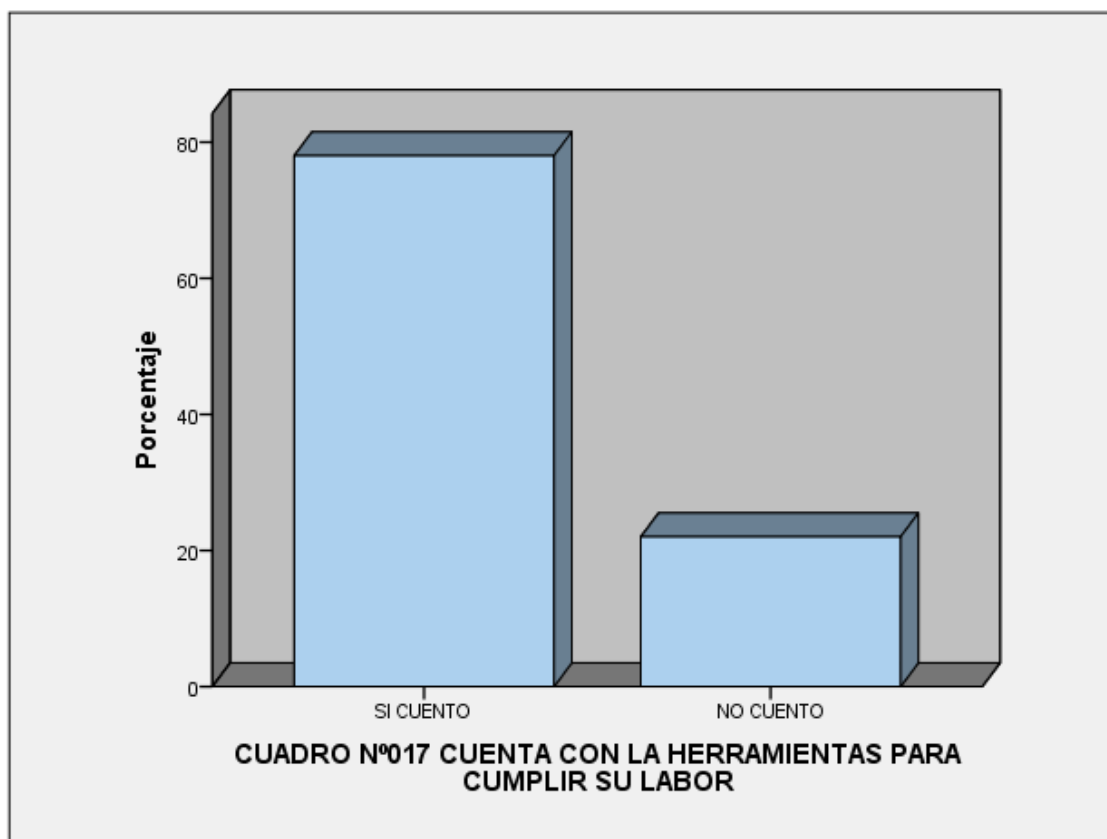
CUADRO N°017
CUENTA CON LA HERRAMIENTAS PARA CUMPLIR SU
LABOR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI CUENTO	39	78,0	78,0	78,0
Válidos NO CUENTO	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

GRAFICO N°017
CUENTA CON LA HERRAMIENTAS PARA CUMPLIR SU LABOR



Hemos complementado esta sección consultando si el instituto monitorea la labor que realiza. El 46% sostiene que si hay monitoreo, y el 54% que no lo hay. La importancia del monitoreo es fundamental para garantizar el cumplimiento de las tareas. Y estos si se encuentra establecido en los documentos de gestión. Ver cuadro y gráfico siguiente.

