



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa
Consortio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., Tercerizadora de Sedapal Breña,
2018

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Veronica Nilda Chivilchez Goyzueta (Orcid.org/0000-0002-7302-4387)

Jesus Enrique Benites Diaz (Orcid.org/0000-4731-8270)

ASESORA:

Dra. Mary Maribel Vásquez Ramírez (Orcid.org/0000-4731-8270)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de organizaciones

Lima - Perú

2018

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Veronica Nilda Chivilchez Goyzueta, cuyo título es: Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen, Tercerizadora de Sedapal Breña, 2018. Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de:14....(número) catorce.....(letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 16 de diciembre del 2018


.....
PRESIDENTE


.....
SECRETARIO


.....
VOCAL

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Jesus Enrique Benites Diaz, cuyo título es: Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen, Tercerizadora de Sedapal Breña, 2018. Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 14.....(número) Catorce.....(letras).

Lima, San Juan de Lurigancho.....16.....de 12..... del 2018....



.....
PRESIDENTE



.....
SECRETARIO



.....
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, a mis padres, esposo, hermanos, cuñados y sobrinos quienes con su aliento hicieron posible la culminación de mi carrera. A la familia que ya no se encuentra entre nosotros, Jhon Granda, quien me daba palabras de ánimo cada vez que nos visitaba.

Veronica Nilda Chivilchez Goyzueta

A Dios, a mis padres Shasha y Jorge, a mi esposa Magaly, a mis hijos Antuanette y Daniel, a mis hermanos, familiares y amigos que de alguna forma apoyaron en el desarrollo académico y a la culminación de esta tesis.

Jesus Enrique Benites Díaz

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros maestros que supieron guiarnos a lo largo de la carrera, en especial a nuestro tutor Godofredo Illa. A los gerentes del Consorcio Eulen, quienes permitieron la realización del trabajo basada en la problemática de la empresa.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Veronica Nilda Chivilchez Goyzueta con D.N.I. 0747155 y Jesus Enrique Benites Diaz con D.N.I 10770385, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales; Escuela Administración, declaramos bajo juramento que toda la documentación expuesta en el presente trabajo de investigación es veraz y auténtica.

Por lo tanto, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada, por la cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de diciembre del 2018



Verónica Nilda Chivilchez Goyzueta



Jesús Enrique Benites Díaz

Índice

Caratula	i
Lista de tablas	ix
Lista de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	44
2.2. Operacionalización de variables	45
2.3 Población y muestra	48
2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.	49
2.5. Métodos de análisis de datos	51
2.6 Aspectos éticos	52
III. RESULTADOS	53
3.1. Estadística descriptiva	54
3.2. Prueba de hipótesis	64
IV. DISCUSIÓN	69
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	81
ANEXOS	86
Cuestionario sobre instrumentos de gestión	87
Cuestionario sobre la variable responsabilidad laboral	89
Validación de instrumentos de medición a través de juicio de expertos	91
Matriz de consistencia	123
Autorización de la Entidad donde se realizó la investigación	131
F06-PP-PR-	
02.02 Acta de Aprobación de Originalidad de tesis y el pantallazo del Turnitin	132
F08-PP-PR-02.02 Autorización de publicación de tesis	136
Autorización de la versión final del trabajo de investigación	138

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Operacionalización de variables de la investigación</i>	35
Tabla 2 <i>Población y muestra probabilística</i>	37
Tabla 3 <i>Validez del instrumento de investigación</i>	38
Tabla 4 <i>Fiabilidad de la variable instrumentos de gestión</i>	39
Tabla 5 <i>Fiabilidad de la variable responsabilidad de trabajadores en línea</i>	39
Tabla 6 <i>Estadística descriptiva de la variable instrumentos de gestión</i>	42
Tabla 7 <i>Estadística descriptiva de la dimensión manual de organización y funciones</i>	43
Tabla 8 <i>Estadística descriptiva de la dimensión reglamento de organización y funciones</i>	44
Tabla 9 <i>Estadística descriptiva de la dimensión manual de procedimientos</i>	45
Tabla 10 <i>Estadística descriptiva de la dimensión manual de gestión de calidad</i>	46
Tabla 11 <i>Estadística descriptiva de la variable responsabilidad laboral de los trabajadores en línea</i>	47
Tabla 12 <i>Estadística descriptiva de la dimensión resultados concretos</i>	48
Tabla 13 <i>Estadística descriptiva de la dimensión competencias laborales</i>	49
Tabla 14 <i>Estadística descriptiva de la dimensión desempeño laboral</i>	50
Tabla 15 <i>Estadística descriptiva de la dimensión factores críticos de éxito</i>	51
Tabla 16 <i>Prueba de hipótesis general</i>	52
Tabla 17 <i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	53
Tabla 18 <i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	54
Tabla 19 <i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	55
Tabla 20 <i>Prueba de hipótesis específica 4</i>	56

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i>	Histograma de la variable instrumentos de gestión 42
<i>Figura 2</i>	Histograma de la dimensión manual de organización y funciones 43
<i>Figura 3</i>	Histograma de la dimensión reglamento de organización y funciones 44
<i>Figura 4</i>	Histograma de la dimensión manual de procedimientos 45
<i>Figura 5</i>	Histograma de la dimensión manual de gestión de calidad 46
<i>Figura 6</i>	Histograma de la variable responsabilidad laboral de los trabajadores en línea 47
<i>Figura 7</i>	Histograma de la dimensión resultados concretos 48
<i>Figura 8</i>	Histograma de la dimensión competencias laborales 49
<i>Figura 9</i>	Histograma de la dimensión desempeño laboral 50
<i>Figura 10</i>	Histograma de la dimensión factores críticos de éxito 51

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo comprobar la relación que existe entre los Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en el Consorcio Eulen, Tercerizadora de Sedapal Breña, 2018. El método que utilizamos en la investigación es el método Correlacional Aplicada de nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. Para efectuar el estudio, tuvimos una población de 150 trabajadores y aplicando la fórmula, dio como resultado que la población a encuestar fue de un 57% equivalente a 85 encuestados, de los cuales 4 son gerentes y 81 trabajadores de línea, usando la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. Los datos fueron procesados para ambas variables con el programa estadístico SPSS y también empleamos el programa Excel para las tabular el resultado de las encuestas; así mismos la información procesada dio como resultado el de alfa de Cronbach de 0,83 para el instrumento que midió la variable instrumentos de gestión y 0,81 para la variable responsabilidad de los trabajadores en línea. También se puede apreciar que para la prueba de hipótesis del presente estudio se utilizó el estadígrafo Rho de Spearman, lo que nos permitió ratificar que existe relación entre las variables instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral, como consecuencia de la prueba que dio el valor de 0,86 y una significación asintótica bilateral de 0,000.

Palabras claves: Procedimientos, Gestión de calidad, desempeño laboral e incentivos

Abstract

The aim of the present study is to verify the relationship that exists between the Management Instruments and the labor responsibility in line workers in the company Eulen, outsourcing Sedapal Breña, 2018. The method we use in the investigation is the Correlational method applied of level descriptive and non-experimental cross-sectional design. To carry out the study, we had a population of 150 workers and by applying the formula, the result was that the population to be surveyed was 57% equivalent to 85 respondents, of which 4 are managers and 81 line workers, using the technique of the survey and the questionnaire as an instrument. The data were processed for both variables with the statistical program SPSS and we also used the Excel program to tabulate the results of the surveys; Likewise, the processed information resulted in Cronbach's alpha of 0.83 for the instrument that measured the variable management instruments and 0.81 for the variable responsibility of online workers. It can also be determined that the Spearman Rho statistic will be shown for the hypothesis test of this study, which allows us to ratify that there is a relationship between the variable management instruments and labor responsibility, as a result of the test that gave the value of 0.86 and a bilateral asymptotic significance of 0.000.

Keywords: Procedures, Quality management, work performance and incentives.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en este mundo tan globalizado es la célula en la sociedad, la cual permite no solo brindar un servicio o producto sino es una fuente de economía para sociedad, familia, cliente, proveedores y todos los que forman parte del círculo que la empresa ejerce en la sociedad. Para ello las empresas deben ser muy competitivas, puesto que ahora no solo es suficiente que el producto que se ofrece sea el mejor frente a la competencia, el más económico, sino también que satisfaga la demanda de los consumidores, para ello el personal es de suma importancia, pues debe estar preparado para que ayude al crecimiento de la organización. Es preciso contar con personal altamente competitivo, con actitud proactiva, para cumplir con tareas y que estas brinden responsabilidad y eficiencia en las tareas encomendadas.

En este mundo tan globalizado debemos contar también con ventaja estratégica y el no contar con manuales de gestión nos dificulta estar a la vanguardia tecnológica, debemos lograr que nuestros servicios o productos permitan satisfacer en tiempo y forma tanto a los clientes externos como internos. Por tal motivo se hace necesario e importante implementar manuales que permitan tener una visión clara, retadora y sobre todo que defina nuestra responsabilidad en el Consorcio Eulen. Se debe precisar que toda empresa necesita contar con personal productivo, puesto que su capacidad para orientar su labor a la generación de sinergias organizacionales, orientara a la consecución de los planes contextualizados anticipadamente por la organización, en su carrera a conseguir los resultados basados en indicadores de eficiencia, eficacia, rentabilidad y bienestar de los colaboradores de la empresa. Es por esta razón que las áreas de recursos humanos hoy en día tienen mucha importancia ya que se dedican a evaluar el nivel de desempeño de sus trabajadores, bajo modelos estrictamente medibles, y que proporcionaran datos fidedignos para tomar decisiones en la empresa relacionada a su capacidad productiva obtenida de su fuerza laboral.

El Consorcio Eulen del Perú de Servicios Generales S.A. y Acciona Agua S.A.U., es una empresa consorciada con capital extranjero, que presta servicios tercerizados a la Empresa Servicio de Agua Potable y Alcantarillado (Sedapal), en dos ámbitos Zonales a saber, en el Norte (Comas y Callao) y en el Centro (Ate Vitarte, Breña y San Juan de Lurigancho), Como materia de análisis, el presente documento se centra en la base de Breña, ubicada dentro del ámbito de la Zona Centro. Desde el inicio de sus labores (16 de julio del 2015), cumple con las normas establecidas en el marco de las leyes del trabajador promovidas por Ministerio de Trabajo, es decir, cuentan con un contrato, se les abona los

sueldos puntualmente y cuentan con todos los beneficios de Ley. Sin embargo, existe una problemática latente en el Consorcio señalado, percibiéndose una falta de identificación del personal con la Empresa, considerando la forma de realizar sus labores en campo para las cuales fueron contratados. Es necesario precisar, que dentro de los términos de referencia en el marco del contrato con la empresa Sedapal, se han establecido algunos estándares de cumplimiento, los cuales al ser verificados por parte de nuestro cliente al hacer supervisión en campo, encuentra que algunos trabajadores no ejecutan correctamente su labor bien sea porque encuentran algunas situaciones en campo que no solucionan o porque definitivamente no atienden las ordenes que genera Sedapal en algunos casos cerrándolos con imposibilidades inexistentes o con información falsa. Por citar algunos casos: un cierre de servicio no atendido, una instalación de medidor mal ejecutada, inspecciones internas deficientes, falta de entrega de recibos a domicilio, etc., esto sumado a una muy pobre o nula supervisión por parte de los encargados de cada uno de los procesos, hace que el servicio no se preste de la mejor forma.

Producto de esta inspección o verificación realizada por Sedapal, y de acuerdo al contrato, proceden a aplicar las penalidades conforme a las reglas establecidas en el Contrato firmado, considerando los parámetros, procedimientos y tiempos establecidos de las actividades que se consideran parte de sus responsabilidades tercerizadas. En el 2017 la penalidad asumida por la empresa, calculado por Sedapal fue de S/160,000 por concepto de adelanto en las fechas planificadas para la toma de lectura de medidor, considerado esto como una falta grave en la ejecución de las labores contratadas. Cabe indicar, que toda multa es asumida en su totalidad por nuestra empresa, pero también hay que considerar que, en algunos casos, estas situaciones se generan por una incorrecta planificación de las actividades de Sedapal generando sobrecargas de trabajo o picos de carga que ponen en riesgo de incumplimiento a nuestra empresa, ya que es el mismo personal contratado, pero con una carga acumulada no esperada.

Es por ello que la presente investigación pretende abordar las falencias o vacíos legales u operativos que no se consideraron antes de la firma del contrato. Nos referimos a los instrumentos de gestión que deberían manejarse, tanto internamente para la empresa que contrata el servicio, como para para el conjunto de empresas tercerizadoras que trabajan con Sedapal. Por tanto, no abordar el problema en su real contexto, ocasiono que este problema afecte determinantemente los resultados económicos del Consorcio Eulen-Acciona. Es

necesario estudiar el problema desde su esencia, como factor que puede generar el problema, llegando a su manifestación, en los resultados operativos en los trabajadores de línea.

Para el grupo Alve Consultoría Mexicana que inicia su gestión desde 1990, nos dice que los beneficios que lograrán las empresas es brindar tiempo, dinero y esfuerzo con los colaboradores, estos deben ser documentados a través de los manuales de políticas y procedimientos para una mejor práctica en este mundo tan competitivo, además nos señala siete beneficios para contar con estos manuales: a) Procesos efectivos. Es un procedimiento conjunto entre la empresa y el colaborador, b) Incremento de las ventas y utilidades. Toda empresa es creada con fines de lucro siendo el principal resultado y el que más importa a los accionistas es el resultado financiero, c) Tener buenos cimientos para crecer y posicionarse en el mercado, los manuales son de gran ayuda, ya que permite informar de manera clara las normas y los procedimientos obtenidos, para brindar buenos resultados, d) Acelerar la capacitación del personal. Al contar con los manuales, el nuevo personal o el antiguo es promovido y capacitado de manera adecuada, de forma rápida. Cuando no se cuentan manuales de inducción de la gente dura mucho más tiempo, causando pérdidas para la empresa, e) Mejorar la relación cliente – proveedor. El éxito reside en pasar de manera adecuada los productos que necesitan nuestros clientes internos. Al contar con manuales, podemos decir que existe conocimiento real de los requerimientos de la calidad que necesita cada colaborador, f) Consolidar la estrategia empresarial. Se debe contar con manuales que grafiquen a la organización con objetivos claros de visión y misión. El no contar con manuales es jugar como amateur dentro de un torneo de profesionales y g) Tener libertad empresarial. Si eres empresario o directivo y has implementado buenos soportes y manuales adecuados, se puede estar tranquilo, quiere decir que ha generado estrategias para tu negocio, relaciones públicas y te brindará la seguridad que tu empresa camina de manera adecuada, aunque tu estés ausente.

Según la revista Milenio, el manual de procedimientos es un instrumento que incluye de forma metodológica los pasos y operaciones que debemos seguir si queremos realizar tareas en el área administrativa. Es una herramienta que nos permite disminuir costos en la oficina porque estandariza los métodos utilizados; debido a esto es importante implementarlo por escrito y que el personal cuente con este como guía para sus colaboradores. Cuando no se cuenta con método estandarizado genera sobretiempos y esfuerzo innecesario. No se tienen una semejanza en el contenido, tampoco se tiene forma definida para prepararlo, sin embargo, hay elementos que aparecen siempre: a) Identificación de los datos de la empresa,

responsables, logotipo, fecha de elaboración etc., b) Índice de los capítulos que contiene el documento, c) Introducción que se menciona el manual, propósitos, segmento de aplicación y vigencia del documento, d) Antecedentes históricos de la organización, evolución y cambios registrados, e) Legislación o base legal que indica las actividades de la organización, f) Estructura orgánica o representación ordenada de las tareas administrativas y g) Organigrama o representación gráfica de la empresa (Milenio 2014).

Según el diario Web y Empresas de México, el manual de procedimientos se refiere a una herramienta administrativa, la cual da respaldo a las tareas diarias dentro de la empresa. Estos se agrupan de forma ordenada las acciones y operaciones que se deben cumplir para llevar a cabo las tareas de la empresa y funcionar correctamente, permite el seguimiento de manera secuencial y eso permite programar y llevar un buen control y seguimiento. Se conforma de la siguiente manera un manual de procedimiento: a) Identificación, nombre oficial y el logotipo de la empresa, b) Índice o detalle del documento que facilita al lector la ubicación del contenido y en que página se ubica lo que está buscando, c) Prologo o introducción, que es el resumen del documento donde se indica el contenido la importancia del mismo, d) Objetivos del procedimiento que indica la finalidad del documento, tareas y procedimientos a seguir, e) Áreas de aplicación con detalle de responsables y el alcance de cada uno, f) Políticas y normas de operación estableciendo lineamientos de la empresa y las instancias de las áreas y g) Glosario de términos poco conocidos de la organización que ayude a entender al lector a que se refiere el enunciado. Los pasos para iniciar un manual de procedimientos es tener en claro a que quien está dirigido, si es una nueva sucursal o una está siendo implementado para un personal antiguo que tiene un nuevo cargo dentro de la organización, generando con esta la calidad suficiente para asegurar las ventas y nuestro posicionamiento y el crecimiento de nuestro negocio (Web y Empresas 2017).

Según RPP Noticias sólo el uno por ciento de las empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad, este estudio pone al descubierto la necesidad de impulsar a las empresas restantes a poder sumarse en el camino de la competitividad y la calidad. Gestionar la calidad, así lo revelo el economista Walter Ramírez, jefe de la oficina de estudios económicos del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), indico que en la actualidad tenemos 1329 empresas que cuentan con un ISO, de un total activo de 382 899. La intención es concientizar al sector privado que el ISO 9001 o ISO 14001 son modelos de gestión, lo que permite administrar y mejorar la calidad en productos o servicios. El jefe de

La oficina de estudios económicos manifestó que, en otros países como Colombia, son 14,000 empresas certificadas; por tal motivo, enfatizo la urgencia de concientizar mucho el sector privado para obtener esta certificación y ser más competitivo y con ellos puedan exportar sus productos o servicios a otros mercados. (RPP Noticias 2016). Según el Blog de la PUCP, señala que cada individuo de la organización tiene claro cuál es su objetivo y por ende mejoran los tiempos y la productividad en la organización, lo que permite un buen seguimiento de tareas para tener indicadores con los que nos ayuden a mejorar día a día.

Nuestro deber como empresa es dar a conocer a los trabajadores los procedimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones. El MOF contiene el Organigrama, y la descripción de puestos en la empresa. En el mundo de hoy es necesario para las empresas tener documentación no solo para obtener certificaciones sino para orientar al personal de sus tareas diarias. Hoy en día es muy necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), sino por su uso ayuda a disminuir problemas en las áreas debido a que cada individuo de la organización tiene claro cuál es su objetivo y por ende mejoran los tiempos y productividad en la organización, lo que permite dar seguimiento a las tareas y controlar cada tarea (PUCP 2010).

Según el Blog de Administración y Ciencia Informática (2010), La ejecución de los manuales de la organización y políticas dentro del organismo son importantes, ya que permiten tener una idea clara de los objetivos a conseguir en común conjuntamente con el equipo de trabajo el cual respalda a través de sus valores y políticas de cada organización. El manual de procedimientos, contiene detalladamente las actividades que deben seguir en la realización de las funciones, en una o varias unidades administrativas, incluye además los puestos que intervienen precisando responsabilidad y participación. Además, precisa que el manual de organización se realiza con la finalidad de tener los objetivos claros y una mejor visualización en el campo de cómo se encuentra la organización dentro de la empresa, desde los colaboradores y las funciones realizadas. Es preciso indicar que el manual es una colección sistemática de los procesos que indique al personal las actividades a ser cumplidas y la forma en que deben ser llevadas a cabo.

El propósito del manual es brindar una delineación actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual de ningún modo se puede considerar acabado y completo, ya que debe desarrollarse con la organización. Hoy en día existen diversos mecanismos para la confección de manuales, lo importante es crear una cultura que permita obtener la seguridad que si están siendo consultados por los usuarios,

más ahora que el cambio en los procesos de las empresas son bastante revolucionados, el costo – beneficio de los manuales siempre será favorable y con resultados satisfactorios para las organizaciones. Conforme a lo que se ha evidenciado en la investigación, se ha podido determinar que la falta de documentación referente a manuales de funciones, procedimientos, instructivos e indicadores para cada proceso que maneja la empresa ha generado una serie de problemas que han desencadenado en algunas ocasiones en penalidades y obviamente han generado sobrecostos de no-calidad. Como materia de análisis para la presente investigación se ha seleccionado esta problemática y como fundamento teórico se tienen las siguientes fuentes.

Toda investigación debe constar de antecedentes internacionales y nacionales que describan como se manifiestan las variables de estudio en escenarios disímiles, con organizaciones de estructura heterogénea, sumidos en condiciones de incertidumbre, que finalmente fueron necesarios para generar discusión de resultados. En los trabajos previos primeramente se describió los antecedentes internacionales y luego los nacionales.

Arellano y Soledispa (2013) en su trabajo de investigación “Diseño de un manual de funciones y procedimientos para mejorar la gestión en la Imprenta Delgado, ubicado en el Cantón Milagro en la Universidad Estatal de Milagro, para optar al grado de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría, en la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador”. Plantea como objetivo principal el de elaborar un Manual de funciones y procedimientos de gestión, estableciendo las tareas de cada empleado con sus correspondientes medidas de control que eviten duplicidad de funciones y pérdidas de tiempo en términos laborales, a fin de brindar una mejor satisfacción a los clientes. Estos manuales permitirán tanto a la administradora como a los empleados ejecutar tareas de forma ordenada y secuencial. El estudio se realizó en base a la teoría de los autores Durand (2013), Avilés (2013), Henríquez (2013). Asimismo, los autores en la investigación citada plantean que es de suma importancia elaborar los manuales para el normal desarrollo de las actividades de la imprenta que estudiaron, permitiendo de esta manera hacer uso óptimo de los recursos, de acuerdo a las deducciones obtenidas de las encuestas realizadas tanto a los trabajadores como a los clientes, como resultado se obtuvieron los siguientes resultados. Se realizó una investigación de tipo descriptivo, ya que registra, estudia y explica la naturaleza actual, y la estructura o procesos de los fenómenos. Según las encuestas, el 50% señalan que no existen controles específicos para evitar las dificultades que se presentan en el área, el 50% indica que sí se les explicó hasta dónde llegan sus trabajos y el por qué no confundirlas con el de otro

trabajador, 33% a veces y un 17% dicen que estas no son comunicadas. Las conclusiones obtenidas en el estudio indican que la administradora está dispuesta a efectuar cambios basados en la administración moderna y profesional, el negocio carece de controles internos, especialmente en el área contable, en donde no se han establecido los puntos críticos y frente a ellos las medidas de control a través de políticas que respondan a los procedimientos de trabajo.

El aporte de la tesis analizada, permite contribuir a comprender el comportamiento de las variables en la unidad estudiada. Como se puede apreciar el estudio incide en la importancia de los manuales de organización, documentos con que el Consorcio Eulen no cuenta, no teniendo delimitada las funciones de los trabajadores de línea, más aun no dando a conocer los procedimientos para el cumplimiento de las actividades que se realizan en campo.

Cárdenas (2015) en su trabajo de investigación “El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”, para optar al grado de Psicología Industrial, en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Plantea como objetivo central determinar la relación del manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo. Para desarrollar la investigación levanta información para formar una estructura de manual de funciones que contenga datos relevantes sobre las tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo, mejorando los niveles de rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa, usando al máximo los recursos entregados por la misma, asimismo, se debe facilitar el manejo de tiempos y movimientos al realizar cada una de las funciones encargadas. De acuerdo con Kellog (1963) afirma que el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. El autor refiere que el manual de organización y funciones, es una herramienta de ayuda a las empresas, a que se puede definir las tareas de sus colaboradores, además de ser un documento normativo, igualmente permite a nivel jerárquico un conocimiento integral de la organización y funciones generales, optimizando los canales de comunicación y organización. Asimismo, precisa el autor que, si no se cuenta con un manual de funciones, el personal contratado no cumplirá responsablemente con los deberes y obligaciones y esto conlleva a una desorganización en los distintos puestos de trabajo. La investigación es de tipo correlacional descriptivo. De la muestra tomada el 93.3% considera que el manual de

funciones reformará el conocimiento de las actividades de los empleados, el seis por ciento considera que el manual no optimizará el conocimiento de las actividades. El autor concluye que el Manual de Organización y Funciones tiene relación con el rendimiento laboral, debido a que se puntualizan las especialidades de cada puesto de trabajo, responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incurriendo directamente con el rendimiento laboral del mismo.

El aporte que suma al desarrollo de la tesis permite evaluar que el Consorcio Eulen al no tener detallado el manual de organización y funciones, los trabajadores hacen su labor empíricamente, es decir, emplean el conocimiento adquirido a través de los años, ya que van pasando de contrato en contrato, esto permite que se identifiquen más con el cliente que con el Consorcio, ya que de este modo aseguran su permanencia en la empresa o Consorcio que se le adjudique el contrato.