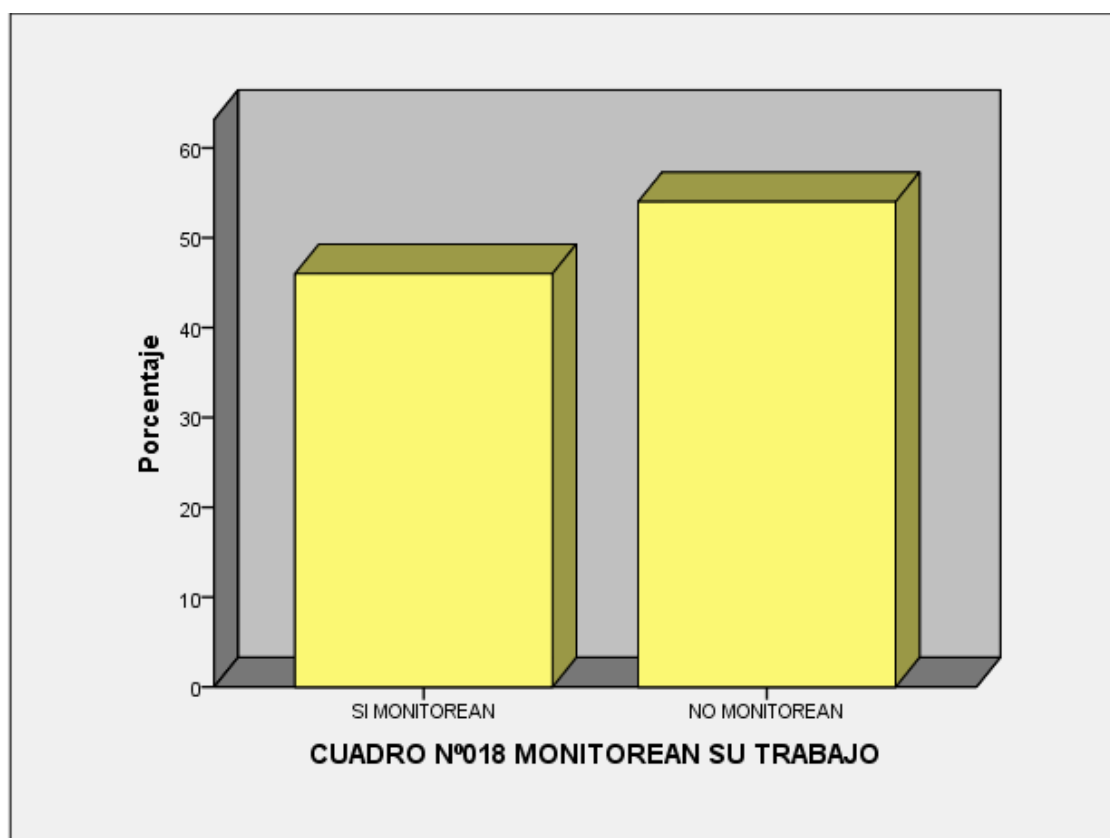
CUADRO N°018
MONITOREAN SU TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI MONITOREAN	23	46,0	46,0	46,0
	NO MONITOREAN	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

**GRAFICO N°018
MONITOREAN SU TRABAJO**



Finalmente para corroborar nuestra hipótesis hemos planteado la pregunta si los trabajadores consideran que hay una influencia entre ambas variables. Las respuestas se pasan en el siguiente cuadro.

**CUADRO N°019
INFLUYE LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
COMPETENCIA LABORAL**

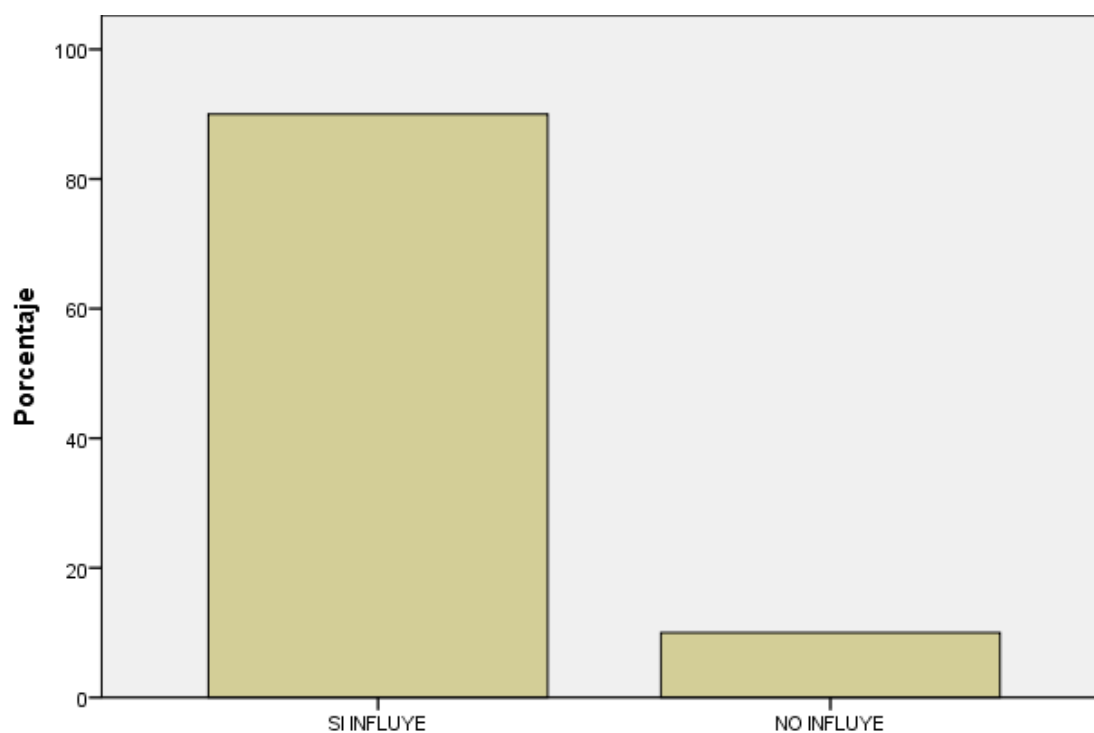
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI INFLUYE	45	90,0	90,0	90,0
NO INFLUYE	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS REALIZADAS

ELABORACION: PROPIA

Como se puede observar el 90% de los trabajadores considera que si hay una influencia entre ambas variables. Expresada en las diferentes formas escritas en los ítem's correspondientes. Los documentos de gestión fundamentan su importancia en el sentido que estas son guías de trabajo en función a la expectativa del empleador.

CUADRO N°019
INFLUYEN LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
COMPETENCIA LABORAL



CUADRO N°019 INFLUYE LOS DOCUMENTOS DE GESTION EN SU
COMPETENCIA LABORAL

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los Resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos

(RAMOS, 2013) En su texto sostiene que para tener un adecuado desempeño laboral los trabajadores deben tener la orientación adecuada de los principios, y manuales de trabajo necesario en el que se describa cuáles son sus funciones y tareas. A partir de esta teoría los cuadros descritos en el capítulo anterior N° 3, 8, 11 expresan que el Instituto Fibonacci cuenta con documentos de gestión formulados por los diferentes actores internos de esta empresa. Podeos inferir a partir de esta existencia que efectivamente contar con estos documentos permite que los trabajadores tengan clara las orientaciones funcionales en sus áreas de trabajo.

(ESCALANTE, 2011) En su libro de organización de empresas privadas y públicas sostiene que la misión, visión, estrategias garantizan que los trabajadores mejoren sus competencias laborales, y la motivación con la que se desempeñan en el trabajo. La tesis en los cuadros N° 4, 5, 6, 7 se puede demostrar que los trabajadores del Instituto no solo conocen la misión, visión, estrategias, sino también han participado en la formulación de estos siendo principios que rigen las expectativas de desarrollo que cada uno tiene.