Reyes (2014) en su trabajo de investigación “Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la dirección de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena. Año 2015-2019”, en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador. Plantea como objetivo central evaluar los procedimientos administrativos mediante un estudio que implique a servidores municipales optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección del talento del gobierno autónomo descentralizado de la municipalidad, buscando establecer directrices y metodologías que la institución debe conseguir para alcanzar las metas trazadas. El trabajo se sustenta en los autores Chiavenato (1993) afirmando que el problema que se tiene en la entidad se debe a la falta de manual que determine funciones y atribuciones de los servidores públicos, razón por la cual se cumplen las tareas de manera empírica, por lo que no tienen competencia profesional para la formulación de los procesos necesarios que orienten un hecho eficaz y eficiente. El tipo de investigación usada para este trabajo fue descriptiva, documental y de campo. Los resultados afirman que el 100% de la muestra poblacional encuestada el ocho por ciento afirma conocer la misión, visión y objetivo de la entidad, el 37% conoce parcialmente, el 41% conoce poco y el 14% desconoce de lo que desea alcanzar la entidad, se precisa además que el 85% se encuentra totalmente de acuerdo que el manual de procedimientos si mejorará la ejecución del talento humano, y el 14% está de acuerdo y el uno por ciento le es indiferente. Los autores concluyen que los manuales son instrumentos orientadores que identifican las funciones y responsabilidades de los funcionarios públicos, de acuerdo a las necesidades que mantiene la institución,

además en el manual de procedimientos se establece cada una de las actividades representadas a través del diagrama de flujo, en donde se delimitan las responsabilidades asignadas indicando además los objetivos e indicadores para cada acción a ejecutar.

El aporte de la revisión de la tesis, ayuda a comprender que mientras el Consorcio no incida, no elabore los manuales, el trabajador seguirá realizando sus labores de la manera que ellos crean que son correctos, sin embargo, exponen al Consorcio a ser pasibles de penalidades por trabajos mal ejecutados, creando malestar no sólo en los usuarios, sino que abarca a la Gerencia y a Sedapal.

Ríos (2012) en su trabajo de investigación “Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la ciudad de Huamachuco”, para optar al grado de Licenciada en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo. Plantea como objetivo central elaborar el Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y optimizar sus puestos de trabajo. La base teórica fue cimentado en el autor Chiavenato (2004), quien explica que se debe detallar y proponer la estructura orgánica que desarrolle una propuesta, las políticas a seguir, funciones, técnicas métodos y sistemas para el desarrollo de las funciones que se llevan a cabo dentro de la entidad de manera sistemática, logrando instruir a sus colaboradores respecto al desempeño de sus funciones, minimizando la confusión en la estructura de los puestos y la ignorancia de las obligaciones de cada trabajador, mejorando la eficiencia y productividad en cada área. El diseño de investigación empleado para este trabajo es el no experimental – descriptivo, puesto que no existe manipulación de las variables. Se planteó encuestas realizadas al personal, formulando preguntas sobre la aplicación del Manual de Organización y Funciones en su centro de trabajo, cuya respuesta masiva fue de un 100% de encuestados aseverando que no usa el manual y, considerando que sería bueno la implementación del manual dentro de la empresa. El autor concluyó en la necesidad de implementar cursos de capacitación y formación continua para la mejora de sus funciones, además con el manual se buscaría implementar el organigrama estructural de los puestos, teniendo herramientas suficientes para guiar la empresa hacia una mejor organización. Al no contar con los manuales de funciones, no se les brinda instrucciones precisas a los trabajadores para la realización de sus tareas, que no se cumplen a cabalidad, no logrando conseguir los resultados esperados.

El aporte de la investigación estudiada, permite conocer la importancia de los manuales de gestión en los intereses de la organización. De acuerdo con las conclusiones del

trabajo que precede, se puede apreciar situación similar en el Consorcio, pues no se logra obtener los resultados esperados, puesto que está expuesto a sufrir penalidades por parte del cliente, mermando los ingresos monetarios de la empresa, conllevando al no pago de utilidades al personal.

Asca y Rodas (2017) en su trabajo de investigación “Los procedimientos administrativos simplificados y la satisfacción del administrador de la Municipalidad de San Isidro en el año 2013”, para optar al grado de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo. Plantea como objetivo del trabajo de investigación pretender determinar la influencia de los procedimientos administrativos simplificados en los administrados de la entidad en cuestión. Las bases teóricas sustentan con los autores Hitpass (2013), Boza (2011), quienes afirman que si bien es cierto la entidad trabaja en la simplificación de los administrados, se desconoce la influencia que tienen los procedimientos administrativos en la satisfacción de los trabajadores de la Municipalidad, por lo que no permite evaluar los resultados de la simplificación. La investigación es de tipo no experimental transeccional correlacional causal. En este estudio los resultados obtenidos indican que existe una influencia moderada fuerte positiva de los procedimientos administrativos resumidos en la satisfacción del colaborador de la Municipalidad de San Isidro en el año 2013. (sig. bilateral = 0.000 < 0.01; Rho = 0.449). El investigador concluye que existe influencia moderada fuerte positiva en los trabajadores de la municipalidad, sobre todo en los trabajadores de la atención de la plataforma y en la calidad de servicio, así también se observa influencia débil positiva en las facilidades y comodidades del administrador de la entidad.

El aporte de la tesis, ayuda al entendimiento de las variables de estudio en relación a los documentos de gestión organizacional. Como se puede apreciar, es importante contar con los manuales de gestión, puesto que ayuda a conocer las funciones y responsabilidades de los trabajadores, razón por la cual se hace apremiante la elaboración de dichos manuales en el Consorcio Eulen y se pueda restar la baja calidad de servicio que se presta a Sedapal.

Lume (2016) en su trabajo de Investigación “El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú, sede Junín, 2016”, para optar al grado de Licenciada en Administración, en la Universidad de Huánuco. Plantea como objetivo central evaluar la influencia del MOF para el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la PNP. La base teórica que fundamenta el estudio, se cimientan en los autores Aramburu y Rivera (2010), Stephen y Coutler (2005), quienes afirman que es esencial la descripción y análisis de funciones de la estructura de la

organización, organigrama, y la delineación de funciones del personal por puesto del personal. La Dirección Nacional de Turismo, realizó una encuesta a cada miembro de la organización clasificándola por puesto de trabajo y el perfil de cada empleado, buscando medir la influencia del MOF en la misión, puesto que la inseguridad abunda en las calles y los paseantes se sienten susceptibles de ser blanco de los facinerosos. El diseño de investigación es el transeccional correlacional causal. Según las encuestas indican que el 12.5% que el responsable de su unidad soluciona problemas eficazmente, mientras que el 87.5% indica que el responsable sí solucionan los problemas de manera eficaz, el 53.1% indican a veces los recursos son conducidos de manera adecuada, y el 46.9% dicen que siempre se administra de manera adecuada. Se llegó a la conclusión que el manual de organización y funciones influye en el cumplimiento de la misión en la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú, asimismo permite evaluar la influencia positivamente en el desempeño de la misión, viéndose reflejado en la satisfacción del turista y sus bienes, relacionándose efectivamente en el cumplimiento de la misión.

El aporte de la tesis analizada permite evaluar el grado de importancia que significa los manuales de gestión en las instituciones del estado, dado que siguen una estructura lineal. Al no conocer el personal del Consorcio el Manual de Organización y Funciones, hace que el cumplimiento de las cargas de trabajo no se entregue a tiempo, poniendo en riesgo al Consorcio, más aún cuando tenemos plazos establecidos para la devolución de las cargas de trabajo para el respectivo análisis de cada técnico comercial de Sedapal, muchas veces restando tiempo a que se analice las cargas y pueda ir sin errores al cliente.

Teorías Relacionadas al Tema

El sustento teórico en la investigación fue fundamental para el análisis explicativo del comportamiento de las variables en condiciones básicas y homogéneas en las organizaciones. El *management* moderno provee de modelos positivistas que marcan el estudio de la variable instrumentos de gestión, a partir de su función y con ello, su aporte al control de las funciones, responsabilidad y criterios de aplicación a cada miembro de la organización, en el caso del estudio, estuvo referida a la empresa Eulen S.A.C.

Los instrumentos de gestión se vuelven indispensables debido a lo complicado de las estructuras en las entidades, el volumen de las operaciones, los recursos disponibles, demanda de sus productos, y la aceptación de la tecnología de la información, se debe tener en cuenta apropiadamente estos aspectos, y más. Las condiciones exigen a usar los manuales administrativos certificando la atención de la actividad cotidiana, puesto que en estos

documentos se detalla ordenadamente los elementos fundamentales como la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. Recordemos que el Consorcio Eulen S.A.C., es una concesionaria de la empresa Sedapal, ejecutando servicios de conexión, corte, medición y colocación de recibos, los cuales se realizan a través de colaboradores que ejecutan labores sin procedimientos estandarizados, lo que se canaliza en la generación de quejas y reclamos por parte de los usuarios; es por ello que se hace necesario estandarizar procesos y procedimientos en la empresa para optimizar sus actividades. De acuerdo con ello, los autores Wijnhoven & Beckers (2016) consideran que la estandarización de tareas en el sector de servicios permite a otros realizar tareas en caso de ausencia o altas cargas de trabajo en otros colaboradores (p.5). Para ello debe incluirse con consistencia y claridad los procedimientos para ser analizados, precisando con profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente. Los manuales administrativos constituyen un elemento transcendental en el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el resultado de un desempeño por encima del estándar regular.

Según Rodríguez (2012) “El manual es una herramienta de control sobre el trabajo del colaborador [...] son medios de comunicación para la toma de decisiones en administración, relacionados a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. (p.60) Algunas razones que evidencian el uso de manuales administrativos son para asegurarse que se respete constantemente la estructura orgánica de la organización, certificar que los procedimientos se apliquen de manera correcta, comprobar la aplicación de las políticas fijadas en la empresa, comprimir errores operativos, proporcionar a los colaboradores la inducción de las tareas encomendadas y apoyar la formación del personal. También debe considerarse los objetivos del uso de manuales administrativos, desde el punto de vista de provocar la uniformidad, descartar el caos, comprimir la duplicación de funciones e incertidumbre, reducir la carga de supervisión y servir de base para la capacitación del personal. El autor considera como dimensiones los siguientes aportes:

Dimensión *por su contenido*. En esta dimensión se puede considerar: a) *Manual de historia*, facilitando información fidedigna de la organización, b) *Manual de organización*, enseñando punto por punto el orden de la organización formal, describiendo objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos, c) *Manual de políticas*, precisando en forma detallada los lineamientos a lograr en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos, d) *Manual de procedimientos*, expresando sistemáticamente el

procedimiento administrativo, canalizando la actividad operativa del organismo, e) *Manual de contenido múltiple*, cuando la cantidad de labores, personal o la naturalidad de la distribución organizacional no justifique la elaboración y uso de los diferentes manuales.

Dimensión *por su función específica*. En ella se puede considerar: a) *Manual de producción*, decretando los conocimientos necesarios para la coordinación del proceso de elaboración, b) *Manual de compras*, precisando las tareas relacionadas con las adquisiciones, c) *Manual de ventas*, señalando aspectos fundamentales de la labor de ventas, d) *Manual de finanzas*, estableciendo las responsabilidades financieras en los niveles administrativos, e) *Manual de contabilidad*, teniendo como propósito señalar elementos y técnicas de contabilidad que deberá seguir el personal involucrado en esta labor, f) *Manual de crédito y cobranza*, determinando por escrito las instrucciones y normas de la actividad, g) *Manual de personal*, para hacer participar en las actividades y políticas de la dirección superior de personal, h) *Manual técnico*, conteniendo los principios y técnicas de una función operacional específica para la unidad administrativa responsable de la actividad.

Dimensión *por su ámbito de aplicación*. Esta dimensión incluye: a) Manuales generales, los cuales incluye a la entidad en su conjunto, clasificándose en aspectos de: i) Organización, ii) Procedimientos y iii) Políticas; b) Manuales específicos, conteniendo información de la unidad orgánica, clasificándola en manuales: i) Incorporación y selección, ii) Auditoría interna, iii) Políticas de personal y iv) Procedimientos de tesorería.

Por otra parte, Gómez (2001) define que el manual de procedimientos como “Un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa” (Citado en Vivanco, 2017, p.249). Según lo expuesto anteriormente, podemos decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad. Los cambios organizativos y de personal requeridos por esta norma deben identificarse y documentarse. Los procedimientos del sitio definirán quién es responsable de garantizar que los cambios se identifiquen y documenten (Wiley & Sons, p.203). El autor menciona como dimensiones, los siguientes puntos:

Dimensiones *manuales de organización*. Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general, indicando la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área. Es fundamental para los colaboradores conocer que funciones deben cumplir

de acuerdo a los propósitos de la organización, las responsabilidades que deben asumir cada uno de sus miembros, de acuerdo al nivel orgánico en la estructura organizacional asumida como formalmente para generar el orden sistémico organizacional.

Dimensión manual departamental. Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple. Es fundamental el documento de gestión en las áreas, para generar sinergias de equipo y coordinación, pero también determinar el aporte de cada uno de los colaboradores en los objetivos específicos trazados por la organización.

Dimensión manual de política. Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular. Es fundamental las consideraciones que provee el documento de gestión, considerando desde el punto de vista armónico. Si bien cada una de las áreas tienen responsabilidades diferentes, también es cierto que, las decisiones que cada una de ellas se extienden, deben estar enmarcadas en criterios homogéneos generales para toda la organización.

Según Benjamín y Franklin (2009) los instrumentos de gestión o manuales administrativos, son documentos que se usan como “Medios de comunicación y coordinación registrando en forma ordenada y sistemática información de la organización (informes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), así como las instrucciones y lineamientos para desempeñar mejor las labores (p.244).

Se deben cumplir con los objetivos enmarcados en los instrumentos de gestión organizacional, ya que debe cumplir un enfoque holístico como organización (individual, grupal o sectorial), precisando las funciones establecidas para cada área administrativa, con la finalidad de alcanzar resultados efectivos. Tal postura concuerda con lo afirmado por Marume (2016) quien establece que el desempeño de las funciones administrativas, se presta una gran atención al control sobre la ejecución de las tareas en términos de plazos y calidad, y el término (plazo), considerándolos un indicador cualitativo de cumplimiento (p.47). estableciendo responsabilidades, evitando duplicaciones y detectar omisiones, exponer notoriamente el nivel de autoridad y compromiso en los distintos niveles jerárquicos que la componen, restringir tiempo y esfuerzo en la ejecución de funciones, como duplicidad de instrucciones y criterios de actuación, relacionar gradualmente la distribución de funciones en los procesos de negocio, apoyar una correcta ejecución e igualdad de tareas encargadas

al personal, promover racionalmente el beneficio del recurso humano, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, facilitar la incorporación, selección, inducción, socialización, adiestramiento y desarrollo del personal, desempeñar a manera de medio de relación y acoplamiento con terceras entidades.

El autor también considera algunas funciones de los instrumentos de gestión, señalando las especificidades de su uso. Es por ello que divide en: a) Por *el entorno o área de aplicación*, considera a los: i) *Micro administrativos*. documentos que pertenece a una organización, b) *Macro administrativos*. Los cuales contienen información de más de una organización y c) *Meso administrativos*. Los cuales envuelven a varias organizaciones de un mismo sector específico, usado en el sector público, también en el sector privado; b) Por *su contenido*, considerando: a) *Manual de organización y funciones*, conteniendo información minuciosa de los informes, legislación, facultades, estructura orgánica, organigrama, tarea y funciones organizacionales, que pertenecen a un área determinada, comprendiendo la delineación de puestos; c) *Reglamento de organización y funciones*, conocidos también como políticas, este manual contiene guías esenciales que servirán como marco de actuación para elaborar acciones, plantear técnicas y efectuar maniobras en una empresa; d) *Manual de procedimientos*, conteniendo información técnica cronológica y secuencial de operaciones las operaciones concatenadas entre sí, integrándose en una unidad para cumplir con las funciones, actividades o tareas específicas. Determina el tiempo de ejecución, uso del recurso material y tecnológico, como también la aplicación de conocimientos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. Describe los procedimientos que permite mejorar el desarrollo de las actividades de rutina en los niveles jerárquicos, propiciando la disminución de errores u omisiones y el incremento de la productividad y e) *Manual de gestión de la calidad*, documento que describe y consigna los elementos del sistema de gestión de la calidad, incluye información con respecto al alcance, excepciones, criterios de calidad (objetivos y políticas de calidad); compromiso y autoridad, mapas de procesos; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas. El autor considera como dimensiones las siguientes que se definen a continuación:

Dimensión *Manual de organización y funciones*. Los manuales que contienen información pormenorizada de los informes, reglamentación, facultades, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Precisa además que corresponde a un área determinada que comprende el diseño de puestos; de forma opcional

y se pueda presentar el directorio de la organización (Benjamín y Franklin, 2009, p. 245). Los documentos de gestión en una empresa, son determinantes a la hora de tomar decisiones operativas, dado que en ellas se plasman en los perfiles y responsabilidades que todos los trabajadores deben conocer. El Consorcio Eulen, como empresa tercerizadora de Sedapal no cuenta con instrumentos de gestión como son los manuales de organización de funciones, el reglamento de organización y funciones, etc. Sin embargo, se puede considerar de vital importancia el manual de procedimientos, el cual permitiría delimitar las responsabilidades y procedimientos estandarizado de trabajo. Ausencia que ocasiona confusión en las labores desarrolladas, específicamente por los trabajadores de línea, quiénes son la carta de presentación frente a los usuarios de Sedapal, de parte del Consorcio Eulen.

Dimensión Reglamento de organización y funciones. Es un documento que contiene normas institucionales. Al mismo tiempo, contiene pautas básicas que sirve como marco de actuación para ejecutar acciones, plantear sistemas e implementar estrategias en la organización. (*Ibíd.* p.246). Es por esta razón que los trabajadores si bien es cierto cumplimos con nuestro trabajo por responsabilidad propia del puesto que ocupamos, mas no contamos con los lineamientos o desconocemos las metas que como empresa quieren alcanzar, motivo por el cual, el personal desconoce los parámetros normativos como institución y por ende no logramos alcanzar los objetivos propuestos.

Dimensión Manual de procedimientos. Es el documento técnico que contiene información sobre la continuación gradual y secuencial de las operaciones entrelazadas entre sí, constituyendo una unidad para la elaboración de una función, actividad o tarea específica en la empresa (*Ibíd.* p.247). Los procedimientos forman parte de la determinación de tiempos de cumplimiento, el uso de los recursos materiales y tecnológicos, la aplicación de métodos de trabajo y control para el correcto desarrollo de las operaciones en forma oportuna y eficiente. Asimismo, este procedimiento permite mejorar el desarrollo de las tareas de rutina a nivel jerárquico, propiciando la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. El Consorcio no ha hecho de conocimiento al personal sobre el manual de procedimientos, a pesar, que se tiene plazos establecidos en las bases del concurso para la devolución de la carga de trabajo, este desconocimiento por la falta del manual hace que el personal en ocasiones se lleve el trabajo y lo devuelva fuera de plazo, teniendo obligadamente que hacer la carga en gabinete, es decir levantar información con los datos que tenemos en nuestra Base, esto ocurre por lo general en el área de comunicaciones. Esto conlleva a que siempre estemos expuestos a penalidades por el no cumplimiento de los

tiempos establecidos, mermando de esta manera la calidad del servicio. Por eso la importancia de entregarles los manuales y hacerles firmar el cargo de entrega, para que así se tenga un fundamento para las sanciones respectivas.

También es necesario considerar el *Manual de procedimiento de operaciones por tercerización*. Según Benjamín y Franklin (2009) explica que el procedimiento determina los períodos de cumplimiento, el uso de los recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control, desarrollando las operaciones de modo adecuado y eficiente (Ibídem, p.245).

De acuerdo con la definición, para la ejecución de procedimientos que esté sujeta a un contrato de tercerización entre una empresa pública y privada, es necesario establecer derechos y obligaciones para ambas empresas, con el fin de establecer límites de actuación y responsabilidades asumidas. Es por ello que necesariamente tenemos que dilucidar ambas vertientes a continuación:

Son *derechos de la empresa Sedapal*, a) Definir el objeto del outsourcing; b) Supervisar al outsourcer; c) Ejercer sus derechos de propiedad intelectual; d) Exigir la exclusividad del outsourcer; e) Mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsourcer; f) Exigir la confidencialidad de la información proporcionada al outsourcer; g) Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de sub ordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente; y h) Obtener los resultados en los términos pactados.

Son *obligaciones de la empresa Sedapal*: a) Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizará el outsourcer; b) Proporcionar la información necesaria al outsourcer para el cumplimiento de su prestación; c) Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados; d) Retribuir al outsourcer; y e) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing.

Son *derechos del Consorcio Eulen*: a) *Gozar de autonomía jurídica, económica y administrativa*; b) No subordinarse a la dirección de la empresa cliente; c) Realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad; d) Recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación, y e) Ser retribuido.

Son *obligaciones del Consorcio Eulen*: a) Contratar personal capacitado para la realización del outsourcing; b) Respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente; c) Mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente; d) Responsabilizarse por la pérdida de bienes o documentos de la empresa cliente; e) Presentar

informes periódicos a la empresa cliente; f) Lograr los resultados en los términos pactados, asumiendo el riesgo de dichos resultados; y g) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing.

De acuerdo con lo afirmado anteriormente, toda base del concurso público en la tercerización de servicios, es de obligatoriedad contar con las herramientas, materiales y con la tecnología para poder visualizar en tiempo real los trabajos del personal de campo. Si bien es cierto el Consorcio ha cumplido con entregar las herramientas e indumentaria al personal de línea, también es cierto que no se ha cumplido con el factor tecnológico, originado por un conflicto de intereses entre el Consorcio y la empresa contratada que provee el sistema, puesto que no cumplió con el 100 % de la estructura exigida en el contrato con Sedapal. El efecto ocasionado por la precariedad de las especificaciones del contrato se puede visualizar en las constantes penalidades aplicadas por el no cumplimiento de las especificaciones, en un alto porcentaje, afectando el ingreso al Consorcio y por ende el personal se ve afectado económicamente en el reparto de utilidades. A comienzos de este año el Consorcio está diseñando un programa paralelo para ya no depender del Proveedor del sistema, pero aún no da resultados y ya estamos próximos a terminar el contrato, 15 de julio del 2018, con la finalidad de poder manejar su propio sistema y estar preparado para el siguiente concurso.

Dimensión Manual de Gestión de la Calidad. El manual de gestión de la calidad manifiesta que este documento describe y señala los elementos del sistema de gestión de la calidad, contiene información relevante, justificaciones, normas de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema; mapas de técnicas; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; elaboración del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Ibíd. p.246). El manual de calidad es un documento que establece objetivos y los estándares de calidad de toda empresa. Puntualiza sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa otorga para el logro los objetivos fijados en este sentido, motivo por el cual se hace estrictamente necesario la implementación del manual de calidad y poder alcanzar la optimización de la información que se le reporta a Sedapal.

También es fundamental establecer la base teórica que consolida la sistematización de la investigación en términos de análisis descriptivo de la variable *responsabilidad laboral de los trabajadores de línea*, necesario para precisar las responsabilidades de un puesto de trabajo es primordial a la hora de concretar el mismo. Como afirma Santos (2016) quien sostiene que las organizaciones / instituciones constituyen el género que contiene elementos

esenciales del tema de la disciplina de gestión [...]. impregnando en el espectro de las relaciones sociales internas de las organizaciones, sinergias que buscan imprimir agilidad en el alcance de los resultados, en términos de calidad y confiabilidad organizacional (p.215). Las responsabilidades que deben asumir con el puesto de trabajo deben reflejar las principales funciones que se llevará a cabo, por lo tanto, requieren de ciertos parámetros que permitan el ejercicio laboral de manera óptima y que a su vez sumen sinergias con el propósito de alcanzar las metas planteadas por la empresa. Sin embargo, hacer siempre lo cotidiano implica seguir procedimientos tradicionales que, si bien sirvió para ese momento como necesario, no siempre suma en las nuevas perspectivas de una organización con miras al futuro. Es por ello, todo manual que estandariza procesos y procedimientos, deben actualizarse de acuerdo a las exigencias del mercado y las nuevas posturas de los clientes, en relación a ello Huffington, et al. (2018) afirman que es un desafío para toda organización, orientar sus estrategias prospectivamente, ir más allá de las turbulencias ambientales y enfrentar las transiciones organizacionales aprendiendo y gestionando activamente el cambio (p.4).

Según Werther y Davis (2008) explican que “La evaluación del desempeño establece procesos, estimando el rendimiento completo del trabajador; es decir, su colaboración total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p.302). La mayoría de los trabajadores procuran obtener inducciones sobre el cumplimiento sus funciones. Los administradores de las labores de otros empleados deben apreciar el desempeño individual para la decisión de las acciones que deben tomar. Cuando el trabajo es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deberá tomar acciones correctivas; de modo similar, el trabajo satisfactorio o que exceda lo esperado tiene que ser alentado y motivado. Deci, *et al.* (2017) consideran el rendimiento laboral y su bienestar se ven inquietados por el tipo de motivación que tienen para sus actividades laborales (p.20).

Las evaluaciones informales, apoyadas en el trabajo diario, siendo necesarias pero insuficientes. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Es importante señalar la importancia de la responsabilidad en la evaluación del desempeño, considerando que clarifica los objetivos y metas en el departamento que corresponde al empleado, conocer el colaborador hacia dónde va la empresa y el

departamento, identificar nuevos planes y oportunidades ofrecido a los colaboradores, concretar en forma colaborativa los logros, metas e indicadores del puesto, identificar el recurso disponible para el cumplimiento de los objetivos, contar con parámetros documentado por escrito, sobre resultados por colaborador y, tomar decisiones sobre el propósito de carrera, promociones y remuneraciones. Para explicar el autor indica las siguientes dimensiones:

Dimensión *Autoevaluaciones*. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Es un análisis interno que deben las organizaciones trasladar a los colaboradores, con la finalidad de generar cultura de mejora y generar competencias idóneas en sus integrantes.

Dimensión *Administración por objetivos*. Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. De acuerdo al tipo de estructura, debe adoptarse condiciones de participación en la organización para asegurar compromiso y adherencia en los fines organizacionales. De acuerdo con Lemanska & Malgorzata (2015) consideran para el éxito de la gestión en los procesos de negocio, es fundamental cambiar las actitudes y los supuestos existentes de los empleados en función de las jerarquías y funciones para construir un nuevo marco de referencia y perspectiva basado en la entrega de valor a los clientes (p.396). Es por ello que debe visualizarse las metas organizacionales desde el punto de vista holístico, integrando a todos los colaboradores de la empresa, sin distinción de jerarquías, construyendo relaciones basadas en la sinergia y apuntalando esfuerzos conjuntos para el logro de los objetivos.

Dimensión *Evaluación psicológica*. Consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. En condiciones de gestión del talento humano, toda organización debe evaluar las verdaderas aptitudes con las que cuentan los colaboradores, con la finalidad de ubicar en áreas en las cuales rinden de manera óptima y con ello generar competitividad basada en el talento personal.

Dimensión *Métodos de los centros de evaluación*. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel

intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Como afirma Karunakaran, *et al.* (20185) sabe que la evaluación permitirá al operador (colaborador) conocer los resultados de los problemas operativos y, a partir de ello, mejorarlo; especificando que la efectividad del éxito de la compañía se basará también en la evaluación de los empleados en el futuro (p.5482). Para ejecutarlo debe la empresa tener instituido procedimientos acordes a su realidad y contexto, de manera que permita hacer feedback óptimo en beneficio de la organización, pero también del colaborador al permitirle alcanzar su autorrealización.

Dimensión Técnica de niveles claros o por conceptos. Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. Es por ello que De Nisi & Murphy (2017) afirman que la gestión del desempeño se refiere a la amplia variedad de actividades, políticas, procedimientos e intervenciones diseñadas para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Estos programas comienzan con evaluaciones de desempeño, pero también incluyen comentarios, establecimiento de objetivos y capacitación, así como sistemas de recompensa (p.421). Homologar modelos que permitan evaluar idóneamente los perfiles en las competencias de los colaboradores, se hace necesario en todo tipo de organización, criterios que deben concluir en aleccionar a sus integrantes pautas de mejora.

Dimensión Método de evaluación de 360°. En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.

Según Robbins y Judge (2009) explican sobre “Las evaluaciones [...] identifican las necesidades de capacitación y desarrollo [...] aptitudes y competencias de los empleados [...] para desarrollar programas correctivos. [...] cumplen con el propósito de brindar retroalimentación [...] acerca de cómo ve la organización, su desempeño” (p. 595).

Se usa para ayudar a los trabajadores a mejorar su desempeño. Si se encuentran falencias, el supervisor ayuda a los empleados a detallar un plan para corregir la situación, haciendo hincapié tanto en el futuro como en el pasado, haciendo menos probable que los colaboradores respondan con actitud defensiva a la retroalimentación del desempeño, siendo más probable que el proceso de evaluación los motive a corregir sus deficiencias. Tomar

acciones contra un empleado por desempeño bajo crea dificultades si no se documenta bien el problema. La evaluación del desempeño tiene como propósito transcendental proporcionar la documentación necesaria para cualquier acción que se tome con respecto al personal.

Castro (2016) considera para ello aplicar reportes semanales para conocer las evidencias veraces de producción y desempeño de los colaboradores de la empresa, recomendándoles que deben redactar y entregar reportes de incidencias a sus superiores en jerarquía, manteniendo información constante sobre la realización de tareas desarrolladas, terminadas o por concluir y, partir de ello planificar las tareas pendientes de la siguiente semana, por ejemplo.

Los objetivos de la evaluación como herramienta de evaluación y mejora, permiten conocer algunos aspectos básicos para tomar decisiones referidas a conocer como los trabajadores están llevando su trabajo y que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desorientaciones y los posibles errores de comportamiento como de resultados, con respecto a los objetivos previamente establecidos. Es por ello que Kennedy, *et al.* (2017) considera que existe la evaluación del desempeño en las empresas deben consignar nuevos enfoques de gestión del rendimiento, definiendo qué propósito que debe lograr, cómo debe alinearse con la organización, cuáles son sus objetivos y cuáles son los principios rectores para su implementación (p.14). Las políticas de personal direccionan las evaluaciones de los colaboradores para estar al corriente de la realidad y contrastar su proyección al futuro, permitiéndole ver con claridad el recorrido de su carrera, descubrir y poner de conocimiento las fortalezas y debilidades de los colaboradores, ajustar eficazmente a la persona con el puesto de trabajo, descubrir las privaciones y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar cabalmente su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo, usar de referencia para incrementos salariales, entre otros.

Sin embargo, también debe analizarse los beneficios que puede obtener de su aplicación, referidas a la eficacia de la información es mejor (la disposición de los evaluadores es mejor que la cantidad), contar con un sistema amplio ya que las respuestas se recogen desde varias perspectivas, integra las decisiones del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos y externos y los equipos, reducir el sesgo y los prejuicios, fomentar la retroalimentación entre compañeros y los demás evaluadores puede incentivar el desarrollo del trabajador. El autor establece algunas dimensiones que continuación se dan:

Dimensión *Resultados de la tarea individual*. Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. Efectivamente, tal como afirman Komendat & Didona (2016) para optimizar la productividad de las empresas, los funcionarios deben controlar el performance de sus trabajadores e identificar dónde se puede lograr avances. Actualmente, las evaluaciones de desempeño se aplican para mitigar las brechas entre el rendimiento actual y el rendimiento deseado a través de capacitación y desarrollo (p.646).

Dimensión *Comportamientos del trabajador*. En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Tal como afirman Yossef & Rakha (2017) que la creatividad administrativa está influenciada por una combinación de propiedades individuales y administración para que las reglas del administrador sean activas y efectivas en controlando los cambios circundantes [...], la distribución equitativa del trabajo entre subordinados, descubrir miembros potenciales para organizar y trabajar en su desarrollo, coordinación entre los diferentes unidades administrativas y organización, la capacidad de elegir los mejores métodos para lograr la máxima productividad a través de la supervisión, y agilizar los procedimientos y la facilidad (p.115).

Dimensión *Características del trabajador*. El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado (Robbins y Judge, 2009, pp.596-597).

Según Chiavenato (2011) “Las empresas incorporan y seleccionan recursos humanos, y mediante estos alcanzar objetivos de la organización (producción, reducción de costos, rentabilidad, penetración de mercado y satisfacer de los clientes, etc.) (p.66). De acuerdo con este enfoque, se hace necesario que el individuo sea eficaz, proporcionando con esto resultados organizacionales y de eficiencia. La importancia de la responsabilidad es

integrar los objetivos de la organización los objetivos individuales recaen en la administración, quien establece los medios, políticas, criterios y temas necesarios. Concuere con la definición de Islami, *et al.* (2018) quienes consideran que los sistemas de evaluación del desempeño se aplican en las empresas para medir efectividad y eficiencia de sus empleados y, a partir de ello mejorar su rendimiento laboral, reforzando sus expectativas de comunicación, evaluar el potencial de sus empleados y ayudarlos asesorándolos (p.94). La organización tiene cimientos en las personas, que brinda un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de lo que necesita una organización y el individuo es muy grande, porque siempre estarán unidos en los procesos de la empresa

Sin embargo, no siempre la organización define claramente sus fines claros a alcanzar, como afirma Woodcock & Litt (2016) todas las organizaciones y equipos existen para un propósito y, sin embargo, con frecuencia la forma en que operan demuestra que el propósito no está claro. Si un equipo no tiene una visión clara de lo que quiere lograr, entonces necesariamente se deduce que las personas no pueden contribuir de manera óptima hacia su éxito. Es por ello, en la práctica cotidiana, la aplicación de los principios básicos de la gestión organizacional, queda relegado a segundo plano. Por ejemplo, se ha notado en la empresa en diferentes oportunidades la descoordinación entre el encargado de recursos humanos y el coordinador de base, como autoridad máxima operativa quien sanciona a un trabajador por haber reportado información falsa o errada, ya que son atribuciones que le confiere el cargo que ocupa dentro del Consorcio, sin embargo en varias oportunidades el jefe de recursos humanos, desautoriza al coordinador, *premiando* al cuestionado colaborador enviándolo a otra base o simplemente renovándole el contrato ahondando el caos dentro del Consorcio, empoderando de alguna manera al colaborador.

También en el trabajo a nivel operacional, Chiavenato (2011) define como “Eje técnico que se localiza en las áreas internas e inferiores de la entidad, [...] vislumbra el trabajo primordial relacionado con la obtención de los productos o servicios de la entidad (p.23). Explica que el nivel operacional es la cara visible de la empresa, ya que representa el grado de responsabilidad de los bienes y servicios entregados a los clientes finales. En el Consorcio Eulen, la ejecución del trabajo de campo recae en los trabajadores de línea, de acuerdo a la estructura organizacional, tienen la responsabilidad de reportar la información de los sucesos ocurridos en el campo laboral; sin embargo, dado el grado de responsabilidad otorgado a cada uno de ellos, es indispensable una retribución sustancial por las labores ejecutadas en su diario que hacer, decisión obstaculizada por normas internas de la empresa tercerizadora,

quienes limitan el nivel de la remuneración percibida, establecida en las bases del concurso, generando consecuencias sustanciales en el desempeño laboral. Para ello establece las siguientes dimensiones:

Dimensión *Resultados concretos*. Puntualiza que es la búsqueda continua de la perfección en este mundo competitivo de calidad y productividad, el cambio, agilidad y desarrollo organizacional, cuya base fundamental está relacionada con la gestión de recursos humanos, ocasionando el aumento de competitividad formidablemente. Cegarra, *et al.* (2015) afirma que la agilidad organizacional actúa como una capacidad complementaria que facilita la integración y el ensamblaje de recursos, tales como activos, conocimiento y relaciones en lugar de simplemente (p.5). El desconcierto de tantos cambios hoy en día, y el posicionamiento que tenemos es fundamental para nuestro éxito. Todos los procesos que ocurren en la empresa pueden y deben mejorar todos los días, el posicionamiento que podemos alcanzar no es sino un nuevo inicio para nuestra empresa, debemos innovar hacia la competitividad, los procesos deben ser innovados para obtener resultados concretos y duraderos en la empresa sino no innovamos nos estancamos (p. 411).

De acuerdo a los lineamientos conceptuales, su aplicación en el Consorcio, se puede apreciar que la entidad no tiene o no da a conocer los objetivos y por ende no se consiguen los resultados monetarios que se supone proyectaron ganar a lo largo del desarrollo del proyecto que concursaron y que a la fecha no tiene resultados, ya que siempre estamos con problemas de ingreso de dinero, siempre con sobresaltos de ver si Sedapal pagó las facturas presentadas para el abono de los sueldos de los trabajadores, asimismo la empresa comete un grave ya que en las bases se encuentra estipulada la carga diaria por trabajador y que no debe exceder de la misma, pero al haber carencias de personal y al volverlo multifuncional ellos hacen sobrecarga, es decir, llevan más de lo estipulado para poder obtener mayor ingreso en su haber mensual, sin embargo esta sobrecarga es reducida hasta en un 30% del total trabajado, creando un descontento entre los trabajadores de línea.

Dimensión *Competencias laborales*. Define que las competencias se representan de acuerdo a las características de los individuos, los mismos que se hacen necesarios para conseguir y mantener ventajas competitivas, generalmente, las capacidades son básicas que los mecanismos de experiencias. Inicialmente nos referimos especialmente al desempeño profesional y administrativo, en tanto estas experiencias serán colocadas y evaluará las funciones operativas y técnicas. Las aptitudes forman parte de cualidades genéricas de los colaboradores, agregando un valor agregado a la empresa. Por lo tanto, se define que las

competitividad, es un elemento reciente, utiliza instrucciones que conocen los colaboradores para valorar sus puestos de trabajo, sin embargo, las habilidades son inherentes a un individuo y no al trabajo realizado (p. 312).

La importancia que los colaboradores magnifiquen su efectividad laboral esta relacionada estrechamente con los resultados organizacionales y, pasa el grado como la empresa fideliza a sus miembros, transmitiendo valores, cultura, sinergias, compromiso, etc.; que finalmente serán aspectos que involucren su estancia productiva para ambos. Lo explica Van Gils (2017) sugiriendo que en caso que el personal tiene una identificación organizacional alta, la organización forma parte importante el auto concepto de la persona. La alta identificación organizacional hace que los empleados obtengan un sentido de autodefinición del grupo, ve su destino como entrelazado con el destino de la organización y experimentar los éxitos de la organización y fracasos como propios (p.157).

En el caso del personal administrativo del mando medio, es decir, los supervisores deben contar con ciertas características para que puedan cumplir con el perfil profesional exigible en las bases del concurso, por lo que el Consorcio se ha visto obligado a contratar supervisores con perfil profesional, mas no cuenta con la experiencia, esta situación implica que el profesional contratado no pueda adecuarse muy rápidamente a la actividad, generando en diversas ocasiones malestar con nuestro cliente, puesto que no se cumplen los plazos establecidos para la devolución de cargas o simplemente no les contestan los correos.

Dimensión Desempeño Laboral. El desempeño en la empresa se debe a factores puntuales, todas las personas no son iguales y actúan diferentes a una misma situación, porque depende de diferentes factores y determinantes que influyen en el individuo. Si un individuo se siente recompensado tendrá una motivación adicional y dispuesto a realizar lo que sea, la forma en que un colaborador percibe si el pago satisface o no su labor dentro de la organización y considerar o no que vale la pena el esfuerzo que realizara para el desarrollo de sus funciones (p. 246).

Según lo explicado por el autor, uno de los factores es el valor de la recompensa y la apreciación que estas dependen del esfuerzo determinando el esfuerzo individual de cada personal. Es preciso indicar que en las bases del concurso los sueldos por actividad se encuentran estipulados por el coordinador general, coordinador de base, supervisores, analista principal y trabajadores de línea, por lo que los colaboradores de línea sienten que no son acorde con el esfuerzo que realizan en campo ni mucho menos cubren las necesidades personales, para poder darles mejor calidad de vida a sus familiares. Si bien es cierto que se

hacen sobrecarga de trabajo, ya que por necesidad de la empresa y del trabajador estos se vuelven multifuncionales, esta carga adicional es pagada por el Consorcio, sin embargo, también se les descuenta un porcentaje de lo acumulado, creando no sólo descontento en los trabajadores, sino que realizan un mal trabajo en campo al momento de levantar la información y esta sea reportada a nuestro cliente.

Es por ello que se necesita una evaluación metodológica del actuar de un individuo en sus labores diarias y como esto determinará su potencial en el tiempo. En tal sentido nos reafirma que la evaluación de un colaborador se realiza con determinados procedimientos, se conocen como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, informe de avance, algunas de estas definiciones pueden cambiar, la evaluación de desempeño lo realizan todas las empresas para evaluar a un colaborador de modo formal e informal es recomendable realizarlo con cierta frecuencia si estamos llevando indicadores de evaluación (Chiavenato, 2009, p.243).

Para darle dinamicidad a las actividades internas del Consorcio Eulen, se necesita contar con instrumentos que faciliten la evaluación y control de las acciones que realizan los trabajadores de la empresa, haciendo especial hincapié en los trabajadores de línea; es decir, los trabajadores que realizan labores como: Tomador de estado (toma de lectura de medidores), mensajeros (repartidor de los comprobantes de pago), inspectores (realiza las inspecciones tanto internas como externas), operarios de implantación de medidor (instalación de medidores), persuasivas (operarios que ejecutan el corte y reapertura de servicio), etc. Todos ellos necesariamente deben estar en el marco de la evaluación continua como política de la empresa. Mientras el Consorcio no priorice la elaboración del manual de organización y funciones por el área de *recursos humanos*, en donde explique claramente los procedimientos estandarizados, se continuará trabajando sin orden ni responsabilidad.

Dimensión *Factores críticos para el éxito*. Según define que la noción se considera como un punto de ayuda para la continuidad de los colaboradores, las empresas y las sociedades, suponiendo la creación de organizaciones de amaestramiento capacitados a gestionar el cambio a su favor. El aprendizaje es clave para determinar una prolongada ventaja frente a los competidores. Sólo el proceso de desarrollar nuestro potencial, la unidad de aprendizaje es un conjunto de colaboradores que evolucionan constantemente para darle un valor agregado a nuestra empresa y para nuestro desarrollo personal. Debido a esto el personal de la empresa es necesario dentro de la misma y se le considera como un *factor crítico para el éxito* (Chiavenato, 2009, p.419).

Para que ocurra ello, necesariamente debe estar sustentado en la gestión del conocimiento organizacional, como afirmó Angulo (2016) considerando se puede lograr a partir del desarrollo de una cultura organizacional basada en el aprendizaje, direccionando la trasmisión de la información como factor estratégico para la mejora de procesos bajo indicadores de análisis, síntesis aplicación y distribución en toda amplitud organizacional de la información requerida para que, junto al clima idóneo, genere viabilidad en la curva del aprendizaje individual y posterior consecuencia organizacional (p.59).

El Consorcio busca el logro y la eficiencia en el trabajo tanto administrativo como operativo, precisando además que esta tarea debe ser realizada siempre de la manera adecuada, se debe planificar un mayor resultado simplificando procesos y recursos, logrando una mayor eficiencia en los colaboradores. Si bien es cierto los retos organizacionales cada vez son mayores se requiere analizar y llevar a cabo decisiones que ayuden a cumplir con las tareas. Esta circunstancia determina un fuerte seguimiento de los coordinadores y supervisores y en muchas situaciones estas tareas no serán tan clara para identificar la prioridad de cada tarea.

Siguiendo con el proceso sistemático de la investigación y de acuerdo a la estructura recomendada por la dirección de investigación de la Universidad Cesar Vallejo, se procedió a plantear la formulación del problema general de la investigación, decisión que parte del análisis que se planteó en la determinación del problema de investigación, bajo criterios de análisis inductivo del comportamiento de las variables a nivel macro y micro, aterrizando en el planteamiento siguiente ¿De qué manera los instrumentos de gestión determinan el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?

También se plantearon los problemas específicos que demostraron cuales es el nivel de correlación entre la variable de estudio *X* y las dimensiones de la variable de estudio *Y*. A continuación de describirá tales problemas específicos de la siguiente manera: a) ¿Cuál es la incidencia del manual de organización de funciones determina los resultados concretos de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?; b) ¿En qué medida el reglamento de organización y funciones incide en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?; c) ¿Cómo el manual de procedimiento establece el desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año

2018?; d) ¿En qué proporción el manual de gestión de calidad decreta los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?

La justificación del estudio permite consolidar la esencia de la investigación en criterios teóricos, prácticos, metodológicos y sociales; postura que aduce importantes en el investigador. De acuerdo con ello, la justificación teórica centro en demostrar como los manuales ayudaron a establecer las bases teóricas que sustentaron la importancia de incluir los manuales de gestión en el Consorcio Eulen S.A.C., para el cumplimiento de los esquemas trazados y transmitidos a los trabajadores de línea, proporcionándoles los lineamientos a cumplir en sus actividades programadas.

La justificación practica del estudio yace en determinar el grado de importancia que deben poseer los manuales para transmitir lineamientos operativos a los trabajadores del Consorcio Eulen. Es por ello que la investigación estuvo orientada a estudiar las variables que afectan la ausencia del documento y que permitió mejorar sustantivamente los resultados laborales en los trabajadores de línea, en el marco de los objetivos trazados por el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U, respondiendo eficaz y eficientemente al concurso público otorgado por la entidad pública Sedapal.

La justificación social del estudio, permitió ayudar a comprender al personal de línea la importancia de la labor que realiza en beneficio de los usuarios y, también en beneficio propio, otorgándoles seguridad y permanencia en sus labores por tiempo indefinido. Es por ello, los beneficios integran intereses personales, grupales, organizacionales y corporativos; por lo tanto, es imprescindible su inclusión en todo proceso de gestión en la empresa contratada y la empresa contratante, con fines de cumplimiento bidireccional.

Seguidamente, se planteó las hipótesis de investigación como factor condicionante a demostrar en el proceso de análisis de la relación que manifestaron el estudio de las variables y dimensiones de cada una de ellas. Para ello, se determinó que la hipótesis general debe ser capaz de responder positivamente la conjetura: Los instrumentos de gestión si determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

También se planearon las hipótesis específicas en relación a las afirmaciones adelantas siguientes: a) El manual de organización de funciones determina totalmente los resultados concretos de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, b) El reglamento de organización

y funciones ejerce cumplimiento en las competencias laborales de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, c) El manual de procedimientos si condiciona el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, d) El manual de gestión de calidad determina cuales son los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

Se plantearon los objetivos en el proceso sistemático que busco una explicación coherente y demostrable que estableció los niveles de relación entre las variables de estudio y como esas relaciones generaron conclusiones respondieron a las conjeturas planteadas al inicio de propuesta investigativa. Para ello se consideró como objetivo general: Conocer de qué manera los instrumentos de gestión determina el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

También se plantearon objetivos específicos que explicaron las relaciones entre la variable causa y las dimensiones de la variable consecuencia. Es por ello que respondieron las siguientes proposiciones: a) Determinar la incidencia del manual de organización de funciones en los resultaos concretos de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, b) Explicar en qué medida el reglamento de organización y funciones incide en las competencias laborales de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, c) Estudiar cómo el manual de procedimientos condiciona el desempeño laboral de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018, d) Conocer de qué manera el manual de gestión de calidad limita los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como Consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

II. MÉTODO

2.1 Diseño y tipo de investigación

Diseño de investigación

Según Hernández, *et al.* (2014) define que “Es el esbozo, plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación y responder al planteamiento” (p.128). De acuerdo con la premisa del autor, el plan propuesto para el desarrollo de la investigación se ajusta al diseño no experimental, transeccional. correlacional causal. Ayudo el esquema adoptado en la investigación para observar el comportamiento de las variables de estudio y cuál es la relación causa efecto. También el diseño permitió planear correctamente el tiempo que se recogerá la información con los instrumentos en la unidad de estudio.

Es de diseño no experimental, porque según Palella y Martins (2012), indican que “El diseño no experimental se realiza sin manipular las variables. El investigador no reemplaza adrede las variables independientes, estas visualizan los resultados tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado” (p.87). Por lo tanto, en este diseño, no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. En el caso de la investigación desarrollada, se determinó la causa que genera la variable independiente (Instrumentos de Gestión) y el efecto que implica en la variable dependiente (Responsabilidad de los trabajadores de línea).

Tipo de investigación

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2015) existen dos tipos de investigación científica, la investigación básica, centrada en describir un hecho o fenómeno sin ningún objetivo práctico específico a solucionar, recoge información y estudia superficialmente la variable en un escenario específico; y la investigación aplicada, cuyo tenor es conocer la realidad para buscar mejorarla en condiciones de conocer para actuar en la realidad objetiva (p.44).

Es por ello que la investigación adopto la investigación de tipo básica, ya que busco conocer las deficiencias de no contar con los manuales de gestión y las consecuencias de ello, y como respuesta a las deficiencias identificadas proponer la elaboración de los manuales aducidos en el estudio y con ello, optimizar las decisiones en el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., recomendando a la gerencia a su implementación oportuna.

2.2. Operacionalización de variables

Según Carrasco (2015) define que “El proceso metodológico que permite desagregar o desligar deductivamente las variables que forman parte del problema de investigación partiendo de lo general a lo específico [...]” (p.226).