(ANCIN J. M., 2012), (MORENO, 2012) resaltan la virtud del planeamiento estratégico y su influencia en el desempeño de los trabajadores motivándolos, o resaltando las competencias que ellos tienen. Y eso se puede visualizar en los cuadros correspondientes en el análisis de resultados.

(ARAMBURU, 2009), en su libro de organización de empresas sostiene que el Reglamento de Organización de empresas debe contener las funciones claras, y el nivel de dependencia de los trabajadores en las empresas, ello permite sostener el desarrollo de la misma en base a los objetivos que buscan. Los cuadros N°7, 8 sostienen que los trabajadores del instituto conocen cuáles son las funciones y alcances que tiene este documento de gestión así como el reglamento interno.

(CAMPOS, 1997), (SODEXO, 2014), sostiene que el rendimiento de los trabajadores se puede evaluar por el nivel de sus competencias y la motivación que ellos tienen. Al respecto, en nuestra investigación hemos podido corroborar con los cuadros 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 que hay una influencia muy significativa en los trabajadores del instituto del uso de los documentos de gestión en sus competencias profesionales y motivación. Como se puede observar estar a gusto en ese trabajo depende de su nivel de motivación. Algunos reciben incentivos económicos, y otros incentivos académicos, traducidos en resoluciones académicas, diplomas y otras descritas líneas arriba.

Con estos argumentos corroboramos la utilidad de la teoría en la aplicación práctica de la investigación.

CONCLUSIONES

- El Plan estratégico elaborado por el Instituto influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores administrativos y docentes dado que la declaración de misión, visión estrategias han sido elaborado con la intervención de ellos estableciendo principios que los motivan y mejoran sus competencias profesionales.
- El Reglamento de organización funciones influye en el rendimiento del trabajador del instituto dado que el conocimiento de sus funciones y alcances les permite tener claro las responsabilidades funcionales que tienen en términos académicos y administrativos.
- El Reglamento Interno de trabajo influye en el rendimiento del trabajador porque allí se plantea las responsabilidades en materia de disciplina, ética, identificación, compromiso que deben tener los trabajadores con el instituto, motivándolos y mejorando sus competencias.
- Según los cuadros 16, y 19 de la descripción estadística de las variables de investigación se ha demostrado que hay una estrecha relación entre los documentos de gestión y el rendimiento de los trabajadores del instituto Fibonacci.
- Los trabajadores del Instituto reconocen que reciben algún tipo de incentivo sea económico o académico de parte de la empresa, lo que genera un tipo de motivación laboral.
- Los trabajadores del instituto reconocen que cuentan con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones, así mismo han manifestado que el monitoreo del instituto permite mejorar sus competencias dada la preocupación de los promotores de cumplir con la responsabilidad asumida.

RECOMENDACIONES

- El instituto debe desarrollar un programa constante de inducción del plan estratégico en los trabajadores administrativos y docentes, como por ejemplo elaborar brochure, paneles, etiquetas y otros que les permita interiorizar el plan estratégico en el corto plazo.
- El Reglamento de Organización y funciones debe estar al alcance de todos los trabajadores en materia virtual o física en el instituto, para que los trabajadores conozcan cuáles son sus funciones y los alcances de este en la estructura orgánica.
- El instituto debe desarrollar boletines o cuadernillos con el reglamento interno, este debe ser distribuido a todos los trabajadores del instituto, tal como se hace con los estudiantes con el reglamento que se les distribuye.
- La promotora del Instituto debe diseñar políticas formales de motivación orientadas a estimular el rendimiento de los trabajadores docentes y administrativos del instituto, pudiendo ser ascensos, económicos, promociones entre otros.
- El Instituto debe promover capacitaciones para sus trabajadores administrativos docentes traducidas en pasantías, asesorías seminarios talleres para que puedan complementar las habilidades profesionales que son útiles para el instituto.
- El Instituto debe continuar con los trabajos de acreditación para constatar la calidad de su servicio y se pueda promocionar para tener una mayor acogida en el mercado huanuqueño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (S.F.).
- AGUADO, J. F. (2006). FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACION DE EMPRESA. MADRID: ESPAÑA.
 - ALLES, M. A. (2006). SELECCION POR COMPETENCIAS. BUENOS AIRES: GRANICA.
 - ALVA ZAPATA JOSE LUIS - JUAREZ MORALES JUNIO ALEXANDER. (2014). ♣ RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CHIMU AGROPECUARIA S.A. DEL DISTRITO DE TRUJILLO 2014. TRUJILLO: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO.
 - ANCIN, J. M. (2012). EL PLAN ESTARTEGICO EN LA PRACTICA. MADRID: ESPAÑA.
 - ANCIN, J. M. (2015). EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRACTICA. ESPAÑA: ESIC.
 - ARAMBURU, N. (2009). ORGANIZACION DE EMPRESAS. MEXICO.
 - CAMPOS, E. B. (1997). ORGANIZACION DE EMPRESAS: ESTRUCTURA PROCESOS Y MODELOS. UNICA.
 - EMPERATRIZ, F. P. (2013). “USO DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN PLANILLA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHINCHAO 2013”. HUANUCO: UNIVERSIDAD DE HUANUCO.
 - ESCALANTE, F. F. (2011). DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS. ESPAÑA: MACHI.
 - EUMED.NET. (12 DE MARZO DE 2013). ENCICLOPEDIA Y BIBLIOTECA VIRTUAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURIDICAS. OBTENIDO DE EUMED.: EUMED.NET
 - GARCIA, A. A. (2014). MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA ESTETICA UNISEX OLIVIA. OBREGON SONORA: INSTITUTO TECNOLOGICO DE SONORA.
 - JULIAN PEREZ PORTO - MARIA MERINO. (21 DE AGOSTO DE 2014). RENDIMIENTO LABORAL. OBTENIDO DE DEFINICION DE: [HTTP://DEFINICION.DE/RENDIMIENTO-LABORAL/](http://definicion.de/rendimiento-laboral/)
 - MACHIAVELLO, M. A. (21 DE OCTUBRE DE 2010). MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES. OBTENIDO DE MOF: [HTTP://SALASMACHIAVELLO.BLOGSPOT.PE/2010/10/MANUAL-DE-ORGANIZACION-Y-FUNCIONES-MOF.HTML](http://salasmacchiavello.blogspot.pe/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html)
 - MORENO, S. M. (2012). ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNA VISION PRACTICA. ESPAÑA: ESPAÑA.
 - MUÑOZ, T. A. (2000). ♣ MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE PARQUE Y EDIFICIOS EN MÉXICO. MEXICO: INSTITUTO

TECNOLOGICO DE LA CONSTRUCCION - MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION.

- RAMOS, F. R. (2013). CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL, PROFESIONA Y PERSONAL. PERU: EPERFIL.
- ROBERTO, H. S. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. MEXICO: MCGRAW HILL.
- RONAL ALFARO SALAZAR - SARA LEYTON - ANTONIO MEZA SOLANO. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES . LIMA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU.
- SODEXO. (21 DE ENERO DE 2014). SERVICIO DE CALIDAD DE VIDA. OBTENIDO DE MOTIVACION LABORAL: [HTTP://WWW.VIDAPROFESIONAL.COM.VE/BLOG/QUE-ES-LA-MOTIVACION-LABORAL.ASPX](http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx)

ANEXOS

FICHA DE ENCUESTA

Objetivo.- El objetivo de la presente encuesta es el de conocer como influencia los documentos de gestión en el rendimiento del trabajador del Instituto Fibonacci. Los resultados que se genere tendrán uso académico.

Cuanto tiempo trabaja usted en el Instituto?