De acuerdo con la conceptualización del autor, las variables se dividieron en dimensiones, indicadores, índices e ítems. Esta desagregación permitió estudiar las variables específicamente e interiorizar como se manifiestan de origen y su manifestación en la realidad de la unidad de estudio. Cabe recordar que la operacionalización ayudo considerablemente en la elaboración de los instrumentos de investigación, permitiendo plantear las preguntas a partir de los ítems desagregados de los indicadores propuestos, permitiendo contrastar las hipótesis previstas. A continuación se muestra la elaboración de la matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de variables de la investigación

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Instrumentos de gestión	Según Benjamín y Franklin (2009) los <i>instrumentos de gestión</i> son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (p.244).	Los instrumentos de gestión en la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones del manual de organizaciones y funciones, el reglamento de organización y funciones, el manual de procedimientos y el manual de gestión de la calidad, para requerimientos prácticos de la investigación.	Manual de Organización y Funciones	Atribuciones y facultades	1 – 2 - 3	Ordinal
				Funciones específicas	4 -5 – 6	
				Descripción de puestos	7 – 8 - 9	
			Reglamento de Organización y Funciones	Políticas y normas	10 – 11 - 12	Escala Likert
				Responsables	13 -14 -15	
			Manual de Procedimientos	Procedimientos	16 – 17 -18	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Identificación de puesto	19 -20	
				Relaciones de autoridad	21 - 22	
			Manual de Gestión de la Calidad	Especificaciones operativas	23 - 24	
				La mejora de procesos	25 - 26	
Desarrollo de capital humano	27 - 28					
			Manual de Gestión de la Calidad	La satisfacción de los clientes	29 - 30	
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Responsabilidad laboral	Según Chiavenato (2011) “Las empresas incorporan y seleccionan recursos humanos, y mediante estos alcanzar objetivos de la organización (producción, reducción de costos, rentabilidad, penetración de mercado y satisfacer las necesidades de los clientes, etc.). Además define el nivel operacional como “Eje técnico que se localiza en las áreas internas e inferiores de la entidad, [...] vislumbra el trabajo primordial con la obtención de los productos o servicios de la entidad (pp.23- 66).	En la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones de resultados concretos, competencias laborales, desempeño laboral y los factores críticos para el éxito, para facilitar su comprensión y requerimientos prácticos de la investigación.	Resultados concretos	Conocimiento del puesto	31 – 32 - 33	Ordinal
				Capacidad de ejecución	34 – 35 - 36	
				Rapidez de soluciones	37 – 38 - 39	
			Competencias laborales	Actitud e iniciativa	40 – 41 - 42	Escala Likert
				Espíritu de equipo	43 – 44 - 45	
				Hábitos de seguridad	46 – 47 - 48	
			Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	49 - 50	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
				Calidad del trabajo	51 - 52	
				Cumplimiento de los plazos	53 - 54	
			Factores críticos para el éxito.	Cantidad de trabajo	55 - 56	
Cumplimiento del plazo	57 - 58					
Sueldo e incentivos	59 - 60					

2.3 Población y muestra

Población

Según Arias (2012) manifiesta que es “El conjunto definido o infinito de elementos que tienen particularidades comunes que harán extensas las conclusiones de la investigación, quedando delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). El estudio se describe por ser una población finita, la unidad de análisis es conocida y cuantificable. Para calcular la población de la variable de estudio instrumentos de gestión y la variable de estudio responsabilidad de los trabajadores en línea, se tomó en cuenta los 150 integrantes que se encuentran en la planilla de personal del Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., tercerizadora de la Empresa Sedapal, con base de la unidad establecida en Breña.

Muestra

Según Arias (2012) es el subconjunto específico y determinado extraído de la población accesible (p. 83). La muestra del estudio de investigación se determinó mediante la muestra probabilística para poblaciones finitas, es por ello que se aplicó la fórmula de extracción de acuerdo a los parámetros de investigación científica. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

p: posibilidad que ocurra un evento, p=0,5.

q: posibilidad que no ocurra un evento, q=0,5.

E: error, se considera el 5% (E=0,05).

Z: nivel de confianza para el 95% (1,96).

Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{150 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (150 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{150 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{(0.0025 * 149) + 1.96 * 0.5 * 0.5} = \frac{73.50}{0.8625} = 85 \text{ trabajadores}$$

Siendo la muestra resultante de 85 trabajadores del Consorcio Eulen, específicamente de la Base Breña. A partir de la determinación de la muestra del estudio de investigación, se determinó una muestra estratificada, con la finalidad de obtener proporcionalmente la cantidad de elementos de acuerdo a la población por área de labores del Consorcio Eulen. El cuadro resultante se presenta a través de la tabla 2, estableciendo las actividades que se les tomará a la muestra aplicando la fórmula:

Tabla 2

Población y muestra probabilística

Área	Población total de trabajadores	Determinación de la muestra	Muestra probabilística
Gerencia	6	6 (85/150)	4
Distribución	29	29 (85/150)	16
Toma de Estado	30	30 (85/150)	17
Inspecciones	20	20 (85/150)	11
Persuasivas	20	20 (85/150)	11
Instalación de medidores	31	31 (85/150)	18
Sostenibilidad del servicio	14	14 (85/150)	8
Total	150		85

2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnicas

Según Tamayo (2003), la técnica de investigación “Es aquella que brinda respuestas a problemas en términos descriptivos de relación de las variables, recogidas sistemáticamente de la información, de acuerdo al diseño previamente establecido que asegure el rigor de la encuesta obtenida” (p. 24).

Para la investigación desarrollada se aplicó la técnica de la encuesta, medio que nos permitió recoger la información coherentemente objetiva direccionada a resolver las interrogantes planteadas en las hipótesis de investigación. Es preciso señalar que la recogida de la información se hizo de acuerdo al diseño de la investigación en un solo momento; es decir transeccionalmente.

Instrumento

Según Hernández, *et al.* (2014) explican que el “Cuestionario es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217). Para la investigación que se construyó instrumentos de investigación del tipo cuestionario para cada una de las variables.

Para el caso de la variable instrumentos de gestión y responsabilidad de los trabajadores de línea, se desarrolló 30 preguntas con cinco alternativas de tipo Likert.

Antes de aplicar los instrumentos de investigación, se validó a través del juicio de expertos, en donde se desarrolló un formulario preparado por el área de investigación para que se pueda medir cada contenido de las preguntas estableciendo así el criterio mediante estos expertos, teniendo a consideración que sea: Clara, objetiva, actual, suficiente, intencional, consistente, coherente, metodológica, pertinente. Se adjunta el modelo de los cuestionarios utilizados en el recojo de los datos aplicados a la unidad de estudio, es decir aplicado a la muestra estratificada en cada área del Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U.

Validez

Según Hernández, *et al.* (2014) la validez del contenido “Se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés” (p.298).

Para obtener la validez de contenido, el instrumento fue sujeto de evaluación de expertos de la Universidad Cesar Vallejo, bajo los criterios de relevancia, pertinencia y claridad de concepto, con respecto a las preguntas planteadas. Luego se sometió los criterios antes explicados al coeficiente de Aiken para determinar la validez del contenido del instrumento antes de aplicarlo en la unidad de estudio.

Tabla 3

Validez del instrumento de investigación

Experto	Variable X	Variable Y
Mgtr. Jesús Romero Pacora	87.0%	79.0%
Mgtr. Augusto Mescua Figueroa	82.0%	83.0%
Total	84.5%	81.0%

Confiabilidad

Para Hernández, *et al.* (2014) la confianza del instrumento de medición, se refiere al “Grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales [...]” (p.200).

Para determinar la confiabilidad interna los cuestionarios de la variable instrumentos de gestión y el cuestionario sobre responsabilidad de los trabajadores en línea del Consorcio Eulen, fueron sometidos a la prueba mediante el Alpha de Cronbach, el cual debe ser superior

al 70% de confiabilidad. Para el caso de la investigación, los instrumentos alcanzo el 0.83 de confiabilidad, el cual se puede definir como *confiable*.

Tabla 4

Fiabilidad de la variable instrumentos de gestión por Alpha de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	85	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	85	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	30

Nota. El análisis del instrumento elaborado para la variable instrumentos de gestión, aplicado el Alpha de Cronbach alcanzo la fiabilidad de 0,93; validando los 85 elementos para los 30 ítems elaborados, se concluyó que sirvió para recolectar datos en la muestra seleccionada.

Tabla 5

Fiabilidad de la variable responsabilidad de trabajadores en línea por Alpha de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	81	95,3
	Excluido ^a	4	4,7
	Total	85	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	30

Nota. El análisis del instrumento elaborado para la variable instrumentos de gestión, aplicado el Alpha de Cronbach alcanzo la fiabilidad de 0,83; validando los 85 elementos para los 30 ítems elaborados, se concluyó que sirvió para recolectar datos en la muestra seleccionada.

2.5. Métodos de análisis de datos

Según Arias (2012) explica que “La técnica que describe las diferentes operaciones a los que se someterán los datos obtenidos, por su clasificación, registro, tabulación y codificación en caso la circunstancia” (p.11).

Una vez recogidos los datos, se procesaron y se analizaron para conseguir los resultados pertinentes al estudio planteado, contrastando la hipótesis general y específicas

para establecer su relación causal. Para ello se utilizó el software SPSSv21, que permitió analizar los datos recopilados con los trabajadores de línea del Consorcio Eulen. Se utilizó estadística descriptiva e inferencial para comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

2.6 Aspectos éticos

En el marco de la ética y responsabilidad en la investigación el alumno al citar alguna teoría que proveniente de alguna fuente bibliográfica deberá, nombrar o citar la bibliografía del autor, de acuerdo a las normas éticas planteadas por la Dirección de Investigación de la Universidad Cesar Vallejo.

La presente investigación citó autores aludidos en las referencias, además evitó copiar de alguna fuente terciaria que provenga no consideró autoría. Se tuvo en cuenta que se sometió a la prueba de turnitin, con esto se evidenció el nivel de copia a la que fue sometido la investigación, no debiendo sobrepasar el 25% de fuentes de autores externos.

III. RESULTADOS

3.1. Estadística descriptiva

Tabla 6

Estadística descriptiva de la variable instrumentos de gestión

		Instrumentos de gestión			
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	20	23,5	23,5	23,5
	Regular	11	12,9	12,9	36,5
	Optimo	54	63,5	63,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

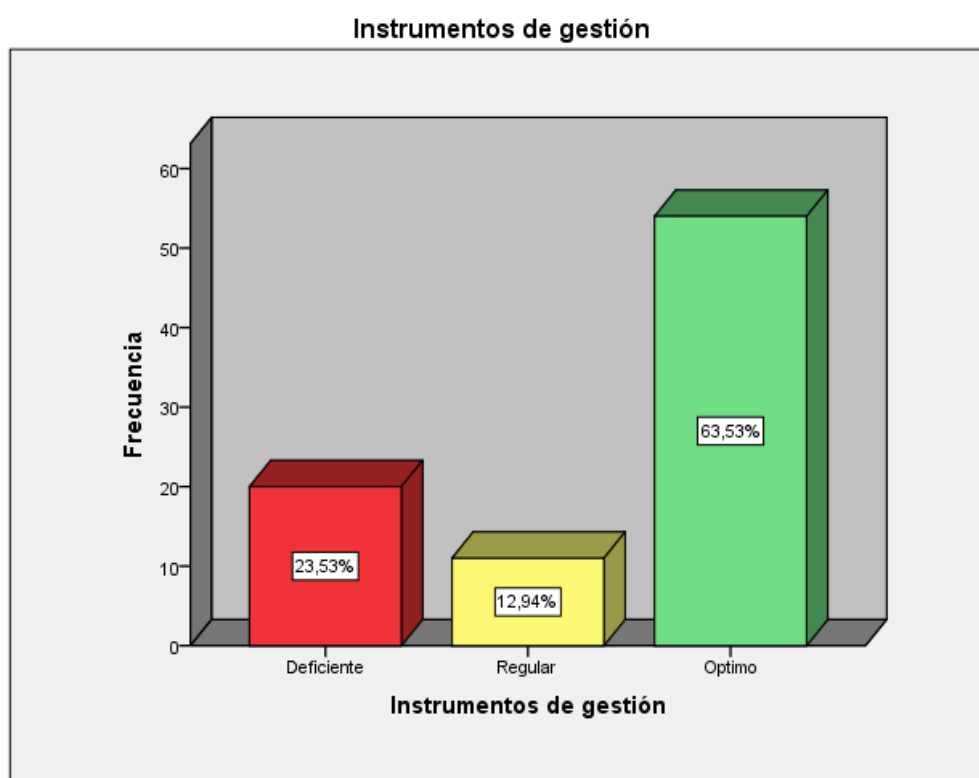


Figura 1. Histograma de la variable instrumentos de gestión.

Nota. En la tabla 6 y figura 1, del 100% de los encuestados 63,53% afirman que es óptimo contar con los instrumentos de gestión en el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., consideración que debe tomar en cuenta la gerencia e implementarla. Sin embargo, el 23,53% señalan que son deficientes los instrumentos de gestión, grupo de trabajadores que no tienen información necesaria sobre su importancia y como ayudaría a mejorar sus responsabilidades y la calidad en su trabajo en línea. También el 12,94% consideran que los instrumentos de gestión le dan regular utilidad a los procesos de la Empresa Sedapal.

Tabla 7

Estadística descriptiva de la dimensión manual de organización y funciones

Manual de Organización y Funciones						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Deficiente	31	36,5	36,5	36,5	
	Regular	22	25,9	25,9	62,4	
	Optimo	32	37,6	37,6	100,0	
	Total	85	100,0	100,0		

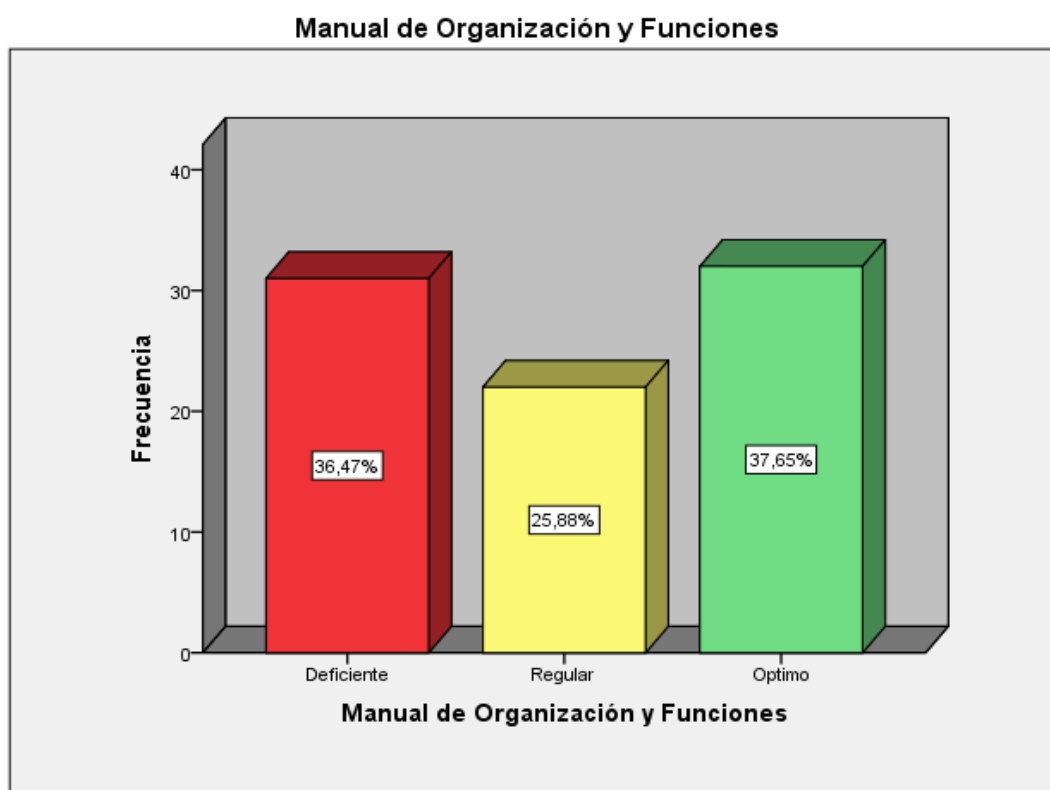


Figura 2. Histograma de la dimensión manual de organización y funciones.

Nota. En la tabla 7 y figura 2, del 100% de los encuestados 37,65% afirman que es óptimo contar con el manual de organización y funciones del Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., consideración que debe tomar en cuenta la gerencia e implementarla. Sin embargo, el 36,47% señalan que es deficiente el aporte del manual de organización y funciones es innecesario, la explicación podría estar que el grupo de trabajadores que respondieron con esta respuesta, no tienen información necesaria sobre su importancia y como ayudaría a mejorar sus responsabilidades y la calidad en su trabajo en línea. Sin embargo, el 25,88% manifiesta que los manuales de organización y funciones le aporta regular condición a los procesos de la empresa.

Tabla 8

Estadística descriptiva de la dimensión reglamento de organización y funciones

Reglamento de Organización y Funciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	12,9	12,9	12,9
	Regular	9	10,6	10,6	23,5
	Optimo	65	76,5	76,5	100,0
Total		85	100,0	100,0	

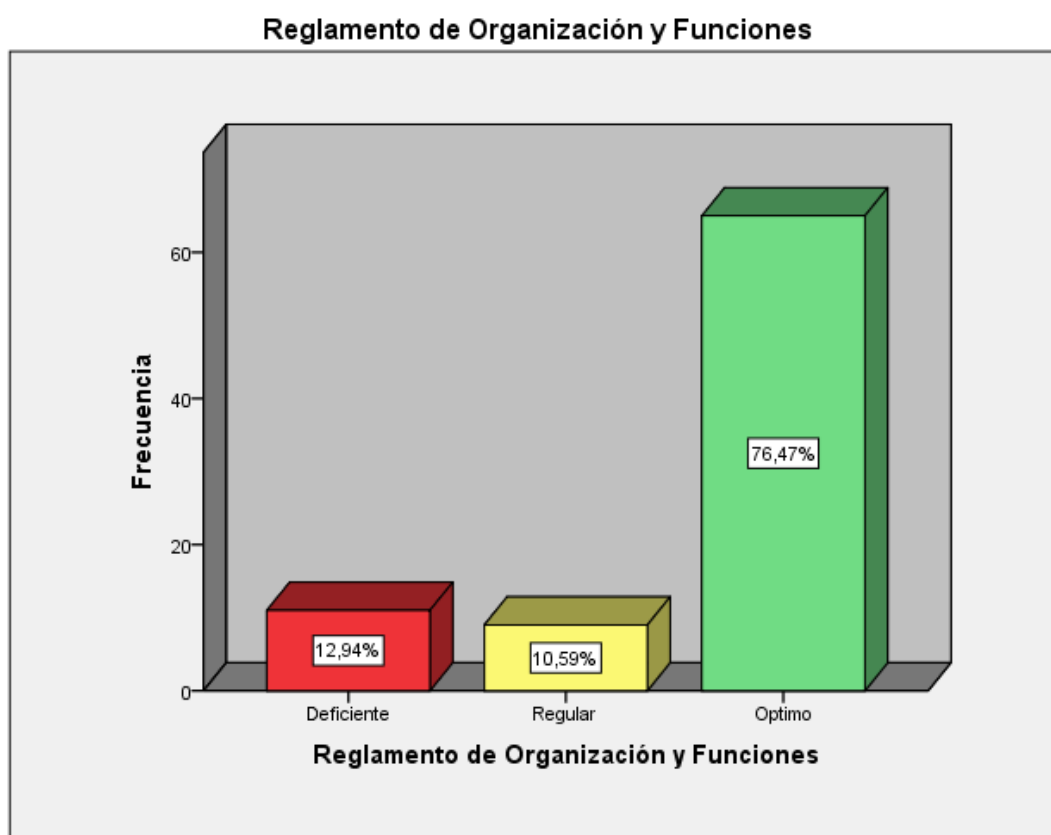


Figura 3. Histograma de la dimensión reglamento de organización y funciones.

Nota. En la tabla 8 y figura 3, del 100% de los encuestados 76,47% afirman que es óptimo contar con el reglamento de organización y funciones en el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., consideración que debe tomar en cuenta la gerencia e implementarla. Sin embargo, el 12,94% señalan que el reglamento de organización y funciones es deficiente, la explicación podría estar que el grupo de trabajadores que respondieron con esta respuesta, no tienen información necesaria sobre su importancia y como ayudaría a mejorar sus

responsabilidades y la calidad en su trabajo en línea. También el 10,59% considera que su aporte es regular a los procesos de la empresa.

Tabla 9

Estadística descriptiva de la dimensión manual de procedimientos

Manual de Procedimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	23,5	23,5	23,5
	Regular	22	25,9	25,9	49,4
	Óptimo	43	50,6	50,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

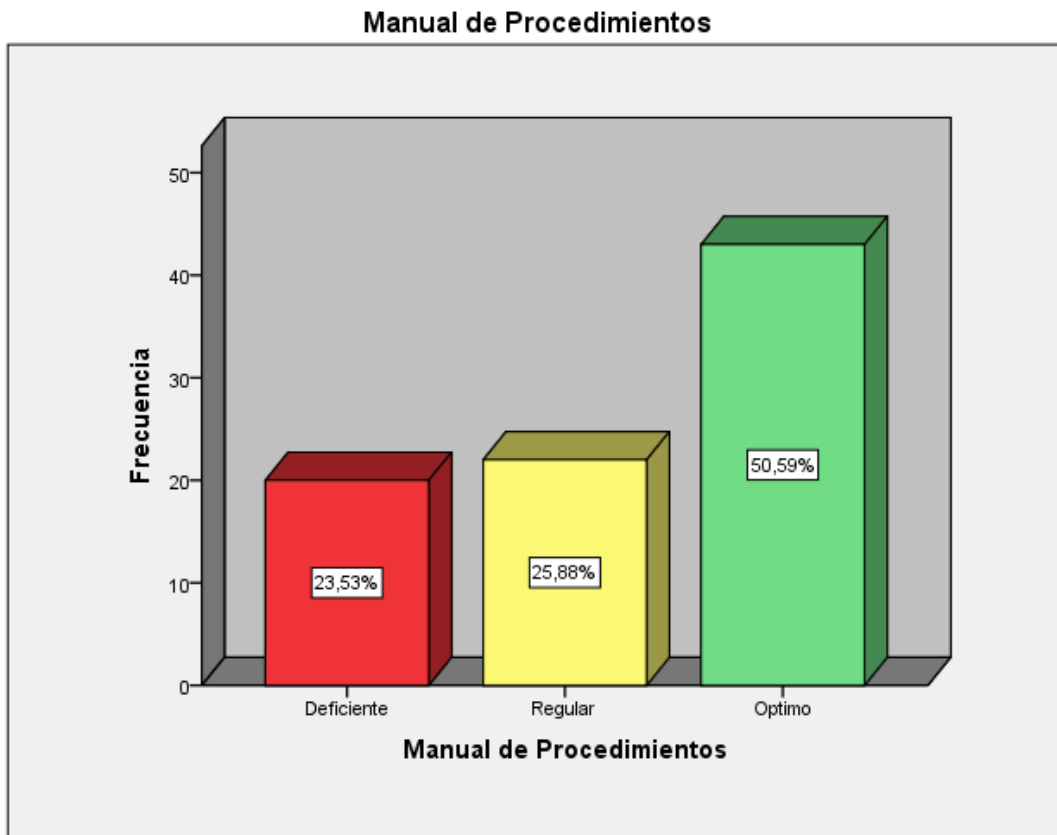


Figura 4. Histograma de la dimensión manual de procedimientos.

Nota. En la tabla 9 y figura 4, del 100% de los encuestados 50,59% afirman que es óptimo contar con el manual de procedimientos en el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., consideración que debe tomar en cuenta la gerencia e implementarla. Sin embargo, el 23,53% señalan que el manual de procedimientos es deficiente, la explicación podría estar que el grupo de trabajadores que respondieron con esta respuesta, no tienen información necesaria sobre su importancia y como ayudaría a mejorar sus responsabilidades y la calidad

en su trabajo en línea. Sin embargo, el 25,89% consideran que el manual de procedimientos tiene un aporte regular a los procesos de la empresa.

Tabla 10

Estadística descriptiva de la dimensión manual de gestión de calidad

Manual de Gestión de la Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	9	10,6	10,6	10,6
	Regular	11	12,9	12,9	23,5
	Optimo	65	76,5	76,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

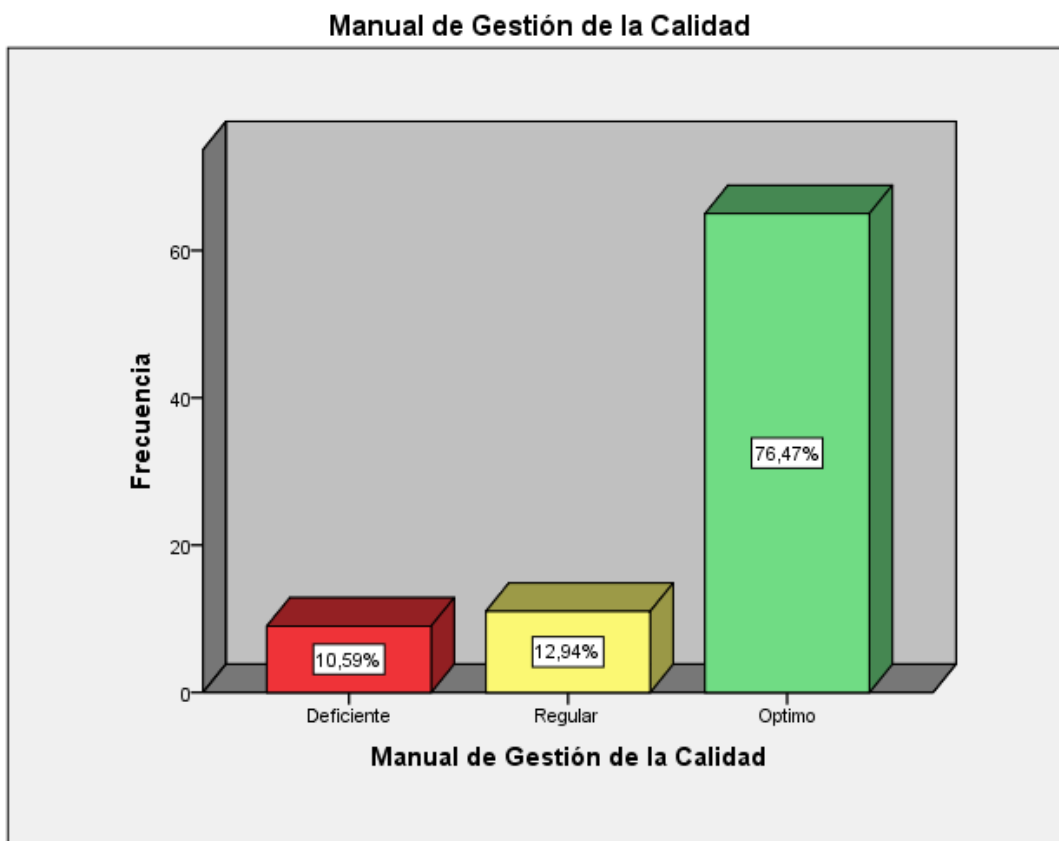


Figura 5. Histograma de la dimensión manual de gestión de calidad.

Nota. En la tabla 10 y figura 5, del 100% de los encuestados 76,47% afirman que es óptimo contar con el manual de gestión de calidad en el Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., consideración que debe tomar en cuenta la gerencia e implementarla. Sin embargo, el 10,59% señalan que el manual de gestión de calidad es deficiente, la explicación podría estar que el grupo de trabajadores que respondieron con esta respuesta, no tienen

información necesaria sobre su importancia y como ayudaría a mejorar el servicio entregado a los usuarios y la percepción de calidad de su trabajo en línea. Sin embargo, el 12,94% consideran que los manuales de calidad aportan diferencias regulares en la calidad de servicios ofrecidos por Sedapal.

Tabla 11

Estadística descriptiva de la variable responsabilidad laboral de los trabajadores en línea

Responsabilidad laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	4,9	4,9	4,9
	Regular	34	40,7	40,7	45,7
	Óptimo	46	54,3	54,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

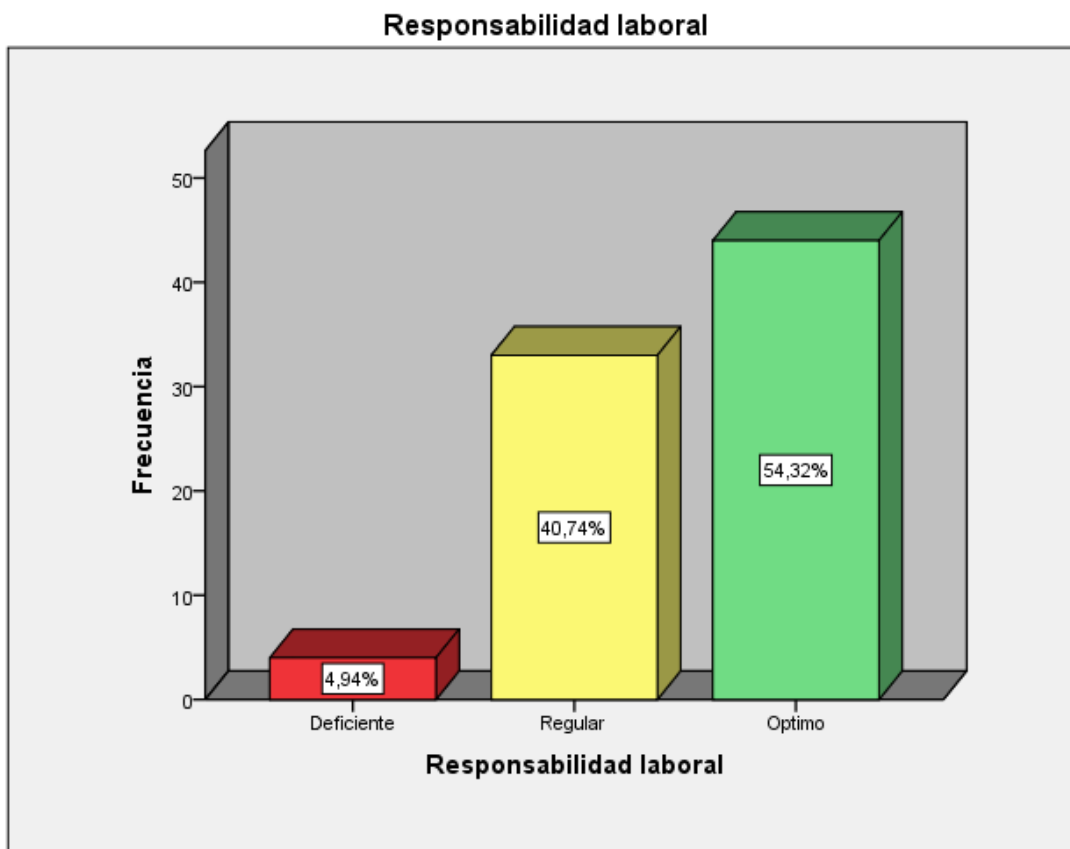


Figura 6. Histograma de la variable responsabilidad laboral de los trabajadores en línea.

Nota. En la tabla 11 y figura 6, del 100% de los encuestados 54,32% afirman que es óptimo delegar responsabilidades los trabajadores de línea del Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U., para mejorar la calidad de trabajo ofrecido a los usuarios de los servicios de Sedapal. Sin embargo, el 4,94% manifiestan que los manuales de gestión son

deficientes, este grupo de trabajadores son muy peligrosos para la calidad de servicios ofrecidos por la empresa. Sin embargo, el 40,74% consideran que es deficiente transferir responsabilidad a sus trabajadores en los servicios ejecutados por parte de Sedapal.

Tabla 12

Estadística descriptiva de la dimensión resultados concretos

Resultados concretos						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Deficiente	2	1,2	1,2	1,2	
	Regular	14	16,0	16,0	17,3	
	Optimo	69	82,7	82,7	100,0	
	Total	85	100,0	100,0		

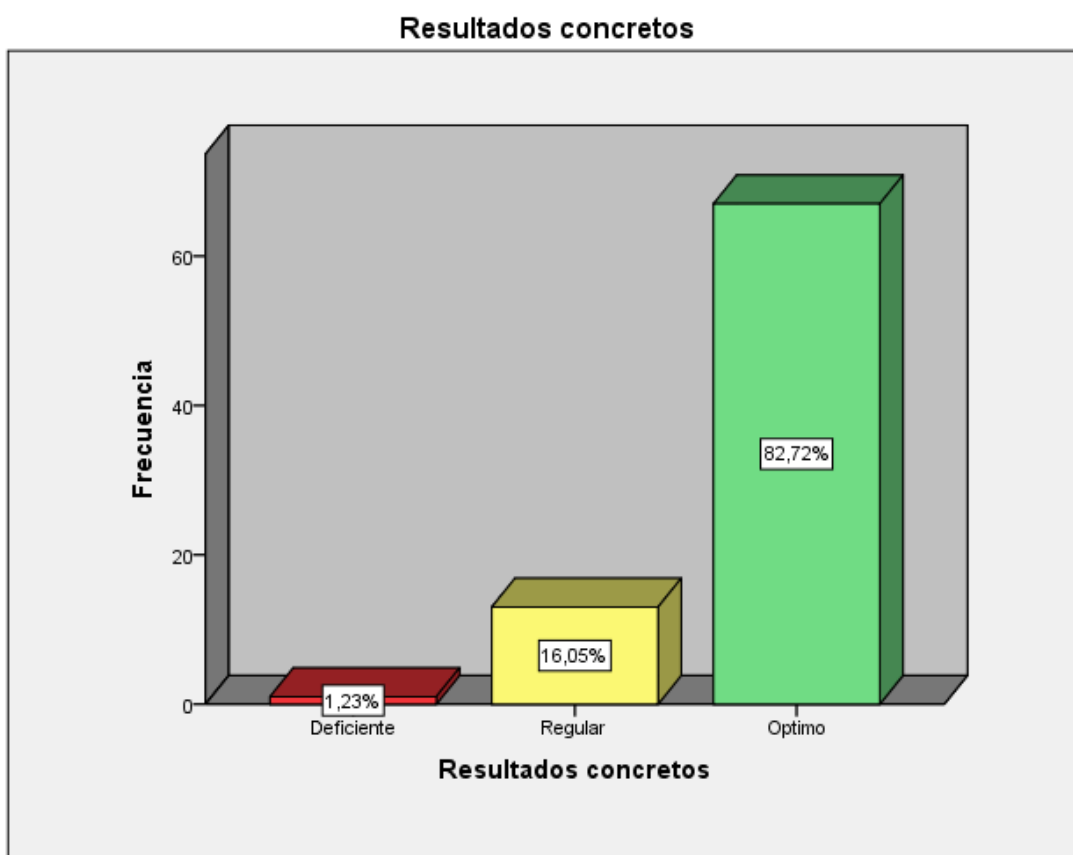


Figura 7. Histograma de la dimensión resultados concretos.

Nota. En la tabla 12 y figura 7, del 100% de los encuestados 82,72% afirman que los manuales de gestión son óptimos, ya que permiten alcanzar resultados concretos en su trabajo de línea con la calidad de servicios ofrecidos por Sedapal. Sin embargo, el 1,23% consideran que son deficientes los manuales de gestión, lo que conlleva a inferir que no

toman en cuenta si obtienen o no los resultados concretos de sus labores. También el 16,05% manifiestan que los manuales de gestión son regulares, ya que permitan ayudar los resultados concretos en los servicios ofrecidos por Sedapal.

Tabla 13

Estadística descriptiva de la dimensión competencias laborales

Competencias laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	6,2	6,2	6,2
	Regular	30	35,8	35,8	42,0
	Optimo	49	58,0	58,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

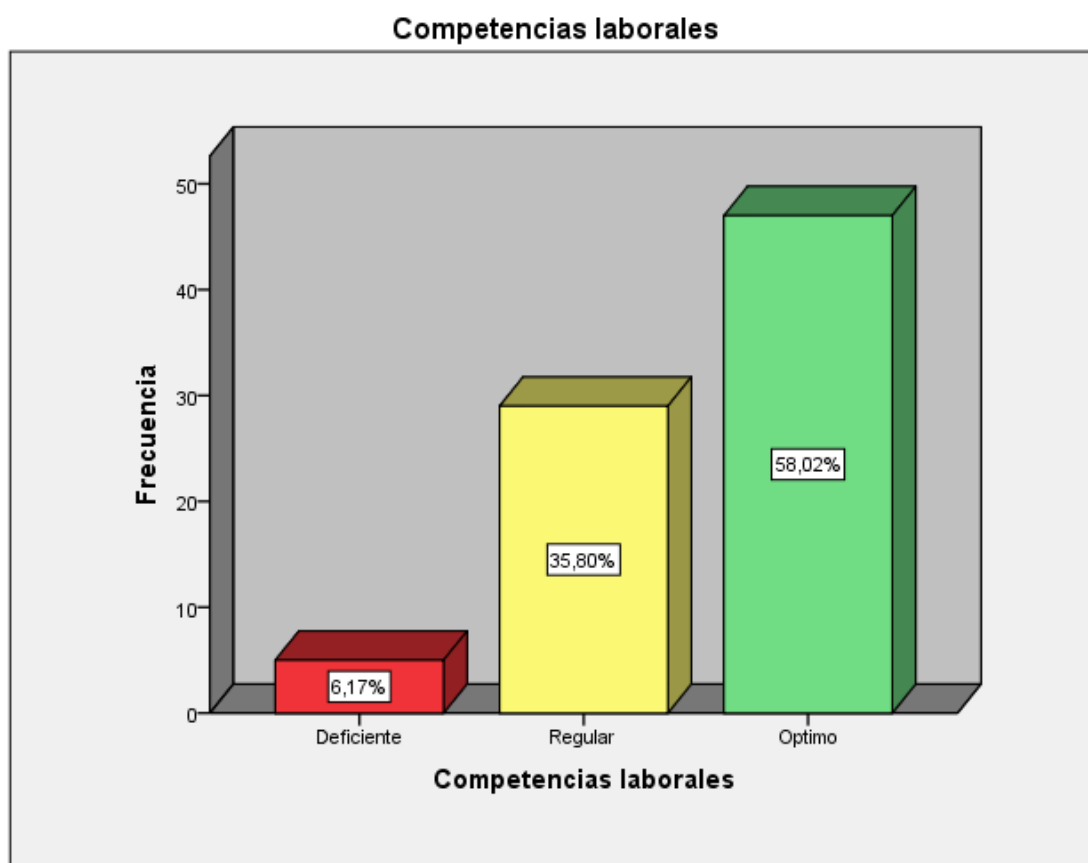


Figura 8. Histograma de la dimensión competencias laborales.

Nota. En la tabla 13 y figura 8, del 100% de los encuestados 58,02% afirman que son óptimos los manuales de gestión para fomentar las competencias laborales en los trabajadores de línea y, que luego se verá reflejada en la calidad de servicios ofrecidos por Sedapal. Sin embargo, el 6,17% consideran que son deficientes, lo que conlleva a inferir que no les

interesa mejorar sus competencias laborales. También el 35,8% manifiestan los manuales de gestión son regulares y, permitan mejorar las competencias laborales en los servicios ofrecidos por Sedapal.

Tabla 14

Estadística descriptiva de la dimensión desempeño laboral

Desempeño laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	6,2	6,2	6,2
	Regular	22	25,9	25,9	32,1
	Óptimo	57	67,9	67,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

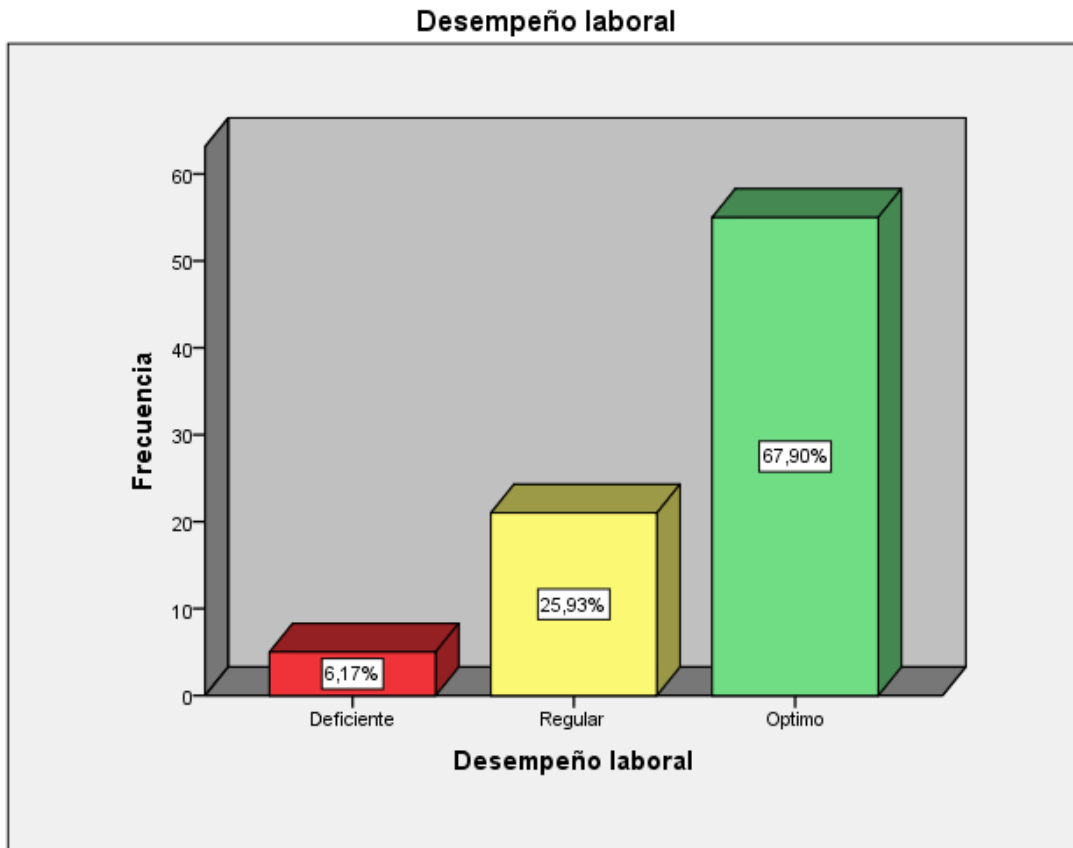


Figura 9. Histograma de la dimensión desempeño laboral.

Nota. En la tabla 14 y figura 9, del 100% de los encuestados 67,9% afirman que los manuales de gestión son óptimos para fomentar un mejor desempeño laboral en los trabajadores de línea y, que luego se verá reflejada en la calidad de servicios ofrecidos por Sedapal. Sin embargo, el 6,2% consideran que son totalmente deficientes, lo que conlleva a

inferir que no les interesa mejorar su desempeño laboral. También el 25,9% manifiestan que los manuales de gestión son regulares, ya que permitan mejorar el desempeño laboral en los servicios ofrecidos por Sedapal, para ello la empresa debe mejorar su difusión.

Tabla 15

Estadística descriptiva de la dimensión factores críticos de éxito

Factores críticos para el éxito					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	15	17,3	17,3	17,3
	Regular	34	40,7	40,7	58,0
	Óptimo	36	42,0	42,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

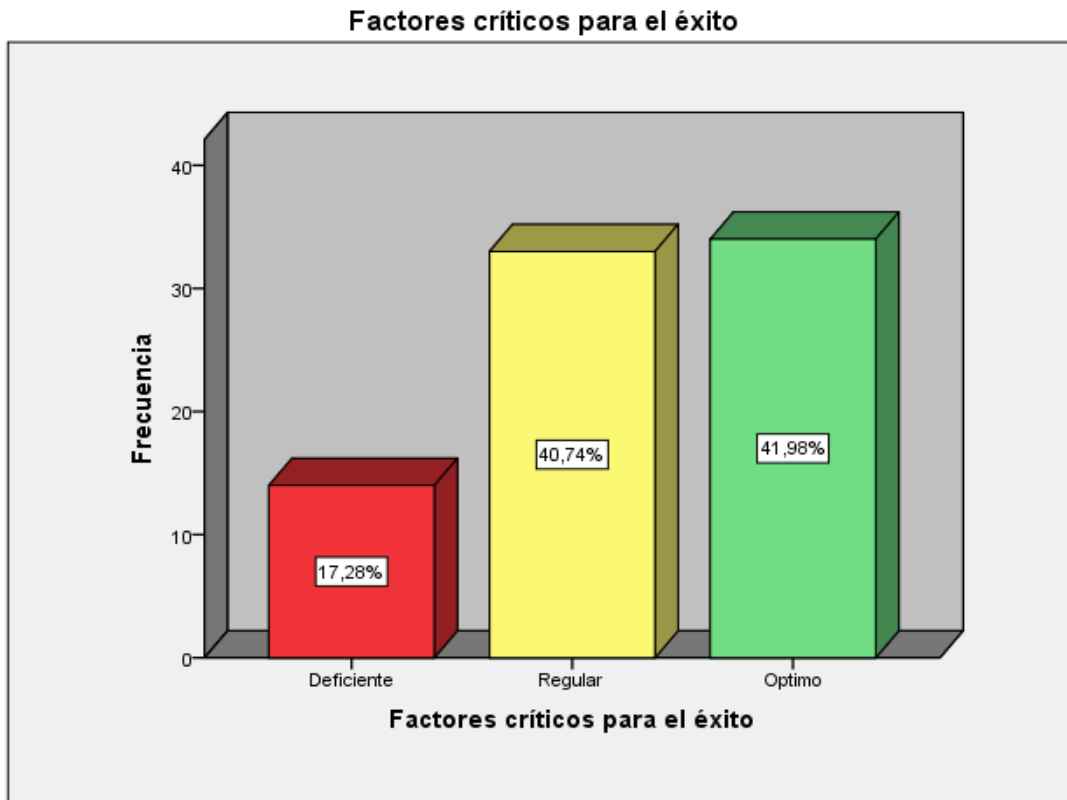


Figura 10. Histograma de la dimensión factores críticos de éxito.

Nota. En la tabla 15 y figura 10, del 100% de los encuestados 41,98% afirman que son óptimos los manuales de gestión para mitigar los factores críticos para el éxito en los trabajadores de línea y, que luego se verá reflejada en la calidad de servicios ofrecidos por Sedapal. Sin embargo, el 17,3% consideran que son totalmente deficientes, lo que conlleva a inferir que no les interesa mejorar los factores críticos para el éxito. También el 40,74%

manifiestan que son regulares la utilización de los manuales de gestión, permitiendo mejorar los factores críticos para el éxito, lo que conlleva a mejorar los servicios ofrecidos por Sedapal, para ello la empresa debe desarrollar estrategias de integración en toda la organización.

3.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ho: Los instrumentos de gestión no determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

Ha: Los instrumentos de gestión si determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

Estadístico de prueba

$p > 0.05$ = Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

$p \leq 0.05$ = Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 16

Prueba de hipótesis general

Tabla cruzada Instrumentos de gestión *Responsabilidad laboral						
% del total		Responsabilidad laboral			Total	Correlaciones
		Innecesario	Intermedio	Necesario		
Instrumentos de gestión	Innecesario		2,5%	11,1%	13,6%	Rho Spearman 0.86
	Intermedio		2,5%	7,4%	9,9%	
	Necesario	1,2%	8,6%	66,7%	76,5%	Sig. (bilateral)
Total		1,2%	13,6%	85,2%	100,0%	0.000

Decisión. De acuerdo a la tabla 16, el análisis de las tablas cruzadas, mediante el estadígrafo Rho de Spearman para establecer las medidas simétricas, arrojó el valor de correlación de 0,86 positivo; de acuerdo con los resultados cuantitativos se puede afirmar que existe una relación significativa entre las variables de estudio instrumentos de gestión y responsabilidad laboral de los trabajadores en línea del Consorcio Eulen. En el caso del resultado positivo de la correlación, se puede afirmar que la curva de tendencia siendo positiva, son directamente proporcionales; es decir, si se incrementa la aplicación de los instrumentos de gestión, mayor será la responsabilidad laboral de los trabajadores en línea como consecuencia de su aplicación. También, según los datos determinados en las tablas de contraste se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar

la hipótesis alterna, con un nivel de significancia equivalente a $0,000 < 0,05$, por lo que se establece que si existe una relación significativa entre el instrumento de gestión y la responsabilidad de los trabajadores de Línea del Consorcio Eulen.

Hipótesis específica 1.

Ho: No hay relación existente entre el manual de organización de funciones y los resultados concretos de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

Ha: Si hay relación existente entre el manual de organización de funciones y los resultados concretos de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.

Estadístico de prueba

$p > 0.05$ = Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

$p \leq 0.05$ = Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 17

Prueba de hipótesis específica 1

Tabla cruzada Manual de Organización y Funciones*Resultados concretos						
% del total		Resultados concretos			Total	Correlaciones
		Innecesario	Intermedio	Necesario		
Manual de Organización y Funciones	Innecesario			13,6%	13,6%	Rho Spearman 0.78
	Intermedio		1,2%	21,0%	22,2%	
	Necesario	1,2%	4,9%	58,0%	64,2%	Sig. (bilateral) 0.002
Total		1,2%	6,2%	92,6%	100,0%	

Decisión. De acuerdo a la tabla 17, el análisis de las tablas cruzadas, mediante el estadígrafo Rho de Spearman para establecer las medidas simétricas, arrojo el valor de correlación de 0,78 positivo; de acuerdo con los resultados cuantitativos se puede afirmar que existe una relación significativa entre las dimensiones de estudio manual de organización de funciones y los resultados concretos en el Consorcio Eulen. En el caso del resultado positivo de la correlación, se puede afirmar que la curva de tendencia siendo positiva, son directamente proporcionales; es decir, si se fomenta la aplicación del manual de organización de funciones, mayor serán los resultados concretos de los trabajadores en línea como consecuencia de su aplicación. También, según los datos determinados en las tablas de contraste se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, con un nivel de significancia equivalente a

0,002<0,05, por lo que se establece que si existe una relación significativa entre el manual de organización de funciones y los resultados concretos de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen.