- 1 a 2 años ()
- 2 a 4 años ()
- 4 años a más ()

En qué área trabaja en el Instituto?

- Administración ()
- Docente ()

Conoce usted la misión del Instituto?

- Si conozco ()
- No conozco ()

Conoce usted la visión del instituto?

- Si conozco ()
- No conozco ()

Qué le hace diferente al instituto respecto a otros similares?

- Cuenta con infraestructura propia ()
- Cuenta con convenios con otras instituciones públicas y privadas ()
- Cuenta con profesionales de nivel ()
- Todas las anteriores ()

Considera que el Instituto busca reducir costos para brindar buen servicio?

- Tiene política de austeridad ()
- Invierte cuando es necesario ()

Qué estrategia considera usted aplica el instituto para ser mejor en su rubro?

- Tiene publicidad intensiva ()
- Hace promociones ()
- Ofrece bolsa de trabajo ()
- Potencia el uso de su infraestructura ()

Participó usted en la formulación del ROF del Instituto?

- Si participe ()
- No participe ()

Conoce usted cuáles son sus funciones?

- Si ()
- No ()

Conoce usted el alcance del ROF?

- Si ()
- No ()

Conoce usted cuáles son las responsabilidades que se establece en RIT?

- Si ()
- No ()

Sabe cuáles son sus tareas asignadas?

- Si ()
- No ()

Tiene asignada metas en su área?

- Si ()
- No ()

Influye los documentos de gestión en el cumplimiento de tus metas?

- Si influye ()
- No influye ()

Influye los documentos de gestión en la atención al cliente?

- Si influye ()
- No influye ()

Entrevista a Promotores y Gerente

1. El Instituto incluye la participación de los docentes y administrativos en la formulación de los documentos de gestión?
2. Definen los documentos de gestión el rendimiento de los docentes y administrativos?
3. Monitorea el rendimiento de los docentes y administrativos del instituto?
4. Brinda incentivos a los docentes y administrativos del Instituto?
5. Que hace el Instituto para fomentar el conocimiento de los lineamientos estratégicos misión, visión, valores?
6. Qué tan importante son los trabajadores para usted?
7. Valora su trabajo?
8. Define usted las responsabilidades del trabajador en el reglamento interno de trabajo?

Tesis: Los Documentos de Gestión y su influencia en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.P.T. Fibonacci Huánuco 2016

Autor: Bach. Luz Exnerdin Peralta Berru

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos
General ¿Cómo influye los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?	General Describir cómo influye los documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016	General Los documentos de gestión influyen significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?	1. Independiente - Documentos de Gestión Dimensiones - Plan Estratégico - Reglamento de Organización y Funciones - Reglamento Interno	Tipo y Nivel de Investigación Descriptiva: Describen procesos, características de los documentos de gestión y su alcance en los trabajadores del Instituto. Enfoque Cuantitativo: la información que se va recolectar se procesara estadísticamente. Diseño de la Investigación: La Investigación es no experimental – Transversal.	Encuestas: para conocer el uso de los trabajadores de los documentos de gestión. Entrevista a directivos: para conocer el rendimiento de los trabajadores en el instituto.
Específicos - ¿Cómo influye el Plan Estratégico en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016? - ¿Cómo influye el Reglamento de Organización y Funciones en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016? - ¿Cómo influye el Reglamento Interno en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?	Específicos - Determinar cómo influye el Plan Estratégico en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016 - Determinar cómo influye el Reglamento de Organización y Funciones en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016 - Determinar cómo influye el Reglamento Interno en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016?	Específicos - El Plan Estratégico influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016 - El Reglamento de Organización y Funciones influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016 - El Reglamento Interno influye significativamente en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P. Fibonacci Huánuco 2016	2. Dependiente Rendimiento del Trabajador Dimensiones - Motivación Laboral - Competencia Laboral	A. Población 6 administrativos 44 docentes N = 50 B. Muestra N = n n = 50	