Hipótesis específica 2.

Ho: El reglamento de organización y funciones no ejerce cumplimiento en las competencias laborales de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Ha: El reglamento de organización y funciones ejerce cumplimiento en las competencias laborales de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Estadístico de prueba

$p > 0.05$ = Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

$p \leq 0.05$ = Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 18

Prueba de hipótesis específica 2

Tabla cruzada Reglamento de Organización y Funciones*Competencias laborales						
% del total		Competencias laborales			Total	Correlaciones
		Innecesario	Intermedio	Necesario		
Reglamento de Organización y Funciones	Innecesario		2,5%	11,1%	13,6%	Rho Spearman 0.35
	Necesario	1,2%	11,1%	74,1%	86,4%	Sig. (bilateral)
Total		1,2%	13,6%	85,2%	100,0%	0.005

Decisión. De acuerdo a la tabla 17, el análisis de las tablas cruzadas mediante el estadígrafo Rho de Spearman para establecer las medidas simétricas, arrojo el valor de correlación de 0,35 positivo; de acuerdo con los resultados cuantitativos se puede afirmar que existe una relación moderada entre las dimensiones reglamento de organización y funciones en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. El caso del resultado positivo de la correlación, se puede afirmar que la curva de tendencia siendo positiva, son directamente proporcionales; es decir, si se fomenta la aplicación del reglamento de organización y funciones, mayores serán las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. También, según los datos determinados en las tablas de contraste se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, con un nivel de significancia equivalente a

0,005<0,05, por lo que se establece que si existe una relación moderada entre el reglamento de organización y funciones y las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen.

Hipótesis específica 3.

Ho: El manual de procedimientos no condiciona el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Ha: El manual de procedimientos si condiciona el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Estadístico de prueba.

$p > 0.05$ = Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

$p \leq 0.05$ = Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 19

Prueba de hipótesis específica 3

Tabla cruzada Manual de Procedimientos*Desempeño laboral						
% del total		Desempeño laboral			Total	Correlaciones
		Innecesario	Intermedio	Necesario		
Manual de Procedimientos	Innecesario		1,2%	12,3%	13,6%	Rho Spearman 0.75
	Intermedio		2,5%	19,8%	22,2%	
	Necesario	1,2%	8,6%	54,3%	64,2%	Sig. (bilateral)
Total		1,2%	12,3%	86,4%	100,0%	0.004

Decisión. De acuerdo a la tabla 19, el análisis de las tablas cruzadas mediante el estadígrafo Rho de Spearman para establecer las medidas simétricas, arrojó el valor de correlación de 0,75 positivo; de acuerdo con los resultados cuantitativos se puede afirmar que existe una relación significativa entre las dimensiones manual de procedimientos y el desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. El resultado positivo de la correlación, afirma que la curva de tendencia siendo positiva, son directamente proporcionales; es decir, si se fomenta la aplicación del manual de procedimientos, mayor será el desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. También, según los datos determinados en las tablas de contraste se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, con un nivel de significancia equivalente a 0,004<0,05, por lo que se establece que si existe una

relación significativa entre el manual de procedimientos y el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen.

Hipótesis específica 4.

Ho: El manual de gestión de calidad determina cuales son los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Ha: El manual de gestión de calidad determina cuales son los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018

Estadístico de prueba.

$p > 0.05$ = Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

$p \leq 0.05$ = Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 20

Prueba de hipótesis específica 4

Tabla cruzada Manual de Gestión de la Calidad*Factores críticos para el éxito						
% del total						
		Factores críticos para el éxito			Total	Correlaciones
		Innecesario	Intermedio	Necesario		
Manual de Gestión de la Calidad	Innecesario		4,9%	4,9%	9,9%	Rho Spearman 0.89
	Necesario	2,5%	28,4%	59,3%	90,1%	Sig. (bilateral)
	Total	2,5%	33,3%	64,2%	100,0%	0.043

Decisión. De acuerdo a la tabla 20, el análisis de las tablas cruzadas mediante el estadígrafo Rho de Spearman para establecer las medidas simétricas, arrojó el valor de correlación de 0,89 positivo; de acuerdo con los resultados cuantitativos se puede afirmar que existe una relación significativa entre las dimensiones manual de gestión de calidad y los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. El resultado positivo de la correlación, afirma que la curva de tendencia siendo positiva, son directamente proporcionales; es decir, si se fomenta la aplicación del manual de gestión de calidad optimizara los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. También, según los datos determinados en las tablas de contraste se puede afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, con un nivel de significancia equivalente a $0,043 < 0,05$, por lo que se establece que si existe una relación significativa entre el manual de gestión de calidad y la

optimización de los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en el Consorcio Eulen, tercerizadora de Sedapal Breña; de la misma manera busco identificar la relación de las dimensiones manual de organización y funciones, reglamento de organización y funciones, manual de procedimientos y manual de gestión de la calidad, con las dimensiones resultados concretos, las competencias laborales, el desempeño laboral y los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen.

El instrumento empleado en la recopilación de datos consto de 60 preguntas, de las cuales 30 fueron direccionadas para la variable instrumentos de gestión y 30 preguntas para la variable responsabilidad laboral en trabajadores de línea. La validación es del instrumento se ejecutó con la aprobación de dos expertos de la Universidad Cesar Vallejo mediante el coeficiente de Aiken para cada uno de los 30 ítems, obteniendo un resultado del 0,932 para el instrumento de la variable Instrumentos de Gestión y 0,831 para el instrumento de la variable Responsabilidad laboral de los trabajadores, lo cual confirma que el instrumento tiene alto grado de confiabilidad en el marco de la investigación científica.

Según la recolección de datos tomados de la encuesta realizada a 85 personas operativo de la empresa, directamente relacionados con el servicio que brinda Sedapal a través de sus tercerizadoras; se concluyó que el 63,53% manifestó que es óptimo contar con un manual de organización y funciones para conocer que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa; también el 23,53% considera que es deficiente el aporte que les otorga a los trabajadores de línea, el tener reglamento de organización y funciones establecidos para ejecutar bien su trabajo. Por lo tanto, la investigación que esta direccionada a implementar instrumentos de gestión, constató a través de los encuestados la importancia de contar con estos documentos que facilitaría los parámetros de conducción en sus labores diarias en el Consorcio Eulen.

Con respecto a la prueba de hipótesis para comprobar la aceptación o rechazo de la hipótesis general planteada, en que los instrumentos de gestión determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa; el resultado obtenido a través de la prueba estadística Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,86 de correlación y una significancia $p = 0.000 < 0.05$; por lo tanto, podemos afirmar al 95% de confianza que

rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, de que efectivamente los instrumentos de gestión determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa. Corroboramos el resultado obtenido por Cárdenas (2015), quien obtuvo mediante la prueba de chi-cuadrado una mayor correlación de 0,97 y una sig. (bilateral)= 0.024 ($p < 0.05$); de acuerdo a lo mencionado, se puede afirmar que existe una correlación fuerte entre las variables. El resultado demostró que el manual de organización y funciones tiene relación con el rendimiento laboral, debido que en él se puntualizan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. Conclusión que consolida la teoría aludida en el antecedente de Graham (2009) quien afirma que el manual presenta sistemas y técnicas específicas, señalando el procedimiento a seguir para lograr el trabajo y desempeño de responsabilidades específicas. Además, Rodríguez (2012) afirma que los manuales son herramientas de control sobre el trabajo del colaborador, ofreciendo posibilidades de dar en forma precisa a la estructura organizacional de la entidad, una serie de normas de trabajo definidas. Por lo tanto, consideramos que los instrumentos de gestión son indispensables para guiar la complejidad de las estructuras de las organizaciones, viabilizando el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos; finalidad que proyecta el Consorcio Eulen en la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

Con referencia a la primera hipótesis específica, los resultados de la prueba estadística de Spearman al nivel de 0.78 y un Sig.=0,000; lo cual indica que hay una relación moderada entre la dimensión manual de organización de funciones y los resultados concretos laborales de los trabajadores en línea en el Consorcio Eulen. El resultado está relacionado a la importancia que debe tener la calidad en las labores que realizan los trabajadores de línea, centrado y sustentado en las políticas de trabajo en la empresa. El 37.65% señalaron que es óptimo contar con el manual; el 36.47% considera que los manuales son deficientes en el aporte a los procesos de la empresa en estudio; sin embargo, el 25,88% consideran que el aporte del manual de organización y funciones es regular. El resultado obtenido establece que si hay relación moderada entre el cumplimiento del manual de organización de funciones y los resultados concretos laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. Sustenta con Arellano y Soledispa (2013) quien, en su estudio de implementar el manual de funciones y procedimientos para mejorar la gestión en la unidad de estudio, concluyó que el 50%, señalan que no existen controles específicos para evitar las dificultades que se

presentan en el área, el 50% indica que sí se les explicó hasta dónde llegan sus responsabilidades y el por qué no confundirlas con el de otro trabajador, 33% a veces y un 17% dicen que estas no son comunicadas de los encuestados indicaron que era importante en razón de les otorgaría los direccionamientos claros para poder ejecutar las tareas encomendadas en parámetros confiables para la institución. Sustenta su respuesta con Durand (2013), Avilés (2013), Henríquez (2013) quienes plantean que es de suma importancia elaborar los manuales para el normal desarrollo de las actividades de la imprenta que estudiaron, permitiendo de esta manera hacer uso óptimo de los recursos, de acuerdo a las deducciones obtenidas de las encuestas realizadas tanto a los trabajadores como a los clientes. Por lo tanto, se puede afirmar que los manuales son medios de comunicación para la toma de decisiones en la administración, relacionados a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc., respuesta que se sustenta en Rodríguez (2012) quien explica que los manuales son herramientas de control sobre el trabajo del colaborador, ya que ofrece la posibilidad de dar a conocer en forma precisa a la estructura organizacional de la entidad, perdiendo de esta manera su carácter nebuloso e impreciso para convertirse en una serie de normas definidas.

Con referencia a la segunda hipótesis específica, los resultados de la prueba estadística de Spearman alcanzo el nivel de 0,35 y un Sig.= 0.002; resultado que nos indica que si hay una relación baja entre las variables de estudio; es decir, el reglamento de organización y funciones que ejerce cumplimiento con resultados concretos en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018; este resultado establece tiene relación con las respuestas que brindaron a la pregunta si es importante el reglamento de organización y funciones, cuyo resultado indico que el 76,47% considera que es importante; pero sin embargo, el 12,94% considera que los manuales son deficientes en los resultados concretos. El resultado obtenido se corrobora con Asca y Rodas (2017) indican que existe una influencia moderada fuerte positiva de los procedimientos administrativos simplificados en la satisfacción del administrado, con una significancia bilateral de $0.000 < 0.05$ y el $Rho = 0.449$; similar resultado al obtenido en la investigación; por lo tanto, que los procedimientos administrativos simplificados direccionan al personal para obtener una gestión óptima en los resultados institucionales. Sustenta su afirmación con la teoría de Hellriegel (2009) quien define que el procedimiento administrativo describe el mecanismo que generalmente se suele usar en las organizaciones para su análisis, rediseño e implementación. Efectivamente las

organizaciones tienen que contar con reglamentos formales que sirvan de parámetros de conducción en las actividades realizadas por los trabajadores. También alude a Peraltilla (2010) quien considera que el procedimiento administrativo es el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a producir efectos jurídicos individuales sobre intereses, derechos y obligaciones de los administrados. Efectivamente, toda organización debe contar con documentos formales que establezcan procedimientos estandarizados en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, en razón a que parametran diversos procesos que señalen responsabilidad por parte de ellos y conduzcan al logro de las metas trazadas desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa. En la presente investigación sirvió de guía conceptual Benjamín y Franklin (2009) definiendo al documento con un instrumento que contiene normas institucionales. Además, incluyen pautas básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. Razón que implica que en el Consorcio Eulen los trabajadores cumplen con sus labores, pero desconocen su responsabilidad propia del puesto, considerando que debería de contarse lineamientos normativos como institución que transmita específicamente el horizonte que se ha propuesto alcanzar en el corto, mediano y largo plazo por la organización.

Con referencia a la tercera hipótesis específica, los resultados de la prueba estadística de Spearman nos indica un nivel de 0.75 y un valor Sig.= 0.004; confirmando que si hay una relación moderada, concluyendo que el manual de procedimientos si condiciona el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018. Este resultado confirma con las respuestas de los encuestados, quienes afirmaron que el 50,59% considera que el manual de procedimientos es necesario al interior de la empresa en estudio; aunque el 23.53% manifiesta que los manuales son deficientes para los trabajadores a la hora de ejecutar las labores diarias asignadas. Corroboró sus hallazgos con Lume (2016) a través de la prueba estadística de chi-cuadrado, se obtuvo el valor de 1,841 de correlación y una significancia $p= 0.009 < 0.05$; este resultado por ende establece que la correlación es baja, siendo un 0.383 y el valor de significancia (bilateral) es 0.030, aceptando en este caso la hipótesis alterna, por lo que podemos decir que el MOF influye significativamente en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la PNP – sede Junín, con una correlación baja de un 38% con un nivel de confianza del 95%. Similar resultado al obtenido en la investigación; por lo tanto, que los procedimientos administrativos simplificados

direccionan al personal para obtener una gestión óptima en los resultados institucionales. Sustenta su afirmación con la teoría de Aramburu & Rivera (2010) La organización tiene la necesidad humana de cooperar con otras personas para lograr las metas que individualmente no se podrían conseguir. La contribución hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, para conseguir los resultados, se requiere hacer de forma organizada. La empresa tiene, por lo tanto, una marcada representación instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que desean conseguir un fin común. La organización no un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. También indica a Sallan (1996) quien nos dice que la organización es una colectividad con límites relativamente reconocibles, existiendo niveles de autoridad, sistemas de comunicación y de apoyo; la colectividad existe de forma continua dentro de un medio, embarca actividades que están relacionadas, En la presente investigación sirvió de guía conceptual Benjamín y Franklin (2009) definiendo que es un documento técnico que tiene información sobre la sucesión gradual y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, constituyen una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización. Por lo tanto, se establece que si existe una relación moderada entre el cumplimiento el manual de procedimientos y el desempeño laboral de los trabajadores.

Con referencia a la cuarta hipótesis específica, los resultados de la prueba estadística de Spearman nos indica un nivel de 0.89 y un valor Sig.= 0.043, los resultados arrojados confirman una relación alta entre las variables de estudio; es decir, el manual de gestión de calidad mejora los factores críticos de éxito en las labores realizadas por los trabajadores en línea del Consorcio Eulen tercerizadora de Sedapal. El resultado tiene relación con las respuestas conferidas por los encuestados, quienes afirmaron que el 76,47% consideran que es importante el manual de gestión de calidad en los procedimientos de las labores asignadas a los trabajadores de línea. Sin embargo, también existe el 10,59% quienes manifiestan que el 10,59% aduciendo que los manuales son tipificados como deficientes a la hora de hacer sus labores como factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018. Se corrobora la respuesta con Mirthia (2012) de acuerdo a la pregunta realizada a los encuestados si tiene sobre carga de trabajo, obteniendo los siguientes resultados, el 41.67% señala que siempre, el 33.33% indica que algunas veces, el 25% pocas veces; motivo por el cual se puede decir que el personal tiene sobrecarga de trabajo por no tener bien definidas sus funciones. Sustenta la teoría respaldada en Stoner y Gilbert (1996) quien define que el objetivo de la

organización es lograr efectividad a través de la división de trabajo. Asimismo, se trata de descomponer una tarea compleja en sus mecanismos, de tal manera que los colaboradores sean responsables de las actividades específicas encomendadas en lugar de una tarea en general. En la presente investigación sirvió de guía conceptual Chiavenato (2009) define que la noción es más un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas, suponiendo la creación de organizaciones de amaestramiento capacitados a gestionar el cambio a su favor. El aprendizaje es un tema clave para la creación continua de la ventaja competitiva. Sólo el desarrollo del potencial humano crea esa condición, la unidad de aprendizaje es un grupo de personas que perfeccionan constantemente su capacidad para crear el futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Con esta filosofía surge la necesidad que las empresas desarrollen una cultura que tenga a la persona como factor crítico para el éxito. Razón por la cual el Consorcio debe buscar el logro y la eficiencia en el trabajo tanto administrativo como operativo, precisando además lo que se debe hacer en cada momento y correctamente, debe tratar de alcanzar los mayores resultados con el gasto mínimo de esfuerzo y recursos, logrando además la satisfacción del personal. Si bien es cierto se presentan exigencias de diversos tipos que requieren de un análisis específico para adoptar las decisiones que correspondan. Esta situación establece la tarea diaria del coordinador y supervisor y, no siempre se hace posible identificar con claridad las prioridades que deben establecerse.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de hipótesis general, través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,86 de correlación y un Sig.=0.000 < 0.05; por lo tanto, podemos afirmar que el 95% de confianza que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, de que efectivamente los instrumentos de gestión determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en los trabajadores de línea del Consorcio Eulen. El resultado demostró que el manual de organización y funciones tiene relación con el rendimiento laboral, debido que en él se puntualizan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador, por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo. También, consideramos que los instrumentos de gestión son indispensables para guiar la complejidad de las estructuras de las organizaciones, viabilizando el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos; finalidad que proyecta el Consorcio Eulen en la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de la primera hipótesis específica, través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,78 de correlación y un Sig.=0.000 < 0.05; por lo que se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna, puesto que si existe relación moderada entre el cumplimiento del manual de organización y los resultados concretos de los trabajadores, ya que en el manual de funciones se delimita las labores y responsabilidades del personal para conseguir los resultados esperados por el Consorcio y por Sedapal. Se concluye que se debe establecer los manuales que servirán como medio de comunicación para la toma de decisiones en la administración, relacionados con los objetivos, políticas y procedimientos, con el fin de mejorar los procesos y la calidad del servicio en el Consorcio.

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de la segunda hipótesis específica, través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,35 de correlación y un Sig.=0.002 < 0.05; afirmando que existe el 95% de confiabilidad, rechazando la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Este resultado establece que si existe relación moderada entre el cumplimiento del reglamento de organización y funciones y las competencias laborales de los trabajadores de línea. Es por esta razón que los trabajadores cumplen con sus labores, pero desconocen la responsabilidad propia del puesto. Es de suma importancia contar con lineamientos normativos que transmitan específicamente el horizonte que se ha propuesto alcanzar el Consorcio en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de la tercera hipótesis específica, través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,75 de correlación y un Sig.=0.004 < 0.05; reconociendo que si existe relación moderada entre el cumplimiento del manual de procedimientos y el desempeño laboral en los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de Sedapal. Precisamos además que es de suma importancia y urgente elaborar e implementar el manual de procedimientos, puesto que, con los lineamientos definidos, los trabajadores puedan tener claro los horarios establecidos con respecto a la devolución de carga a Sedapal, eliminando los retrasos que conlleven a una posible penalidad, mermando de esta manera los ingresos al Consorcio.

De acuerdo al resultado obtenido en la prueba de la cuarta hipótesis específica, través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo el valor de 0,89 de correlación y un Sig.=0.043 < 0.05; estableciéndose que si hay relación en forma moderada entre el manual de gestión de calidad y los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen. El Consorcio debe buscar el logro y la eficiencia tanto en la parte administrativa como en la operativa, además se debe tratar de alcanzar mejores resultados con el mínimo de esfuerzo y recursos, logrando así la satisfacción personal. Por lo tanto, se concluye que al contar con el personal suficiente por actividad se lograr mejores resultados, evitando dar sobre carga a los trabajadores y que los resultados no sean los óptimos, más por el contrario la calidad de información sea ínfima, no cubriendo las expectativas de nuestro cliente.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar con suma urgencia los instrumentos de gestión en el Consorcio Eulen, dado que el grado de importancia es definitiva. Los resultados dependerán de los parámetros de su elaboración y la objetividad de los criterios que se utilicen en su constitución. También se recomienda capacitar a los trabajadores con respecto a las normas que deben cumplir, las mismas que deberán estar establecidas en los manuales.

Se recomienda establecer los manuales de funciones que delimiten las labores y responsabilidades de los trabajadores, el mismo que servirá como medio de comunicación para la toma de decisiones en la administración relacionados con los objetivos, políticas y procedimiento, mejorando la calidad del servicio en el Consorcio.

Se recomienda elaborar y difundir el reglamento de organización y funciones, dando a conocer a los colaboradores el cumplimiento de sus labores, puesto que es de suma importancia contar con lineamientos normativos que transmitan específicamente el horizonte propuesto por el Consorcio.

Se recomienda con carácter de urgente implementar el manual de procedimientos, puesto que se tendrá definido los lineamientos de los trabajadores y poder tener claro los horarios establecidos con respecto al trabajo y devolución de las cargas asignadas, y poder enviar información clara y precisa y en tiempo real a Sedapal.

Se recomienda implementar el cuadro de asignación personal y se cuenta con los colaboradores requeridos por cada actividad, con la finalidad de entregarles cargas establecidas en las bases del concurso La carencia de personal hace que a los trabajadores se les dé sobrecarga laboral, generando un incremento en sus haberes, pero esta situación no garantiza la calidad del servicio, puesto que Sedapal nos penaliza por trabajos mal ejecutados en campo.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2018). *Manuales de políticas y procedimientos, 7 beneficios de contar con manuales*. México D.F.: Grupo Albe Consultoría.
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Revista Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Arellano y Soledispa (2013). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para mejorar la gestión en la Imprenta Delgado, ubicada en El Cantón Milagro*. Universidad Estatal de Milagro: Ecuador.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Asca, L. y Rodas, R. (2017). *Los procedimientos administrativos simplificados y la satisfacción del administrador de la Municipalidad de San Isidro en el año 2013*. (tesis de pregrado), Universidad Cesar Vallejo: Lima.
- Benjamín, E. y Franklin, F. (2009). *Organización de Empresas* (3ª ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Blog de Administración y Ciencia Informática (2010). *La importancia de un manual de Organización* <http://equipo-adm-informatica.blogspot.com/>
- Blog PUCP (2010). *La importancia de un Manual de organización y Funciones* <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Cárdenas, I. (2015). *El Manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi Ciudad de Ambato*. (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la Investigación científica* (2ª ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Castro, A. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional* (2ª ed.). Madrid: Editorial Verbum, S.L.
- Cegarra, J.; Soto, P. & Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Elsiever: Journal of Business Research*, 69 (5),1554-1549.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (2ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- De Nisi, A. & Murphy, K. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421– 433.
- Deci, E.; Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 4(1), 19–43.
- Hernández R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Método de la Investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Huffington, C.; Cole, C. & Brunning, H. (2018). *A manual of organizational development. The psychology of change*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Islami, X.; Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Karunakaran, K.; Shanmugasundaram, N.; Ganesh, E. & Pradeep, S. (2018). Implementation of Performance Evaluation of employees through online system. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 8(12), 2249-7455.
- Kennedy, K.; Hill, V. & Hominik, S. (2017). *Performance management that makes a difference: An evidence-based approach*. The Society for Human Resource Management: SHRM.
- Komendat, N. & Didona, T. (2016). Performance Evaluations and Employee's Perception of Job Security. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(1), January, 646-649.
- Lemanska, A. & Okreglicka, M. (2015). *Identification of Business Processes in an Enterprise Management*. Czestochowa University of Technology, Faculty of Management: Poland.
- Lume, L. (2016). *El MOF y su influencia en el cumplimiento de la misión de la Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú – sede Junín*. (tesis de pregrado). Universidad de Huánuco: Huánuco.
- Martin, M. (24 de setiembre del 2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPvMes*. Diario El Milenio, p.12-13.

- Marume, S. (2016). Administrative Process. *International Journal of Engineering Science Invention*, 5(5), 44-49.
- Mirthia, P. (2012). *Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora metropolitana de la Ciudad de Huamachuco Trujillo - Perú*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo: Trujillo.
- Reyes, Z. (2014). *Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para optimizar las funciones y atribuciones de la Dirección de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena, Año 2015-2019 – Ecuador*. (tesis de pregrado). Universidad Estatal de Península de Santa Elena: Ecuador.
- Ríos, M. (2012). *Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Metropolitana de la Ciudad de Huamachuco*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (4a ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.,
- RPP Noticias (6 de julio del 2016). *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad*. INACAL.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Caracas: Fedupel.
- Sanchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª ed.). Lima: Business Support Aneth.
- Santos, E. (2017). The scientific field of administration: An analysis from the circle of theoretical matrices. *Cad. EBAPE.BR*, 15 (2), (april/june), 209-228.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México D.F.: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Van Gils, S.; Hogg, M.; Van Quaquebeke, N. & Van Knippenberg, D. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision Making: A Matter of the Right Climate. *CrossMarrk, J. Bus Ethics*, 142(1), 155–168.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*. 9 (3), 247–252.

- Web y Empresas (24 de setiembre, 2017). *Manual de Procedimientos (Definición y Ventajas)* <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Empresas* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Wijnhoven, F. & Beckers, D. (2016). Reducing Waste in Administrative Services with Lean Principles. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin*.
- Wiley, J. & Sons, I. (2013). *Guidelines for Managing Process Safety Risks During Organizational Change*. American Institute of Chemical Engineers: Center for Chemical Process Safety.
- Woodcock, M. & Litt, D. (2016). *Team development manual* (2ª ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Yossef, S. & Rakha, A. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.

ANEXOS

Cuestionario sobre instrumentos de gestión

Estimado(a)

Mediante el presente cuestionario se está realizando un estudio a fin de determinar la relación que existe entre los “Instrumentos de Gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en EL CONSORCIO Eulen, tercerizadora de Sedapal Breña, 2018”.

Leyenda	
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

VARIABLE X						
Dimensiones	Indicadores	1	2	3	4	5
Manual de Organización y Funciones	Descripción de puestos					
	1	¿Considera Ud. necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo?				
	2	¿Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones?				
	3	¿Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones?				
	Atribuciones y facultades					
	4	¿Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa?				
	5	¿Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo?				
	6	¿Debería estar las atribuciones y facultades parámetros en el Manual de Organización y Funciones?				
	Funciones específicas					
	7	¿Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones?				
8	¿Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función?					
9	¿El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto?					
Reglamento de Organización y Funciones	Políticas y Normas de trabajo					
	10	¿Considera Ud. que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo?				
	11	¿Cree Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo?				
	12	¿Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas?				
	Disciplina laboral					
	13	¿Qué tan importante considera Ud. transmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa?				
14	¿Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le transmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa?					

	15	¿Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores?							
	Responsabilidad laboral								
	16	¿Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización?							
	17	¿Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo?							
	18	¿Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la responsabilidad laboral de los trabajadores?							
Manual de Procedimientos	Identificación de puesto								
	19	¿Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo?							
	20	¿Cree Ud. que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto?							
	Relaciones de autoridad								
	21	¿Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral?							
	22	¿Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación?							
	Especificaciones operativas								
	23	¿Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo?							
24	¿Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera?								
Manual de Gestión de Calidad	La mejora de procesos								
	25	¿Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa?							
	26	¿Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área?							
	Desarrollo de capital humano								
	27	¿Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo?							
	28	¿El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para mejorar su performance?							
	La satisfacción de los clientes								
	29	¿Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos?							
30	¿Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo?								

Cuestionario sobre la variable responsabilidad laboral

Estimado(a)

Mediante el presente cuestionario se está realizando un estudio a fin de determinar la relación que existe entre los “Instrumentos de Gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en EL CONSORCIO Eulen, tercerizadora de Sedapal Breña, 2018”.

LEYENDA	
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

VARIABLE Y										
Dimensiones	Indicadores					1	2	3	4	5
Resultados Concretos	Conocimiento del puesto									
	31	¿Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos?								
	32	¿Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas?								
	33	¿Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto?								
	Capacidad de ejecución									
	34	¿Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo?								
	35	¿Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea?								
	36	¿Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria?								
	Rapidez de soluciones									
	37	¿Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes?								
38	¿Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo?									
39	¿Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones?									
Competencias Laborales	Actitud e iniciativa									
	40	¿Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva?								
	41	¿Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea actitudes que propaguen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes?								
	42	¿Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas?								
	Espíritu de equipo									
43	¿Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano?									

	44	¿Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo?							
	45	¿Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores?							
	Hábitos de seguridad								
	46	¿Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad?							
	47	¿Considera que toda labor de los trabajadores de línea debería de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa?							
	48	¿Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa?							
Desempeño laboral	Desempeño de la tarea								
	49	¿Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente las tareas asignadas en el área laboral asignada de los trabajadores de línea?							
	50	¿Deberían tener los trabajadores compromiso interiorizadas en sus hábitos de trabajo para desarrollar actividades óptimas?							
	Calidad del trabajo								
	51	¿Considera importante que la calidad de labor que realiza los trabajadores de línea, está relacionada con las políticas de trabajo en la empresa?							
	52	¿Deberían de ser una práctica continua en el área de trabajo de los trabajadores de línea, con respecto a la calidad?							
	Evaluación del desempeño								
	53	¿Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente el desempeño laboral en los trabajadores de línea?							
54	¿Deberían participar los trabajadores de línea en el los instrumentos de evaluación para que sean más acordes a los criterios de evaluación?								
Factores Críticos de Éxito	Cantidad de trabajo								
	55	¿Tiene la empresa criterios establecidos para la elaborar los estándares con respecto a la cantidad de trabajo asignado para los trabajadores de línea?							
	56	¿Es necesario considerar el tiempo de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea y la cantidad de labores realizadas?							
	Cumplimiento de los plazos								
	57	¿Existe algún beneficio establecido por la empresa con respecto a la eficacia de los tiempos de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea?							
	58	¿Existe alguna sanción hacia los trabajadores de línea si no cumplen con los plazos establecidos por la empresa?							
	Sueldo e incentivos								
	59	¿Es siempre una constante de evaluación por parte de la empresa los beneficios económicos para incentivar eficacia y eficiencia en los trabajadores de línea?							
60	¿Considera que debería de haber un pago diferenciado de los trabajadores de línea con respecto a la eficacia del trabajo realizado?								



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mgtr. Romero Pacora, Jesús

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de profesional de administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El título del proyecto de investigación es: ***"Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen"*** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Verónica Nilda Chivilchez Goyzueta

D.N.I.: 07477155



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mgtr. Romero Pacora, Jesús

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de profesional de administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El título del proyecto de investigación es: "***Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen***" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma
Jesús Enrique, Benites Díaz
D.N.I: 10770385



Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Variable instrumento de gestión:

Los instrumentos de gestión son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, pág. 244).

II. Dimensiones

1. Manual de organización y funciones

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 245).

2. Reglamento de organización y funciones

Se define al documento como un instrumento que contiene normas institucionales. Estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. ((Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 246).

3. Manual de procedimientos

Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización. (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 245).



4. Manual de gestión de calidad

manifiesta que son documentos que describen y señalan los elementos del sistema de gestión de la calidad, contiene información sobre el alcance, exclusiones, normas de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; elaboración del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Benjamín, E y Franklin, F. 2009,p.246).



Variable: Instrumentos de Gestión

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Instrumentos de gestión	Según Benjamín y Franklin (2009) los <i>instrumentos de gestión</i> son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (pág. 244).	Los instrumentos de gestión en la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones del Manual de Organizaciones y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos y el Manual de Gestión de la Calidad, a partir de esta operacionalización la variable para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.	Manual de Organización y Funciones	Atribuciones y facultades Funciones específicas	1 - 2 - 3 4 - 5 - 6	Escala Likert
			Reglamento de Organización y Funciones	Descripción de puestos Políticas y normas	7 - 8 - 9 10 - 11 - 12	
			Manual de Procedimientos	Responsables Procedimientos	13 - 14 - 15 16 - 17 - 18	3. A veces 4. Casi siempre
			Manual de Gestión de la Calidad	Identificación de puesto Relaciones de autoridad Especificaciones operativas La mejora de procesos Desarrollo de capital humano	19 - 20 21 - 22 23 - 24 25 - 26 27 - 28	5. Siempre
				La satisfacción de los clientes	29 - 30	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la importancia de los Instrumentos de Gestión

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	A	M A	D	A	M A	D	A	M A	
	DIMENSIÓN 1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES										
1	Considera usted necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo.		✓			✓			✓		
2	Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones.					✓			✓		
3	Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones.					✓			✓		
4	Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa.					✓			✓		
5	Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo.					✓			✓		
6	Debería estar las atribuciones y facultades parametradas en el Manual de Organización y Funciones					✓			✓		
7	Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones.					✓			✓		
8	Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función					✓			✓		
9	El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto		✓			✓			✓		
	DIMENSIÓN 2: REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES										
10	Considera usted que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo					✓			✓		
11	Cree usted que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo.					✓			✓		
12	Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas					✓			✓		
13	Qué tan importante considera Ud. trasmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa.		✓			✓			✓		
14	Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le transmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa.					✓			✓		
15	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores.					✓			✓		
16	Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización.					✓			✓		
17	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo.					✓			✓		

18	Conceder que el Manual de Organización y Funciones, debiera establecer en un conflicto en la responsabilidad laboral de los trabajadores. DIMENSIÓN 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS																		
19	Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.																		
20	Cree usted que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto																		
21	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral.																		
22	Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación.																		
23	Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo																		
24	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera DIMENSIÓN 4: MANUAL DE GESTION DE CALIDAD																		
25	Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa.																		
26	Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área.																		
27	Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo.																		
28	El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para mejorar su performance.																		
29	Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos.																		
30	Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo.																		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: ROMERO PACORA, JESUS DNI: 96253592
(Signature)

Especialidad del validador: TEMATICO
(Signature)

Lima, 14 de setiembre del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTION

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las preguntas con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una **X** según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- | | | |
|---|---|--------------|
| 1 | = | Nunca |
| 2 | = | Casi Nunca |
| 3 | = | A Veces |
| 4 | = | Casi Siempre |
| 5 | = | Siempre |

Nº	PREGUNTAS	N	CS	AV	CS	S
1.	Considera usted necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
2.	Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
3.	Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
4.	Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
5.	Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
6.	Debería estar las atribuciones y facultades parámetros en el Manual de Organización y Funciones	N	CS	AV	CS	S
7.	Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
8.	Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función	N	CS	AV	CS	S
9.	El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto	N	CS	AV	CS	S
10.	Considera usted que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
11.	Cree usted que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
12.	Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas	N	CS	AV	CS	S
13.	Qué tan importante considera Ud. transmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
14.	Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le transmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa.	N	CS	AV	CS	S
15.	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores.	N	CS	AV	CS	S
16.	Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización.	N	CS	AV	CS	S
17.	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
18.	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la responsabilidad laboral de los trabajadores.	N	CS	AV	CS	S
19.	Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
20.	Cree usted que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto	N	CS	AV	CS	S
21.	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral.	N	CS	AV	CS	S
22.	Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación.	N	CS	AV	CS	S
23.	Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo	N	CS	AV	CS	S
24.	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera	N	CS	AV	CS	S
25.	Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa.	N	CS	AV	CS	S
26.	Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área.	N	CS	AV	CS	S
27.	Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
28.	El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para	N	CS	AV	CS	S



	mejorar su performance.					
29.	Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos.	N	CS	AV	CS	S
30.	Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo.	N	CS	AV	CS	S

Gracias por completar el cuestionario.



Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Variable responsabilidad de los trabajadores:

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). De acuerdo con este enfoque el individuo es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados (Chiavenato 2011, p.66).

II. Dimensiones

1. Resultados concretos

Define que es la búsqueda incesante de la excelencia. En plena era de la calidad y productividad, el proceso de desarrollo de los recursos humanos evoluciona formidablemente. La inconformidad ante la realidad presente, el statu quo y el éxito que alcanzan las empresas es enorme, todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito en la empresa no significa el punto de llegada, sino el de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta concepción de cambio e innovación hacia la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se otorga una gran jerarquía a la eficacia y a la obtención de resultados concretos. (Chiavenato 2011, p. 411).



2. Competencias laborales

Define que las competencias se representan de acuerdo a las características de los individuos que son necesarios para obtener y mantener ventaja competitiva, generalmente, las capacidades son más genéricas que los componentes de habilidades. Las primeras se refieren especialmente al trabajo administrativo y profesional, en tanto que las habilidades son colocadas para evaluar las funciones técnicas y operativas. Las competencias forman parte de los atributos básicos de las personas, agregando valor a la organización. Por lo tanto, se define que las competencias, si bien es reciente, usa procedimientos afines a los empleados en el caso de los factores de valoración de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí. (Chiavenato 2007, p. 312).

3. Desempeño laboral

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan (Chiavenato 2007, p. 246).

4. Factores críticos para el éxito

define que el conocimiento es más un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, la sociedad y las empresas, suponiendo la creación de organizaciones de amaestramiento capacitados a gestionar el cambio a su favor. El aprendizaje es un asunto clave para la creación continua de la ventaja competitiva. Sólo el desarrollo del potencial humano crea esa condición, la unidad de aprendizaje es un grupo de personas que perfeccionan constantemente su capacidad para crear el futuro que tenga significado para las empresas y para sus trabajadores. Con esta filosofía surge la necesidad que las empresas desarrollen una cultura que tenga a la persona como factor crítico para el éxito (Chiavenato 2009, p.419).

Matriz de operacionalización

Variable: Responsabilidad laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Responsabilidad laboral	Según Chiavenato (2011) las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales. De acuerdo con este enfoque el individuo es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar. La parte principal de la responsabilidad en la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario.	La responsabilidad en el trabajo o laboral, en definitiva son las responsabilidades que asumimos a través de la delegación de funciones en el área de trabajo. En la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones de resultados concretos, competencias laborales, desempeño laboral y los factores críticos para el éxito, a partir de esta operacionalización la variable para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.	Resultados concretos	Conocimiento del puesto Capacidad de ejecución Rapidez de soluciones	31 - 32 - 33 34 - 35 - 36 37 - 38 - 39	Escala Likert
			Competencias laborales	Actitud e iniciativa Espíritu de equipo Hábitos de seguridad	40 - 41 - 42 43 - 44 - 45 46 - 47 - 48	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre
			Desempeño laboral	Desempeño de la tarea Calidad del trabajo Cumplimiento de los plazos	49 - 50 51 - 52 53 - 54	Siempre
			Factores críticos para el éxito.	Cantidad de trabajo Cumplimiento de los plazos Sueldo e incentivos	55 - 56 57 - 58 59 - 60	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable la Responsabilidad laboral

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M D	A D	M D	A D	M D	A D	M D	A D		
	DIMENSION 1: RESULTADOS CONCRETOS										
31.	Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos.		✓			✓			✓		
32.	Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas.		✓			✓			✓		
33.	Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto.		✓			✓			✓		
34.	Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo		✓			✓			✓		
35.	Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea.		✓			✓			✓		
36.	Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria.		✓			✓			✓		
37.	Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes.		✓			✓			✓		
38.	Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo.		✓			✓			✓		
39.	Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones		✓			✓			✓		
	DIMENSION 2: COMPETENCIAS LABORALES										
40.	Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva.		✓			✓			✓		
41.	Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea actitudes que propaguen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes.		✓			✓			✓		
42.	Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas.		✓			✓			✓		
	DIMENSION 3: DESEMPEÑO LABORAL										
43.	Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano.		✓			✓			✓		
44.	Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo.		✓			✓			✓		
45.	Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores.		✓			✓			✓		
46.	Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad.		✓			✓			✓		
47.	Considera que toda labor de los trabajadores de línea deberían de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa.		✓			✓			✓		
48.	Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa.		✓			✓			✓		
	DIMENSION 4: FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO										



CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE RESPONSABILIDAD LABORAL

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las preguntas con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi Nunca
- 3 = A Veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

Nº	PREGUNTAS	N	CS	AV	CS	S
31	Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos.	N	CS	AV	CS	S
32	Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas.	N	CS	AV	CS	S
33	Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto.	N	CS	AV	CS	S
34	Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
35	Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
36	Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria.	N	CS	AV	CS	S
37	Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes.	N	CS	AV	CS	S
38	Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo.	N	CS	AV	CS	S
39	Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones?.	N	CS	AV	CS	S
40	Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva.	N	CS	AV	CS	S
41	Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea actitudes que propaguen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes.	N	CS	AV	CS	S
42	Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas.	N	CS	AV	CS	S
43	Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano.	N	CS	AV	CS	S
44	Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo.	N	CS	AV	CS	S
45	Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores.	N	CS	AV	CS	S
46	Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad	N	CS	AV	CS	S
47	Considera que toda labor de los trabajadores de línea deberían de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
48	Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
49	Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente las tareas asignadas en el área laboral asignada de los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
50	Deberían tener los trabajadores compromiso interiorizadas en sus hábitos de trabajo para desarrollar actividades óptimas.	N	CS	AV	CS	S
51	Considera importante que la calidad de labor que realiza los trabajadores de línea, está relacionada con las políticas de trabajo en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
52	Deberían de ser una práctica continua en el área de trabajo de los trabajadores de línea, con respecto a la calidad.	N	CS	AV	CS	S
53	Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente el desempeño laboral en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
54	Deberían participar los trabajadores de línea en el los instrumentos de evaluación para que sean más acordes a los criterios de evaluación.	N	CS	AV	CS	S
55	Tiene la empresa criterios establecidos para la elaborar los estándares con respecto a la cantidad de trabajo asignado para los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
56	Es necesario considerar el tiempo de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea y la cantidad de labores realizadas.	N	CS	AV	CS	S
57	Existe algún beneficio establecido por la empresa con respecto a la eficacia de los tiempos de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S



58	Existe alguna sanción hacia los trabajadores de línea si no cumplen con los plazos establecidos por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
59	Es siempre una constante de evaluación por parte de la empresa los beneficios económicos para incentivar eficacia y eficiencia en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
60	Considera que debería de haber un pago diferenciado de los trabajadores de línea con respecto a la eficacia del trabajo realizado.	N	CS	AV	CS	S

Gracias por completar el cuestionario.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mgtr. Mescua Figueroa, Augusto

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de profesional de administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El título del proyecto de investigación es: ***"Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen"*** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Verónica Nilda Chivilchez Goyzueta

D.N.I: 07477155



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mgtr. Mescua Figueroa, Augusto

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante de la escuela de profesional de administración de la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2018, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El título del proyecto de investigación es: ***“Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen”*** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de administración y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma
Jesús Enrique, Benites Díaz
D.N.I: 10770385



Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Variable instrumento de gestión:

Los instrumentos de gestión son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, pág. 244).

II. Dimensiones

1. Manual de organización y funciones

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 245).

2. Reglamento de organización y funciones

Se define al documento como un instrumento que contiene normas institucionales. Estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. ((Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 246).

3. Manual de procedimientos

Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización. (Benjamín, E y Franklin, F. 2009, p. 245).



4. Manual de gestión de calidad

manifiesta que son documentos que describen y señalan los elementos del sistema de gestión de la calidad, contiene información sobre el alcance, exclusiones, normas de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; elaboración del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Benjamín, E y Franklin, F. 2009,p.246).

Matriz de operacionalización

Variable: Instrumentos de Gestión

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	
Instrumentos de gestión	Según Benjamín y Franklin (2009) los <i>instrumentos de gestión</i> son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (pág. 244).	Los instrumentos de gestión en la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones del Manual de Organizaciones y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos y el Manual de Gestión de la Calidad, a partir de esta operacionalización la variable para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.	Manual de Organización y Funciones	Atribuciones y facultades	1 - 2 - 3	Escala Likert	
			Funciones	Funciones específicas	4 - 5 - 6		
			Reglamento de Organización y Funciones	Descripción de puestos	7 - 8 - 9	1. Nunca	
			Organización y Funciones	Políticas y normas	10 - 11 - 12	2. Casi nunca	
				Responsables	13 - 14 - 15	3. A veces	
				Procedimientos	16 - 17 - 18	4. Casi siempre	
				Manual de Procedimientos	Identificación de puesto	19 - 20	5. Siempre
					Relaciones de autoridad	21 - 22	
					Especificaciones operativas	23 - 24	
					Manual de Gestión de la Calidad	La mejora de procesos	25 - 26
			Desarrollo de capital humano	27 - 28			
			La satisfacción de los clientes	29 - 30			



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la importancia de los Instrumentos de Gestión

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
	DIMENSIÓN 1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES										
1	Considera usted necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo.			✓			✓				✓
2	Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones.			✓			✓				✓
3	Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones.			✓			✓				✓
4	Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa.			✓			✓				✓
5	Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo.			✓			✓				✓
6	Debería estar las atribuciones y facultades parámetros en el Manual de Organización y Funciones			✓			✓				✓
7	Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones.			✓			✓				✓
8	Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función			✓			✓				✓
9	El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto			✓			✓				✓
	DIMENSIÓN 2: REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES										
10	Considera usted que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo.			✓			✓				✓
11	Cree usted que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo.			✓			✓				✓
12	Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas			✓			✓				✓
13	Qué tan importante considera Ud. transmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa.			✓			✓				✓
14	Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le transmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa.			✓			✓				✓
15	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores			✓			✓				✓
16	Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización.			✓			✓				✓
17	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo.			✓			✓				✓

18	¿Se observa que el Manual de Organización y Funciones debiera establecer un control en la responsabilidad laboral de los Trabajadores?																				
19	Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo. DIMENSION 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS																				
20	Cree usted que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto																				
21	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral.																				
22	Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación.																				
23	Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo																				
24	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera DIMENSION 4: MANUAL DE GESTION DE CALIDAD																				
25	Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa																				
26	Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área.																				
27	Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo.																				
28	El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para mejorar su performance.																				
29	Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos.																				
30	Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo.																				

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [N]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: *Maria Teresa Augusto* DNI: *09229089*

Especialidad del validador: *Psicología*

Lima, 14 de setiembre del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo



CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE INSTRUMENTOS DE GESTION

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las preguntas con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi Nunca
- 3 = A Veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

Nº	PREGUNTAS	N	CS	AV	CS	S
1.	Considera usted necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
2.	Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
3.	Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
4.	Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
5.	Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
6.	Debería estar las atribuciones y facultades parámetros en el Manual de Organización y Funciones	N	CS	AV	CS	S
7.	Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones.	N	CS	AV	CS	S
8.	Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función	N	CS	AV	CS	S
9.	El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto	N	CS	AV	CS	S
10.	Considera usted que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
11.	Cree usted que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
12.	Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas	N	CS	AV	CS	S
13.	Qué tan importante considera Ud. trasmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
14.	Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le trasmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa.	N	CS	AV	CS	S
15.	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores.	N	CS	AV	CS	S
16.	Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización.	N	CS	AV	CS	S
17.	Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
18.	Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la responsabilidad laboral de los trabajadores.	N	CS	AV	CS	S
19.	Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
20.	Cree usted que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto	N	CS	AV	CS	S
21.	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral.	N	CS	AV	CS	S
22.	Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación.	N	CS	AV	CS	S
23.	Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo	N	CS	AV	CS	S
24.	Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera	N	CS	AV	CS	S
25.	Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa.	N	CS	AV	CS	S
26.	Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área.	N	CS	AV	CS	S
27.	Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
28.	El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para	N	CS	AV	CS	S



	mejorar su performance.					
29	Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos.	N	CS	AV	CS	S
30	Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo.	N	CS	AV	CS	S

Gracias por completar el cuestionario.



Definición conceptual de las variables y dimensiones

I. Variable responsabilidad de los trabajadores:

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). De acuerdo con este enfoque el individuo es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados (Chiavenato 2011, p.66).

II. Dimensiones

1. Resultados concretos

Define que es la búsqueda incesante de la excelencia. En plena era de la calidad y productividad, el proceso de desarrollo de los recursos humanos evoluciona formidablemente. La inconformidad ante la realidad presente, el statu quo y el éxito que alcanzan las empresas es enorme, todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito en la empresa no significa el punto de llegada, sino el de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta concepción de cambio e innovación hacia la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se otorga una gran jerarquía a la eficacia y a la obtención de resultados concretos. (Chiavenato 2011, p. 411).

Matriz de operacionalización

Variable: Responsabilidad laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Responsabilidad laboral	Según Chiavenato (2011) las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales. De acuerdo con este enfoque el individuo es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar. La parte principal de la responsabilidad en la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario.	La responsabilidad en el trabajo o laboral, en definitiva son las responsabilidades que asumimos a través de la delegación de funciones en el área de trabajo. En la Empresa Consorcio Eulen, serán explicadas a través de las dimensiones de resultados concretos, competencias laborales, desempeño laboral y los factores operacionalización la variable para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.	Resultados concretos	Conocimiento del puesto Capacidad de ejecución Rapidez de soluciones	31 - 32 - 33 34 - 35 - 36 37 - 38 - 39	Escala Likert
			Competencias laborales	Actitud e iniciativa Espíritu de equipo Hábitos de seguridad	40 - 41-42 43 - 44 - 45 46 - 47 - 48	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre
			Desempeño laboral	Desempeño de la tarea Calidad del trabajo Cumplimiento de los plazos	49 - 50 51 - 52 53 - 54	Casi siempre Siempre
			Factores críticos para el éxito.	Cantidad de trabajo Cumplimiento de los plazos Sueldo e incentivos	55 - 56 57 - 58	
					59 - 60	



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable la Responsabilidad laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²			Claridad ³			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
	DIMENSION 1: RESULTADOS CONCRETOS										
31.	Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos.			✓			✓				✓
32.	Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas.			✓			✓				✓
33.	Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto.			✓			✓				✓
34.	Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo			✓			✓				✓
35.	Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea.			✓			✓				✓
36.	Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria.			✓			✓				✓
37.	Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes.			✓			✓				✓
38.	Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo.			✓			✓				✓
39.	Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones.			✓			✓				✓
	DIMENSION 2: COMPETENCIAS LABORALES										
40.	Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva.			✓			✓				✓
41.	Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea, actitudes que propagueen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes.			✓			✓				✓
42.	Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas.			✓			✓				✓
	DIMENSION 3: DESEMPEÑO LABORAL										
43.	Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano.			✓			✓				✓
44.	Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo.			✓			✓				✓
45.	Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores.			✓			✓				✓
46.	Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad.			✓			✓				✓
47.	Considera que toda labor de los trabajadores de línea deberían de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa.			✓			✓				✓
48.	Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa.			✓			✓				✓
	DIMENSION 4: FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO										

CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE RESPONSABILIDAD LABORAL

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las preguntas con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

OPCIONES DE RESPUESTA:

- | | | |
|---|---|--------------|
| 1 | = | Nunca |
| 2 | = | Casi Nunca |
| 3 | = | A Veces |
| 4 | = | Casi Siempre |
| 5 | = | Siempre |

Nº	PREGUNTAS	N	CS	AV	CS	S
31.	Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos.	N	CS	AV	CS	S
32.	Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas.	N	CS	AV	CS	S
33.	Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto.	N	CS	AV	CS	S
34.	Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo.	N	CS	AV	CS	S
35.	Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
36.	Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria.	N	CS	AV	CS	S
37.	Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes.	N	CS	AV	CS	S
38.	Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo.	N	CS	AV	CS	S
39.	Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones?.	N	CS	AV	CS	S
40.	Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva.	N	CS	AV	CS	S
41.	Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea actitudes que propaguen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes.	N	CS	AV	CS	S
42.	Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas.	N	CS	AV	CS	S
43.	Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano.	N	CS	AV	CS	S
44.	Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo.	N	CS	AV	CS	S
45.	Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores.	N	CS	AV	CS	S
46.	Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad	N	CS	AV	CS	S
47.	Considera que toda labor de los trabajadores de línea deberían de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
48.	Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
49.	Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente las tareas asignadas en el área laboral asignada de los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
50.	Deberían tener los trabajadores compromiso interiorizadas en sus hábitos de trabajo para desarrollar actividades óptimas.	N	CS	AV	CS	S
51.	Considera importante que la calidad de labor que realiza los trabajadores de línea, está relacionada con las políticas de trabajo en la empresa.	N	CS	AV	CS	S
52.	Deberían de ser una práctica continua en el área de trabajo de los trabajadores de línea, con respecto a la calidad.	N	CS	AV	CS	S
53.	Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente el desempeño laboral en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
54.	Deberían participar los trabajadores de línea en el los instrumentos de evaluación para que sean más acordes a los criterios de evaluación.	N	CS	AV	CS	S
55.	Tiene la empresa criterios establecidos para la elaborar los estándares con respecto a la cantidad de trabajo asignado para los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
56.	Es necesario considerar el tiempo de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea y la cantidad de labores realizadas.	N	CS	AV	CS	S
57.	Existe algún beneficio establecido por la empresa con respecto a la eficacia de los tiempos de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S



58.	Existe alguna sanción hacia los trabajadores de línea si no cumplen con los plazos establecidos por la empresa.	N	CS	AV	CS	S
59.	Es siempre una constante de evaluación por parte de la empresa los beneficios económicos para incentivar eficacia y eficiencia en los trabajadores de línea.	N	CS	AV	CS	S
60.	Considera que debería de haber un pago diferenciado de los trabajadores de línea con respecto a la eficacia del trabajo realizado.	N	CS	AV	CS	S

Gracias por completar el cuestionario.

Matriz de consistencia

Instrumentos de Gestión y la Responsabilidad Laboral en trabajadores de línea en el Consorcio Eulen - Acciona, empresa tercerizadora de Sedapal Breña, 2018.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿De qué manera los instrumentos de gestión determinan el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?	Conocer de qué manera los instrumentos de gestión determina el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	Los instrumentos de gestión si determinan eficazmente el nivel de responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	Instrumentos de gestión	Manual de Organización y Funciones	Descripción de puestos Atribuciones y facultades Funciones específicas	Método de investigación: – Análisis – Síntesis – Inducción – Deducción
				Reglamento de Organización y Funciones	Políticas y normas Disciplina laboral Responsabilidad laboral	
				Manual de Procedimientos	Identificación de puesto Relaciones de autoridad Especificaciones operativas	
				Manual de Gestión de la Calidad	La mejora de procesos Desarrollo de capital humano La satisfacción de los clientes	
				Resultados concretos	Conocimiento del puesto Capacidad de ejecución Rapidez de soluciones	Diseño de investigación: a. Tipo de investigación: – No experimental – Transeccional – Correlacional causal
			Responsabilidad laboral	Competencias laborales	Actitud e iniciativa Espíritu de equipo Hábitos de seguridad	
				Desempeño laboral	Desempeño de la tarea Calidad del trabajo Cumplimiento de los plazos	
				Factores críticos para el éxito	Cantidad de trabajo Cumplimiento del plazo Sueldo e incentivos	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	PROBLEMAS ESPECÍFICOS				
a. ¿Cuál es la incidencia del manual de organización de funciones determina los resultados concretos de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?	a. Determinar la incidencia del manual de organización de funciones en los resultaos concretos de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	a. El manual de organización de funciones determina totalmente los resultados concretos de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.				
b. ¿En qué medida el reglamento de organización y funciones incide en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?	b. Explicar en qué medida el reglamento de organización y funciones incide en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	b. El reglamento de organización y funciones ejerce cumplimiento en las competencias laborales de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.				
c. ¿Cómo el manual de procedimiento establece el desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?	c. Estudiar cómo el manual de procedimientos condiciona el desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	c. El manual de procedimientos si condiciona el nivel efectivo del desempeño laboral de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.				
d. ¿De qué manera el manual de gestión de la calidad examina los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018?	d. Conocer de qué manera el cuadro de asignación de personal limita los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.	d. El manual de gestión de calidad examina los factores críticos para el éxito de los trabajadores de línea en el Consorcio Eulen como consorcio tercerizadora de los servicios de Sedapal en el año 2018.				

Tabla de especificaciones variable 1: Instrumentos de gestión

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	ÍTEMS	PESO
Instrumentos de gestión	Manual de Organización y Funciones	Descripción de puestos	¿Considera Ud. necesario contar con el Manual de Organización y Funciones para diseñar los puestos de trabajo?	9	30%
			¿Para elaborar el perfil que debe cumplir el puesto de trabajo es necesario utilizar el Manual de Organización y Funciones?		
			¿Para diseñar el puesto de trabajo debería seguir las pautas establecidas en el Manual de Organización y Funciones?		
		Atribuciones y facultades	¿Considera importante contar con el Manual de Organización y Funciones para designar que atribuciones necesita para realizar sus labores en la empresa?		
			¿Ayudaría el Manual de Organización y Funciones a conocer cuáles son las facultades que necesita para realizar sus labores en su puesto de trabajo?		
			¿Debería estar las atribuciones y facultades parámetros en el Manual de Organización y Funciones?		
		Funciones específicas	¿Para desempeñar correctamente la tarea específica asignada en el puesto de trabajo es necesario estar establecido en el Manual de Organización y Funciones?		
			¿Para realizar la evaluación del desempeño de las tareas asignadas, es necesario contar con el Manual de Organización y Funciones que especifique su función?		
			¿El Manual de Organización y Funciones debería establecer en las funciones específicas el control estricto?		
	Reglamento de Organización y Funciones	Políticas y normas	¿Considera Ud. que contar con Reglamento de Organización y Funciones para contar con normas en la organización y las áreas de trabajo?	9	30%
			¿Cree Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones determine el comportamiento del personal en las tareas asignadas en su puesto de trabajo?		
			¿Debería el Manual de Organización y Funciones especificar las políticas y normas de trabajo estandarizadas?		
		Disciplina laboral	¿Qué tan importante considera Ud. trasmite el Reglamento de Organización y Funciones los parámetros disciplinarios en la empresa?		
			¿Contar con el Reglamento de Organización y Funciones le transmite seguridad en las funciones cumplidas en el área de trabajo y la empresa?		
			¿Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la disciplina laboral de los trabajadores?		
		Responsabilidad laboral	¿Debería de contar con el Reglamento de Organización y Funciones la empresa para determinar las responsabilidades de los integrantes de la organización?		
			¿Considera Ud. que el Reglamento de Organización y Funciones especifica las responsabilidades que debe tener en las funciones y área de trabajo?		
			¿Considera que el Manual de Organización y Funciones debería establecer un control en la responsabilidad laboral de los trabajadores?		
	Manual de Procedimientos	Identificación de puesto	¿Tener el Manual de Procedimientos permite a la empresa elaborar coherentemente las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo?	6	20%
			¿Cree Ud. que el Manual de Procedimientos permite realizar correctamente los pasos sistemáticos a la hora de realizar el trabajo en el puesto?		
		Relaciones de autoridad	¿Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos permite conocer las relaciones de autoridad en el centro laboral?		
			¿Saber el Manual de Procedimientos permite desarrollar las actividades en el área de trabajo en el marco de dependencia u subordinación?		
		Especificaciones operativas	¿Cree usted que el Manual de Procedimientos ayuda a desarrollar de manera óptima las actividades programadas en el área de trabajo?		
			¿Considera usted que contar con el Manual de Procedimientos ayudaría a realizar el trabajo bien y obtener los resultados de mejor manera?		
Manual de Gestión de la Calidad	La mejora de procesos	¿Cree Ud. que el Manual de Gestión de Calidad es un instrumento de total importancia en los resultados de mejora de la empresa?	6	20%	
		¿Contar con el Manual de Gestión de Calidad ayudaría a mejorar la calidad de trabajo que realizan los colaboradores en su área?			
	Desarrollo de capital humano	¿Considera que contar con el Manual de Gestión de Calidad ayuda a que el colaborador mejore sus capacidades de respuesta en el área de trabajo?			
		¿El Manual de Gestión de Calidad ayuda a la empresa enfocar sus estrategias de desarrollo de personas para mejorar su performance?			
	La satisfacción de los clientes	¿Debería de capacitarse al colaborador para desarrollar calidad de servicio para mejorar la respuesta con los usuarios atendidos?			
		¿Qué tan importante es desarrollar calidad en cada una de las actividades que desarrolla el colaborador en la línea de trabajo?			

Tabla de especificaciones variable 2: Responsabilidad laboral

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	ÍTEMS	PESO
Responsabilidad laboral	Resultados concretos	Conocimiento del puesto	¿Debería de planearse el perfil del puesto para que en el proceso de selección en la empresa este de acorde a los requerimientos?	9	30%
			¿Considera relevante que el personal contratado debe tener conocimiento del puesto en el marco de las competencias requeridas?		
			¿Considera necesario que los trabajadores de línea estén informados sobre las condiciones operativas del puesto?		
		Capacidad de ejecución	¿Qué tan importante es necesario considerar la calidad de trabajo que realiza el trabajador de línea en su puesto de trabajo?		
			¿Se debería de evaluar sistemáticamente las actividades laborales que desempeña los trabajadores de línea?		
			¿Es imprescindible que el trabajador tenga capacidad para resolver los inconvenientes que se presenten en su labor diaria?		
		Rapidez de soluciones	¿Considera necesario que los trabajadores de línea deben tener la experticia necesaria para responder rápidamente los requerimientos de los clientes?		
			¿Qué tan importante es que los trabajadores de línea deben tener guías y procedimientos para ejecutar bien su trabajo?		
			¿Considera necesario analizar los diferentes escenarios rápidamente para una buena toma de decisiones?		
	Competencias laborales	Actitud e iniciativa	¿Es necesario que los trabajadores de línea deberían tener flexibilidad para realizar su trabajo con actitud proactiva?	9	30%
			¿Qué tan importante es generar en los trabajadores de línea actitudes que propaguen iniciativa de parte de ellos, para establecer relaciones de satisfacción con los clientes?		
			¿Es imprescindible que los trabajadores de línea tengan actitud e iniciativa propia para la solución de problemas?		
		Espíritu de equipo	¿Considera importante que los trabajadores de línea sean colaborativos con sus colegas en su trabajo cotidiano?		
			¿Debería impulsar la empresa el trabajo en equipo entre los trabajadores de línea y plasmarlo como valor corporativo?		
			¿Es importante promover en los trabajadores de línea el trabajo en equipo que ayude al desempeño de sus labores?		
		Hábitos de seguridad	¿Debería la empresa contar con manuales de hábito de seguridad para realizar los trabajos en el marco de la seguridad?		
			¿Considera que toda labor de los trabajadores de línea debería de estar en el marco de hábitos de seguridad impulsados por la empresa?		
			¿Es necesario que los trabajadores de línea cumplan estrictamente con los hábitos de seguridad recomendados por la empresa?		
	Desempeño laboral	Desempeño de la tarea	¿Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente las tareas asignadas en el área laboral asignada de los trabajadores de línea?	6	20%
			¿Deberían tener los trabajadores compromiso interiorizadas en sus hábitos de trabajo para desarrollar actividades óptimas?		
Calidad de trabajo		¿Considera importante que la calidad de labor que realiza los trabajadores de línea, está relacionada con las políticas de trabajo en la empresa?			
		¿Deberían de ser una práctica continua en el área de trabajo de los trabajadores de línea, con respecto a la calidad?			
Evaluación del desempeño		¿Qué tan importante es para la empresa evaluar sistemáticamente el desempeño laboral en los trabajadores de línea?			
		¿Deberían participar los trabajadores de línea en el los instrumentos de evaluación para que sean más acordes a los criterios de evaluación?			
Factores críticos del éxito	Cantidad de trabajo	¿Tiene la empresa criterios establecidos para la elaborar los estándares con respecto a la cantidad de trabajo asignado para los trabajadores de línea?	6	20%	
		¿Es necesario considerar el tiempo de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea y la cantidad de labores realizadas?			
	Cumplimiento de los plazos	¿Existe algún beneficio establecido por la empresa con respecto a la eficacia de los tiempos de ejecución del trabajo en los trabajadores de línea?			
		¿Existe alguna sanción hacia los trabajadores de línea si no cumplen con los plazos establecidos por la empresa?			
	Sueldo e incentivos	¿Es siempre una constante de evaluación por parte de la empresa los beneficios económicos para incentivar eficacia y eficiencia en los trabajadores de línea?			
		¿Considera que debería de haber un pago diferenciado de los trabajadores de línea con respecto a la eficacia del trabajo realizado?			

Detalle de confiabilidad de los Ítems del instrumento

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	2	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	2	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	60

Base de datos de las variables

Tabla: base de datos 1

Variable dependiente "Instrumentos de Gestión"

SUJETOS	Manual de Organización y Funciones									Reglamento de Organización y Funciones									Manual de Procedimientos						Manual de Gestión de la Calidad					
	Atribuciones y facultades			Funciones específicas			Descripción de puestos			Políticas y normas			Responsables			Procedimientos			Identificación de puesto		Relaciones de autoridad		Especificaciones operativas		La mejora de procesos		Desarrollo de capital humano		La satisfacción de los clientes	
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	5	5	4	4	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	5	4	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5

Tabla: base de datos 2

Variable independiente "responsabilidad laboral"

SUJETOS	Resultados concretos									Competencias laborales									Desempeño Laobrao						Factores críticos para el éxito						
	Conocimiento del puesto			Capacidad de ejecución			Rapidez de soluciones			Actitud e iniciativa			Espíritu de equipo			Hábitos de seguridad			Desempeño de la tarea		Calidad del trabajo		Cumplimiento de los plazos		Cantidad de trabajo		Cumplimiento de los plazo		Sueldo e incentivos		
	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	ITEM 41	ITEM 42	ITEM 43	ITEM 44	ITEM 45	ITEM 46	ITEM 47	ITEM 48	ITEM 49	ITEM 50	ITEM 51	ITEM 52	ITEM 53	ITEM 54	ITEM 55	ITEM 56	ITEM 57	ITEM 58	ITEM 59	ITEM 60	
1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	3	4	5	
2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	5	4	5	
3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	2	4	4	5	3	3	5	3	4	5	
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	5	
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
6	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	
7	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	5	
8	3	4	5	5	5	5	4	5	3	2	4	5	5	3	5	5	5	5	4	3	1	4	5	5	5	5	4	3	3	5	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	5	5	4	5	1	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	
11	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	
13	3	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	
14	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	1	
15	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
16	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	2	4	4	5	3	3	5	3	4	5	
17	3	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	
18	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	3	
19	4	2	5	5	5	4	4	2	3	4	2	4	5	3	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	3	5	1	3	5	5	
20	4	4	4	5	2	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	2	3	5	2	5	
21	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	
23	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	2	4	3	5	5	5	5	
24	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	5	4	5	4	3	4	5	3	2	3	2	5	1	5	
25	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	
26	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	
27	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1	3	2	4	5	
28	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5
29	1	2	4	5	3	2	3	4	2	4	2	5	3	3	5	3	5	2	3	4	2	3	2	5	2	4	2	1	3	5	
30	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
31	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	2	5	5	
32	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
33	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	1	5	3	3	1	5	
34	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
36	5	3	5	5	5	5	3	3	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	5	2	3	3	5	5	3	3	
37	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	
38	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	
39	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	3	3	4	
40	3	2	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	3	5	

SUJETOS	Resultados concretos									Competencias laborales									Desempeño Labroao					Factores críticos para el éxito							
	Conocimiento del puesto			Capacidad de ejecución			Rapidez de soluciones			Actitud e iniciativa			Espíritu de equipo			Hábitos de seguridad			Desempeño de la tarea		Calidad del trabajo		Cumplimiento de los plazos		Cantidad de trabajo		Cumplimiento de los plazos		Sueldo e incentivos		
	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	ITEM 41	ITEM 42	ITEM 43	ITEM 44	ITEM 45	ITEM 46	ITEM 47	ITEM 48	ITEM 49	ITEM 50	ITEM 51	ITEM 52	ITEM 53	ITEM 54	ITEM 55	ITEM 56	ITEM 57	ITEM 58	ITEM 59	ITEM 60	
41	5	5	5	1	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	3	3	1	5	4	5	
42	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
44	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	
45	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	1	5	1	5	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
47	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5		
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
49	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	2	3	3	5	
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	4	1	5	
51	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	
52	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	
53	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
55	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
56	5	5	5	5	1	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	
57	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	
58	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	
59	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	2	5	5	1	3	1	5	
60	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	3	2	5	1	1	2	3		
61	5	5	4	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	3	5	1	2	2	3	
62	5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	3	1	3	
63	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	2	5	1	1	2	3	
64	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1	1	3	
65	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	2	3	1	5	
66	5	5	4	4	3	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	1	1	5	5	3	2	2	4	
67	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	2	4	3	5	5	5	
68	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	
69	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	
71	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	3	4	3	3	1	3	5	
72	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
73	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	1	1	5	4	
74	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	
75	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	3	1	4	4	3	
76	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	
77	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	
78	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
79	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
80	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	
81	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	2	2	

TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE
INTERNET

1%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

8%

★ docplayer.es

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

Lima, 27 de setiembre del 2018

Señores

CONSORCIO EULEN ACCIONA DEL PERU SS.GG. S.A. Y ACCIONA AGUA S.A.U.
Presente.-

Atención: **Sr. Oscar Alfredo Muroya Makino**
Gerente SAC2

De mi especial consideración:

Por la presente me es grato saludarlo y a la vez solicitarle tenga a bien permitirme hacer encuestas para la sustentación de mi trabajo de investigación titulada "Instrumentos de Gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en LA EMPRESA Eulen, tercerizadora de Sedapal Breña, 2018".


Es por esta razón es que recorro a vuestro Despacho para que pueda hacer las encuestas según el siguiente detalle:

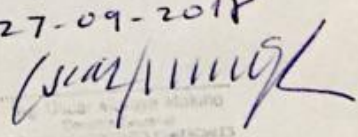
Actividad	Personas a encuestar
Gerencia y/o Coordinadores	4
Distribución	17
Toma de Estado	17
Inspecciones	11
Persuasivas	11
Instalación de medidores	17
Sostenibilidad del servicio	8

Asimismo, adjunto el instrumento que se aplicará al presente trabajo de investigación.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,


Verónica Chivilchez Goyzueta
Asistente de Coordinación – Base Breña

AutORIZADO
27-09-2018

OSCAR ALFREDO MUROYA MAKINO
Gerente SAC2
CONSORCIO ACCIONA DEL PERU SS.GG. S.A. Y
ACCIONA AGUA S.A.U.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Diana Huamani Cajaleón, docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisora de la tesis titulada

"Instrumentos de Gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de Línea en la Empresa Consorcio Eulen del Perú S.A y Acciona Agua S.A.U., Tercerizadora de Sedopal Breña"

del (de la) estudiante Chivilchez Goyzueta Jevonica Nilda, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 30% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha 24 de Octubre del 2019



Firma

Diana Huamani Cajaleón

DNI: 43648948



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE TESIS**

Código : F06-PP-PR-02.02
 Versión : 10
 Fecha : 10-06-2019
 Página : 1 de 1

Yo, Diana Huamani Cajaleón, docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisora de la tesis titulada

"Tratamientos de Gestión y Responsabilidad Laboral en Trabajadores de línea en la empresa concesaria Eutels del Perú S.P. y P. Cerma Agua S.A.U. Tercerizadora de Sedepal Breña 2018"

del (de la) estudiante Jenifer Enrique Bentes Doe, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 30% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha 24 de Octubre del 2019

Firma

Diana Huamani Cajaleón

DNI: 43648948

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

30%

Ver Fuentes en inglés (Beta)

- Clasificación
- 1 Empleado a Universidad... 5%
 - 2 Impacto en el mundo... 3%
 - 3 Empleados en... 2%
 - 4 Impacto en la vida de... 1%
 - 5 Impacto en la vida de... 1%
 - 6 Empleado a Universidad... 1%

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

La presente es para la información de los estudiantes de la empresa óptica S.A. del Perú S.A. y se les informa que...

UNIVERSIDAD DEL VALLE
UCV
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

A. NOMBRE:
 Karina María Córdova García. Email: krcordov@ucv.edu.co

A. DIRECCIÓN:
 Calle 100 No. 100-100, Bogotá, Colombia

B. LA EMPRESA:
 Óptica S.A. del Perú S.A. Email: info@optica.com

Feedback Studio - Google Chrome
 exturnitin.com/app/cards/flag=esdo=1198244251&u=1073607301Rcs=1

feedback studio Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Consorcio Eulen del Perú S.A.

Resumen de coincidencias

30 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universida...	5 %
2	repositorio ucv.edu.pe	3 %
3	docplayer.es	2 %
4	repositorio.udh.edu.pe	1 %
5	dspace.untriu.edu.pe	1 %
6	Entregado a Universida...	1 %

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
 UCV
 DIRECCION DE ESCUELA DE ADMINISTRACION
 LIMA-ESTE

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa
 Consorcio Eulen del Perú S.A. y Acciona Agua S.A.U. - Terminadora de Sotajal Huelin,
 PUNO

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
 ADMINISTRACION

AUTORES:
 Yanetiza Nilda Chiribbolez Goyosano (0964199000-7002-4187)

Jessy Eulajir Boubles Diaz (0964199000-4711-8270)

ASESORA:
 Dra. Mary Marihel Viquez Ruzsinec (0964199000-4731-6270)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 (Formas de implementación)

Página: 1 de 69 Número de palabras: 21719

Text-only Report Tunitin Classic High Resolution Activado

Yo Veronica Nilda Chivilchez Goyzueta identificado con DNI No 07477155, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen, Tercerizadora de Sedapal Breña, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA
 DNI: 07477155

FECHA: 16 de diciembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Yo Jesus Enrique Benites Diaz identificado con DNI No 10770385, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Instrumentos de gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Eulen, Tercerizadora de Sedapal Breña, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 10770385

FECHA: 16 de diciembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

MG. Diana Homani Cajaleon

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Chivilchez Goyzuela Veronica Nilda

INFORME TÍTULADO:

Instrumentos de Gestión y la responsabilidad laboral en trabajadores de línea en la empresa Consorcio Eula del Río S.A y Acciones AGA S.A.U., Tercerizadora de Sedopal Breña

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 16 de Diciembre 2018

NOTA O MENCIÓN: 14



[Handwritten signature]

LIBRETE DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO LIMA - ESTE	
PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA ADULTOS	
RECIBIDO	
24 OCT. 2019	
Nº Reg: _____	
Firma: _____	/ Hora: <u>02:16 pm</u>



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Mg. Diana Huamani Cayabon

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Jesus Enrique Benites Diaz

INFORME TITULADO:

Instrumentos de Gestión y Responsabilidad Laboral en

Trabajadores de Línea en la Empresa Comercio Exterior del Perú S.A. y
Accesora Agua S.A.U. Tercerizadora de Sedopal Breña 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciado en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 16 Diciembre 2018.

NOTA O MENCIÓN: 14



[Signature]

LIBRANTE DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN