

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
SECCION POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Maestría en Administración Estratégica de Empresas



**“LA MOTIVACIÓN COMO DETERMINANTE ESTRATÉGICA
DEL DESEMPEÑO LABORAL EN SEDAPAL S.A.”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

Autor

Bachiller Erick Héctor Cáceres González

CALLAO - PERÚ

2010

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

**(Resolución Directoral de la Sección de
Posgrado N° 021-10-SPG-FCA-UNAC)**

PRESIDENTE : DR. ARTENIS CORAL SORIA

SECRETARIO : MG. ALEJANDRO DÍAZ GONZALES

MIEMBRO : MG. JULIO WILMER TARAZONA PADILLA

MIEMBRO : MG. DAVID VIVANCO PEZANTES

ASESOR : MG. HERNÁN ÁVILA MORALES

Libro N° I, Acta N° 5, Folio 5

Bellavista, Callao 29 de diciembre del 2010

DEDICATORIA

La presente Investigación se la dedico a mi padre Héctor, maestro y guía, a mi paciente madre Tuqui, a mi amada esposa Vivian, mis hermosos hijos Andres y Nicole fortaleza de mi vida, a los que viven en mi corazón Alejandro, Vicenta, Francisco y Otilia.

AGRADECIMIENTOS

A todos los maestros de la Sección de Posgrado que con sabiduría supieron orientar esta investigación, en especial a mi asesor el Mg. Hernán Ávila Morales, al Sr. Nilo Atala y a todos mis compañeros que iniciamos y estrechamos lazos de conocimientos y experiencias, abriendo fronteras de la mente en el futuro.

ÍNDICE

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
PRÓLOGO.....	XIV
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Sub problemas.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación.....	6
1.4.1. Justificación teórica.....	6
1.4.2. Justificación social.....	7
1.4.3. Justificación metodológica.....	7
1.5. Limitaciones y facilidades.....	7
1.6. Hipótesis	
1.6.1. Hipótesis general.....	8
1.6.2. Hipótesis específicas.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del estudio.....	10
2.1.1. Investigaciones extranjeras.....	10
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	16
2.2. Bases teóricas.....	23
2.2.1. Motivación laboral.....	23
a. Definición.....	23

b.	Proceso de la motivación.....	24
c.	Tipos de motivación.....	25
d.	Características.....	26
e.	Importancia.....	28
f.	Teorías.....	28
2.2.2.	Desempeño laboral.....	34
a.	Definición.....	34
b.	Evaluación del desempeño.....	37
c.	Evaluación integral del desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos de SEDAPAL.....	38
2.2.3.	Dotación de recursos.....	40
a.	Recursos Financieros.....	40
b.	Recursos Humanos.....	41
c.	Logística.....	41
d.	Políticas.....	41
2.2.4.	Retroalimentación.....	42
a.	Teoría del establecimiento de metas.....	42
2.2.5.	SEDAPAL.....	42
a.	Antecedentes.....	42
b.	Estructura orgánica	46
c.	Marco legal.....	46
d.	Cultura organizacional.....	47
e.	Objetivos y estrategias.....	41
f.	Centro de Servicios San Juan de Lurigancho.....	49

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1.	Relación entre las variables de la investigación.....	50
3.2.	Tipo de investigación.....	51
3.3.	Diseño de investigación.....	51
3.4.	Metódica y Etapas de la investigación.....	51
3.4.1.	Método de la Investigación.....	51
3.4.2.	Etapas de la Investigación.....	51
3.5.	Operacionalización de las variables.....	53
3.5.1.	Variable independiente.....	53

3.5.2. Variable dependiente.....	54
3.5.3. Variables intervinientes.....	55
3.7. Población y muestra.....	56
3.7.1. Población.....	56
3.7.2. Muestra.....	56
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.8.1. Técnicas.....	57
3.8.2. Instrumentos.....	57
3.9. Procedimiento estadístico y análisis de datos.....	81
3.9.1. Análisis estadístico descriptivo.....	81
3.9.2. Análisis estadístico inferencial.....	82
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	
4.1. Resultados parciales.....	83
4.1.1 Estadísticos descriptivos de la motivación laboral.....	83
4.1.2. Estadísticos descriptivos del desempeño laboral.....	94
4.2. Resultados finales.....	102
4.2.1 Estadísticos inferenciales de la motivación laboral y el desempeño laboral	102
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. Contrastación de hipótesis con los resultados.....	116
5.2. Contrastación de la hipótesis con resultados en otros estudios similares.....	124
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	128
REFERENCIALES	129
ANEXOS	134
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	135
Anexo 2: Escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL.....	138
Anexo 3: Escala de motivación laboral para empleados SEDAPAL.....	140
Anexo 4: Escala de Motivación Laboral para Obreros SEDAPAL.....	142
Anexo 5: Escala de desempeño laboral para funcionarios SEDAPAL.....	144
Anexo 6: Escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL.....	146
Anexo 7: Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL.....	147

Anexo 8: Escala de dotación de recursos financieros para trabajadores de SEDAPAL.....	148
Anexo 9: Escala de dotación de recursos logísticos trabajadores de SEDAPAL.....	149
Anexo 10: Escala de dotación de recursos humanos trabajadores de SEDAPAL.....	150
Anexo 11: Escala de dotación de recursos financieros trabajadores de SEDAPAL...	151
Anexo 12: Escala de evaluación de la influencia de la retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL.....	152
Anexo 13: Guía de entrevista sobre OSHAS 18000 para trabajadores de SEDAPAL.	153

INDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Población y muestra de los trabajadores, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho, SEDAPAL S.A.....	57
Cuadro 3.2: Validación de contenido: Escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL.....	59
Cuadro 3.3: Validación de contenido: Escala de motivación laboral para empleados SEDAPAL.....	62
Cuadro 3.4: Validación de contenido: Escala de motivación laboral para obreros SEDAPAL.....	65
Cuadro 3.5: Validación de contenido: Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL.....	68
Cuadro 3.6: Validación de contenido: Escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL.....	70
Cuadro 3.7: Validación de contenido: Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL.....	73
Cuadro 3.8: Media, mediana, moda, desviación típica.....	81
Cuadro 3.9: Media, mediana, moda, desviación típica.....	82
Cuadro 4.1: Motivación laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	83
Cuadro 4.2: Estadísticos descriptivos de la motivación laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	83
Cuadro 4.3: Factores higiénicos de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	84

Cuadro 4.4: Estadísticos descriptivos de los factores higiénicos de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	84
Cuadro 4.5: Salarios de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	85
Cuadro 4.6: Estadísticos descriptivos de salarios de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	85
Cuadro 4.7: Beneficios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	86
Cuadro 4.8: Estadísticos descriptivos de los beneficios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	86
Cuadro 4.9: Servicios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	87
Cuadro 4.10: Estadísticos descriptivos de los servicios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	87
Cuadro 4.11: Normas laborales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	88
Cuadro 4.12: Estadísticos descriptivos de las normas laborales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	88
Cuadro 4.13: Condiciones físicas de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	89
Cuadro 4.14: Estadísticos descriptivos de condiciones físicas de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	89
Cuadro 4.15: Condiciones ambientales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	90
Cuadro 4.16: Estadísticos descriptivos de los factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	90
Cuadro 4.17: Factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	91
Cuadro 4.18: Estadísticos descriptivos de los factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	91
Cuadro 4.19: Desarrollo personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	92
Cuadro 4.20: Estadísticos descriptivos de desarrollo personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	92
Cuadro 4.21: Reconocimiento laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	93
Cuadro 4.22: Estadísticos descriptivos de reconocimiento laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	93

Cuadro 4.23: Desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	94
Cuadro 4.24: Estadísticos descriptivos de desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	94
Cuadro 4.25: Competencias de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	95
Cuadro 4.26: Estadísticos descriptivos de competencias de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	95
Cuadro 4.27: Eficiencia de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	96
Cuadro 4.28: Estadísticos descriptivos de eficiencia de los funcionarios, empleados y obrerros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	96
Cuadro 4.29: Calidad de servicio de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	97
Cuadro 4.30: Estadísticos descriptivos de la calidad de servicio de los funcionarios.....	97
Cuadro 4.31: Innovación de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	98
Cuadro 4.32: Estadísticos descriptivos de innovación de los funcionarios, empleados y obrerros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	98
Cuadro 4.33: Contribución a la empresa de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	99
Cuadro 4.34: Estadísticos descriptivos de contribución a la empresa de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	99
Cuadro 4.35: Compromiso con la organización de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	100
Cuadro 4.36: Estadísticos descriptivos del compromiso con la organización de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	100
Cuadro 4.37: Eficacia personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	101
Cuadro 4.38: Estadísticos descriptivos de la eficacia personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	101
Cuadro 4.39: Correlación entre las variables de motivación laboral y desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	102
Cuadro 4.40: Resumen del modelo de correlación entre las variables entre motivación laboral y desempeño laboral de los trabajadores SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	102
Cuadro 4.41: Coeficientes de las variables de motivación laboral y desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	103

Cuadro 4.42: Correlación de factores higiénicos y factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	103
Cuadro 4.43: Correlación entre los factores higiénicos y factores motivacionales de los funcionarios SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	104
Cuadro 4.44: Correlación entre los factores higiénicos y factores motivacionales de los empleados SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	104
Cuadro 4.45: Correlación entre los factores higiénicos y factores motivacionales de los obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	104
Cuadro 4.46: Resumen del modelo de desarrollo motivacional de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	105
Cuadro 4.47: Resumen del modelo de las acciones adecuadas para mejorar el desempeño de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	105
Cuadro 4.48: Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los obreros y empleados de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	106
Cuadro 4.49: Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los obreros y funcionarios de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	106
Cuadro 4.50: Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los empleados y funcionarios de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	107
Cuadro 4.51: Correlación entre la dotación de recursos financieros y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	107
Cuadro 4.52: Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos financieros y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	107
Cuadro 4.53: Coeficientes de la dotación de recursos financieros y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	108
Cuadro 4.54: Correlación entre la dotación de recursos logísticos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	108
Cuadro 4.55: Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos logísticos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	108
Cuadro 4.56: Coeficientes de la dotación de recursos logísticos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	109
Cuadro 4.57: Correlación entre la dotación de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	109
Cuadro 4.58: Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	109
Cuadro 4.59: Coeficientes de la dotación de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	110

Cuadro 4.60: Correlación entre la dotación de políticas y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	110
Cuadro 4.61: Resumen del modelo de correlación entre la dotación de políticas y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	110
Cuadro 4.62: Coeficientes de la dotación de políticas y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	111
Cuadro 4.63: Correlación entre la retroalimentación y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	111
Cuadro 4.64: Resumen del modelo de correlación entre la retroalimentación y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	112
Cuadro 4.65: Coeficientes de la correlación entre la retroalimentación y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.....	112
Cuadro 4.66: Correlación del salario, beneficios sociales, servicios sociales, normas laborales, condiciones físicas, condiciones ambientales, desarrollo personal, reconocimiento laboral, factores motivacionales y desempeño laboral en general.....	113
Cuadro 4.67: Correlación entre el desempeño laboral y motivación de los trabajadores de 1 día a 5 años.....	114
Cuadro 4.68: Correlación entre el desempeño laboral y motivación de los trabajadores de 5 un día a 10 años.....	114
Cuadro 4.69: Correlación entre el desempeño laboral y motivación de los trabajadores de 10 un día a más años.....	115

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama de SEDAPAL.....	46
---	----

RESUMEN

La presente investigación se realizó en las Instalaciones del Centro de Servicios de SEDAPAL S.A. Tomándose como parámetro, la motivación de los funcionarios, empleados y obreros con el fin de analizar la influencia que produce en sus desempeños.

El objetivo de la investigación es comprobar en qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho, para ello fue necesario describir los elementos de la motivación laboral con los del desempeño laboral, incluyendo además talleres de retroalimentación.

El estudio se justificó por poseer valor teórico en el que se corroboró los efectos de la variable motivación que asume la teoría de los dos factores, motivación e higiene, de Frederick Herzberg. Los factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que están relacionados con la satisfacción en el cargo mientras los factores higiénicos o extrínsecos están relacionados con la insatisfacción.

Metodológicamente es de tipo aplicado de causalidad, diseño no experimental transeccional, la muestra es no probabilística constituida por 85 personas (funcionarios, empleados y obreros). Las técnicas con sus respectivos instrumentos utilizados son: análisis documental, cuestionario de escalamiento de Likert y entrevistas, estableciéndose la validez y confiabilidad mediante la opinión de expertos, estudio piloto y la triangulación de datos.

Concluyéndose que se ha establecido la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los funcionarios, empleados y obreros de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, corroborándose la teoría de Herzberg.

ABSTRACT

This research was conducted in the Facilities Services Center SEDAPAL SA Taking as a parameter, the motivation of the officers, employees and workers in order to analyze the influence it has on their performance.

The objective of this research is to test the extent to which motivation influences job performance of commercial and operational teams SEDAPAL Service Center San Juan de Lurigancho, for it was necessary to describe the elements of work motivation with job performance, also including feedback workshops.

The study was justified by having the theoretical value which confirmed the effects of motivational variable that takes the theory of two factors: motivation and hygiene, Frederick Herzberg. Motivational factors or intrinsic factors are those that are related to the job satisfaction while extrinsic or hygiene factors are related to dissatisfaction.

Type of methodology is applied cuasalidad, nonexperimental transactional, non-probability sample is composed of 85 people (officers, employees and workers). Techniques with their respective instruments used are: documentary analysis, Likert scale questionnaire and interviews, establishing the validity and reliability using expert opinion, pilot study and triangulation of data.

Demonstrated that it has established the influence of work motivation in the performance of officials, employees and workers of the commercial and operational teams SEDAPAL, confirming the theory of Herzberg.

PRÓLOGO

La presente tesis se enfoca en la influencia de la motivación como determinante fundamental para lograr un mayor desempeño laboral en el desarrollo de los recursos humanos conformantes de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL S.A., de la sede San Juan de Lurigancho de Lima, Perú.

Se hace necesario explicar el término motivación que se enfoca a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado del desempeño de la persona.

Se ha ido desarrollando la Motivación como una herramienta para poder influir en los trabajadores de la empresa SEDAPAL S.A. buscando como resultado el mayor desempeño laboral de los trabajadores con esta organización.

Al desempeño laboral lo definiremos entonces como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel dentro de la organización.

Quizás más importante aún, han sido evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles motivacionales y de desempeño laboral, son aquellas que registran altos niveles de ocupación desempeño y productividad así como bajos índices de ausentismo.

En este estudio se plantea el problema de investigación, identificando y formulando los problemas generales y sub problemas. Luego se presentan las justificaciones, los objetivos, el marco teórico, la metodología, los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

En una empresa como Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - SEDAPAL, los funcionarios, empleados y obreros son la fuente importante para el éxito del trabajo y el logro de las metas; sin embargo, con el transcurso del tiempo el desempeño de los trabajadores se ha visto deteriorado por la rutina, el estrés y otros factores externos como los reclamos de mantenimiento, instalaciones de redes y alcantarillado, demora del servicio en el área de Aquafono, etc., que influyen en su comportamiento, por eso la motivación se constituye en parte elemental para evitar la monotonía laboral.

La motivación es la influencia interna o externa que posee el trabajador, que le permite movilizar su conducta, tendiente al logro de los objetivos propios como organizacionales para obtener mejores resultados. Por tanto es un factor principal, para que una organización pueda crecer y desarrollarse de manera acorde con las necesidades de los clientes.

El desempeño laboral es el conjunto de actividades y actitudes, que son medibles en los trabajadores para el desarrollo, el logro de objetivos y de metas para lo cual se requiere de mayores competencias y contribución de los mismos.

Para efectos de la valoración de la variable motivación se asume la teoría de los dos factores, motivación e higiene, de Frederick Herzberg (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1999:507,508). Los factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el

individuo ejecuta, por esa razón están bajo el control del individuo. Los factores higiénicos o extrínsecos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Respecto a la variable desempeño se apoya en los factores de evaluación integral del desempeño aplicado por la Gerencia de Recursos Humanos de SEDAPAL la misma que forma parte integrante del Método de Planeación por Despliegue de Políticas de Hoshin Kanri, herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas claves y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno, (Labovitz G., Sang Y., y Rosansky V., 1995: 93). Por lo tanto el desempeño se evaluó a partir de la dimensión competencias entendiéndose como el conjunto de habilidades, capacidades y experiencias para que el trabajador se desenvuelva en un nivel superior, que a su vez se compone con eficiencia, calidad de servicio e innovación, junto con la dimensión contribución a la empresa que es medio por el cual el trabajador retribuye a la empresa, mediante la aplicación de sus esfuerzos, que se compone con el compromiso con la organización y la eficacia personal.

En tal sentido Labra, Pilar y Olave, Soledad (2004: 35), sostienen que existe una fuerte vinculación entre la motivación y desempeño laboral al afirmar:

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible.

El estudio acerca de estas dos variables se realizará en el Centro de Servicios de SEDAPAL S.A., localizado en el distrito de San Juan de Lurigancho.

Los antecedentes del problema se remontan aproximadamente a 15 años periodo en el cual se produjeron cambios en la forma de hacer negocios y de brindar servicios, como consecuencia de la inserción del país al mundo

globalizado y de las economías del mercado. Las empresas transnacionales ingresaron a nuestra economía por medio de concesiones, ventas y franquicias e ideas innovadoras, tratando de competir con los modelos internacionales en su mismo ámbito y condiciones (infraestructuras y modelos de servicio).

SEDAPAL por sus características es una empresa única por su envergadura e importancia en el país, la gestión ha sido cuestionada por las múltiples limitaciones relacionadas con el bajo nivel de la calidad del servicio proporcionado, escasos recursos financieros para la implementación de nuevas tecnologías y no contar con talento humano suficiente dotado de capacidades personales, técnicas y cognitivas, por lo que es fundamental principalmente, bajo las actuales circunstancias, determinar en que medida la ejecución de una adecuada motivación del personal incide en el mejoramiento de su respectivo desempeño empresarial.

Para enriquecer el desempeño de los trabajadores de SEDAPAL, se decide aplicar un programa de retroalimentación incorporando casuísticas sostenidas en los valores institucionales de motivación para el trabajo en equipo, identificación con la empresa, responsabilidad, comunicación efectiva, etc., para finalmente evaluar sus efectos a través del presente estudio.

Al imponerse nuevos retos, por la coyuntura internacional, se demanda de la empresa mejores y diferenciados servicios, como también mayor responsabilidad social que a su vez requiera del compromiso y capacitación de los trabajadores para afrontar los crecientes requerimientos del mercado interno. Por otro lado los trabajadores entendían que como parte importante de la implementación de estos cambios, debían recibir de la empresa en la misma medida en todos los niveles reconocimientos y recursos para elevar su rendimiento, sin embargo la respuesta de la empresa ha sido de un trato no equitativo, exigiéndoseles mayor desempeño pero dotándoseles de recursos y compensaciones desiguales, ocasionando diferencias en las aspiraciones y deseos según la edad, antigüedad, nivel

socio económico y cultural, agudizando la desmotivación y bajo desempeño laboral.

El problema por lo tanto se presenta al implementarse acciones aisladas diferenciadas por niveles entre los mismos trabajadores, incoherentes con el planeamiento estratégico establecido por SEDAPAL, mermando aun más la motivación y el desempeño de funcionarios, empleados y obreros, con el consiguiente estado de letargo para tomar acciones y solucionar los problemas.

Entre las causas de este problema tenemos la falta de implementación de modelos de desarrollo consistentes para sus trabajadores por parte de la alta dirección, que permitan elevar el nivel motivacional y el desempeño profesional y técnico, de los funcionarios, empleados y obreros, colocando en riesgo la calidad de vida laboral y la competitividad nacional e internacional.

Este problema que agobia a SEDAPAL tuvo en el Centro de Servicios ubicado en San Juan de Lurigancho como respuesta a la iniciativa de uno de los responsables de grupo de conexiones domiciliarias, quien ha implementado dentro de reuniones de retroalimentación, casuísticas acerca de la motivación y el desempeño, lo que ha conllevado a realizar el presente estudio con el objetivo de despertar la sensibilidad y la toma de conciencia del trabajo cotidiano, a partir del sometimiento a prueba del factor motivacional de la teoría de Herzberg mediante la ejecución de un programa mensual de retroalimentación motivacional consistente en doce talleres.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho?

1.2.2. Sub problemas

- a. ¿Existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene, según los niveles ocupacionales?
- b. ¿Existen diferencias entre los funcionarios, los empleados y los obreros respecto al desempeño laboral?
- c. ¿Se ha implementado un modelo de desarrollo motivacional para los trabajadores en la organización?
- d. ¿Se han implementado acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral?
- e. ¿Influye la dotación de recursos humanos, financieros, políticos y logísticos en la motivación y desempeño laboral?
- f. ¿La retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores?
- g. ¿Existen otros factores que influyen en el desempeño laboral?
- h. ¿Existen diferencias entre los funcionarios, empleados y obreros de mayor antigüedad y los de menor antigüedad, en relación a la motivación y el desempeño laboral?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Comprobar en qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar según los niveles ocupacionales, las diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene.
- b. Delimitar las diferencias entre los funcionarios, los empleados y los obreros respecto al desempeño laboral.
- c. Deslindar si se ha implementado un modelo de desarrollo motivacional para los trabajadores en la organización.
- d. Indicar si se han implementado acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral.
- e. Determinar la influencia de la dotación de recursos humanos, financieros, políticos y logísticos en la motivación y desempeño laboral.
- f. Aclarar si la retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores.
- g. Analizar si existen otros factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral.
- h. Determinar las diferencias entre los empleados de mayor antigüedad y los de menor antigüedad, en relación a la motivación y el desempeño laboral.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

Mediante este estudio se evaluó la aplicabilidad que tiene la teoría de los dos factores de Herzberg quien enfatiza que son los factores motivacionales los determinantes del desempeño laboral.

1.4.2. Justificación social

Como consecuencia del entendimiento del comportamiento de las variables motivación y desempeño laboral y la incidencia de la primera en la segunda variable se busca proponer mejoras en la efectividad de los talleres motivacionales a fin de incrementar la motivación y el desempeño de los funcionarios, empleados y obreros al tiempo que se contribuye elevar los estándares de calidad de la población a la cual sirve SEDAPAL.

1.4.3. Justificación metodológica

Para el presente estudio se diseñaron y dotaron de validez, confiabilidad y objetividad a diez talleres de retroalimentación motivacional a la escala motivacional de los dos factores y escala de desempeño laboral.

1.5. Limitaciones y facilidades

Las limitaciones que se han presentado son la falta de rapidez en los trámites para ingresar a las universidades privadas, ya que son solo dos veces a la semana en los que se pueden visitar las bibliotecas; además, de cumplir con ciertos requisitos para ingresar.

También en la Biblioteca Nacional, hay demasiadas reglas y normas en las cuales dificultan la utilización de libros y tesis correspondientes al tema y algunas son restringidas. Existe abundante información bibliográfica en Internet que ha tenido que ser verificada, además el estar laborando en el lugar de estudio me permite hacer una observación directa y constante dando cuenta de la evolución positiva o negativa del experimento.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

H_i: “La motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho”.

H₀: “La motivación no influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho”.

1.6.2. Hipótesis específicas

H₁: “Existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene según, los niveles ocupacionales”.

H₀: “No existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene según, los niveles ocupacionales”.

H₂: “Los funcionarios obtienen mayor desempeño laboral que los empleados y estos a su vez logran mayor desempeño laboral que los obreros”.

H₀: “Los funcionarios no obtienen mayor desempeño laboral que los empleados y esto a su vez no logran mayor desempeño laboral que los obreros”.

H₃: “La dotación de recursos financieros influye más que los otros recursos en el desempeño laboral”.

H₀: “La dotación de recursos financieros no influye más que los otros recursos en el desempeño laboral”.

H₄: “La retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores”.

H₀: “La retroalimentación no influye en el desempeño laboral de los trabajadores”.

H₅: “El salario, las condiciones ambientales y los factores motivacionales son los indicadores que mayormente influyen en el desempeño laboral”

H₀: “El salario, las condiciones ambientales y los factores motivacionales no son los indicadores que mayormente influyen en el desempeño laboral”

H₆: “Los funcionarios, empleados y obreros antiguos a diferencia de los de menor antigüedad, presentan niveles altos de vinculación entre la motivación y el desempeño laboral”.

H₀: “Los funcionarios, empleados y obreros antiguos a diferencia de los de menor antigüedad, no presentan niveles altos de vinculación entre la motivación y el desempeño laboral”.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Investigaciones extranjeras

Hernández V., Margarita y Mérida M., Ángela (2004), en la investigación titulada "**Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud (CPSS)**", se propusieron como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual de la estabilidad laboral en el complejo provincial de servicios de Salud de Holguín, Cuba, a través de las variables fluctuación, motivación y satisfacción laboral. Para ello se revisaron documentos institucionales, se realizaron observaciones directas, encuestas y entrevistas, a una población de 151 trabajadores, pertenecientes a los talleres de electromedicina: 69 (50 varones y 19 mujeres), electromecánica: 44 (38 varones y 6 mujeres) y ambulancias: 38 (29 varones y 9 mujeres), llegando a las siguientes conclusiones:

- a) La determinación de los indicadores relacionados con la satisfacción del cliente muestran resultados favorables para el complejo, reconociéndose por los clientes externos el esfuerzo, la disciplina, responsabilidad y atención por parte del personal de esta entidad pese a las dificultades y limitaciones de transporte, materiales como piezas de repuesto que afecta esta actividad tan especializada.
- b) No se posee un sistema de estimulación moral y material que incentive al trabajador a aumentar la calidad y cantidad del trabajo que realiza, lo que conlleva a la disminución de la motivación.
- c) No existe un proceso de selección del personal que permita la entrada de personal calificado, tan es así, que los trabajadores presentan un

nivel básico de escolaridad: en electromedicina el 33,33%, en electromecánica el 61.36% y en ambulancias el 55.26%.

- d) Existen deficiencias en cuanto a las condiciones de trabajo y de bienestar, fundamentalmente en cuanto a los medios, indumentaria de trabajo y la alimentación.
- e) No existe un sistema de pago que esté acorde con las actividades que se realizan, efectuando el pago en forma puntual y mensual.
- f) El índice de ausentismo y los distintos índices de fluctuación real tienen una tendencia positiva al disminuir en el año 2004 con respecto al año anterior.
- g) El 100% de los fluctuantes potenciales manifestó su deseo de abandonar el centro de trabajo por motivos laborales, siendo las mujeres y las personas jóvenes (de 18 a 35 años) las que presentan una mayor tendencia.

La investigación de Hernández y Mérida, entre otras, aborda la variable motivación que es una de las dos variables en el presente estudio, efectuada en una organización de servicios y país con diferente cultura y concepción ideológica, coincidiendo que en ambas realidades los trabajadores cuentan con niveles básicos de escolaridad, escasez de recursos materiales, inexistencia de un programa de motivación, que incluya mejoras en las condiciones de trabajo y de bienestar y un sistema equitativo de pago acorde con las actividades a fin de evitar el ausentismo.

Álamo S., Gilma y Silvestri V., Karin. (2002), en la investigación acerca de "***Diagnóstico del desempeño laboral de los egresados en administración de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)***" se apoyó en la teoría de Likert, Ivonne (1998), sobre Gerencia Integrativa para el Posgrado: Un nuevo enfoque para la evaluación institucional, realizado en la Universidad Nacional Experimental

Rafael Maria Baralt. El objetivo era proporcionar una metodología para conocer el desempeño, previo diagnóstico, del egresado universitario en Administración. En el desarrollo de esta investigación la población estuvo constituida por el número de supervisores de los egresados y las empresas donde laboran. La muestra seleccionada estuvo constituida por la población objeto de estudio, por ser la totalidad de supervisores de los egresados un número de fácil acceso y posible de entrevistar. Al estar esta investigación determinada por un enfoque cuantitativo, los datos se obtuvieron partiendo de una entrevista personal (instrumento de recolección de datos) que se les realizó a los supervisores de las organizaciones contratantes que tenían a su cargo la muestra seleccionada de egresados de la institución con el propósito de recabar información sobre su desempeño.

- a) La UNERMB como Institución educativa tiene por objetivo en le estudio, plantear una metodología para la evaluación del desempeño de sus egresados.
- b) Diagnosticar, como es el desempeño de sus egresados con la finalidad de ir adecuando los componentes curriculares de la carrera Administración, de acuerdo al perfil para el cual fueron formados, atendiendo a su función rectora de preparar profesionales con diversidad de conocimientos complementarios para desempeñar labores óptimas y capaces de acceder fuentes de trabajo seguras, al término de su formación universitaria, para no seguir repitiendo el tradicional esquema que contempla una formación muy puntual, resaltándose el hecho de que debe existir una estrecha relación entre la formación académica y el mercado laboral.
- c) Evaluar el desempeño del egresado en el campo laboral, entendido este como el progreso en el desarrollo de cada individuo, sus debilidades y fortalezas, las cuales proporcionan la base para realizar los ajustes que se crean convenientes, para el mejoramiento de estos recursos (humanos).

La investigación de Gilma y Silvestri, entre otras, aborda la variable desempeño que es una de las dos variables, objeto del presente estudio, en una organización de servicios educativos universitarios y país con diferente cultura y concepción ideológica, coincidiendo entre las diferencias existentes, en que en ambas realidades los profesionales formados en las universidades tradicionales no están sintonizados con la realidad del mercado laboral, con escasez de recursos materiales, un programa de estudios que permita una rápida inserción en el mercado laboral dando como resultado un mejor desempeño,

La investigación no especifica el número de personas que conforman tanto la población como la muestra; pero propone un diagnóstico importante que tiene relación con la variable desempeño laboral.

Pilar G., Labra y Soledad O. (2004), en la investigación acerca de **“Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas”** se apoyó en la teoría de los autores *Fremond E.Kast, James E. Rosenzweig e Idalberto Chiavenato*. (1985), Enfoque de Sistemas y de Contingencias, el estudio se realizó en dos empresas Chilenas: DSM Bakery Ingredients Chile, Lefersa se caracteriza por tener una estructura multidivisional, la cual posee una población y muestra 200 empleados y Hewlett Packard Chile, HP se caracteriza por tener una estructura muy plana, cuya población y muestra es de 300 personas. El objetivo era obtener una perspectiva general de cómo los incentivos influyen en la motivación al personal, en qué magnitud y dirección estos estímulos afectan el desempeño tanto del personal como de la organización. Para la recolección de datos utilizó encuestas, experimentación, métodos cualitativos; grupos focales, entrevista, cuestionario, observación y protocolo y técnicas proyectivas, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Para poder lograr una comprensión integral de lo que son las motivaciones en los individuos y así las múltiples formas de incentivos que existen para poder canalizar estas motivaciones, transformándolas

en medidas claras que lleven a un individuo a actuar de cierta manera, se debe llevar a cabo un estudio global que incluya desde las organizaciones, sus componentes, funciones hasta los distintos tipos de políticas internas que se pueden tomar en las empresas para incentivar a sus trabajadores a entregar su máximo de productividad.

- b) La motivación a los individuos que son parte de la compañía, para estudiar este punto a fondo se investigó profundamente las diferentes teorías de motivación, con el fin de entender como se puede influir en las personas, las cuales tienen diferentes necesidades, que cambian a través del tiempo.
- c) El dirigir los incentivos hacia las carencias de los individuos es un punto clave en el éxito de una de las metas más importantes dentro de las compañías, *una fuerza laboral comprometida al máximo con los objetivos de la compañía*, ya que el ser un canal a través del cual los individuos puedan completarse tanto de manera laboral como personal es un arma muy potente de influencia en los trabajadores.

La investigación de Labra y Soledad, entre otras, aborda las variables motivación y la influencia de esta en el desempeño, que son dos variables, objeto del presente estudio, en dos organizaciones de industrias alimentarias y país con diferente cultura y concepción ideológica, coincidiendo entre las diferencias existentes, en que en ambas realidades las políticas internas deben incentivar a los trabajadores, se debe pretender entender a los trabajadores en cuales son sus necesidades para influir en ellos, así mismo dirigir los incentivos dentro de las carencias de los individuos siendo esto clave de éxito.

Osorio, Carlos. (2004), en la investigación "**Modelos de Motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del instituto de mejoramiento profesional del magisterio Universidad Pedagógica Experimental Libertador**", se basó en la teoría de la Acción de Pearson, el estudio se realizó en la Universidad Pedagógica

Experimental ubicada en Venezuela. El objetivo de la investigación es la elaboración de un modelo teórico de motivación para mejorar el compromiso organizacional y el desempeño del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM). Fue conformada por los docentes del cuerpo directivo, secretaría, jefes de unidades, coordinadores de programas, coordinadores de núcleos y extensión del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, los cuales constituyen un total de cincuenta y dos miembros (52), distribuidos en todo el territorio nacional. Para efectuar la recopilación de datos se seleccionó la técnica de la encuesta. Se utilizaron tres cuestionarios: de necesidades (diagnóstico) de Beer, el de compromiso organizacional de Porter, Steers y Mowday y el de desempeño de Schnake; validados y adoptados en Venezuela por Schnake (1993) utilizados en el país con su autorización.

- El cuestionario de Beer (CNE) se utilizó para medir el índice de logro o satisfacción de las necesidades profesionales de cada docente.

- El cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por Porter, Steers y Mowday (1974) se utilizó para medir el compromiso personal de los gerentes con el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

- El cuestionario de desempeño del empleado fue adoptado y validado por Schnake (1993) Consta de doce (12) reactivos, de acuerdo con una escala de cinco (5) valores de estimación de frecuencia para medir el desempeño del empleado y se concluyó:

b) "...Los resultados obtenidos en la investigación evidenciaron la necesidad de proponer un modelo teórico de motivación que contribuyera a que el personal de la institución investigada manifestara una mayor motivación que los condujera a una mayor satisfacción en el trabajo y por ende un desempeño exitoso y una clara identificación con la organización".

La investigación de Osorio, entre otras, aborda la variable motivación y la influencia de esta en el desempeño, que son dos variables, objeto del presente estudio, en una organización de capacitación profesional en un país con diferente cultura y concepción ideológica, coincidiendo entre las diferencias existentes, en que es necesario proponer un modelo teórico de motivación que condujera a una mayor satisfacción laboral y como resultado un desempeño exitoso de un trabajador identificado con la empresa.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Carrillo F., Jorge W. (2002) en la tesis ***“Las Motivaciones Psicosociales en un Modelo Evaluativo del Comportamiento Laboral de Docentes de Centros Educativos en la USE N° 01 de Cerro de Pasco”*** se apoyó en la teoría de las Expectativas y la teoría del Establecimiento de Metas, aplicado a los docentes de los Centros Educativos en Cerro de Pasco. El objetivo era describir cuáles son los factores y niveles de motivación psicosocial y motivacionales de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción que caracterizan al docente. La población accesible estuvo conformada por 1719 docentes que laboran en los centros educativos de la USE N° 01 de Cerro de Pasco, con la base al padrón educativo de centros educativos 2000 de la dirección de estadística del Ministerio de Educación. La muestra se realizó por medio de un muestreo aleatorio simple conformado por 463 sujetos de estudio. En función del tipo de información requerido se han considerado diferentes instrumentos de recolección de datos, respecto a la información general fue obtenida mediante técnicas de observación y registros de datos; además, se aplicó, previa adaptación, la escala de motivaciones psicosociales elaborada por J. L. Fernández, editada y publicada por TEA de España, fue administrada en forma grupal en un tiempo que oscilo entre 30 y 40 minutos y del cual se concluyó:

- a) En el perfil general de las motivaciones psicosociales los docentes manifiestan más necesidades de incentivos externos (reconocimiento

social) e internos (autoestima y autodesarrollo), que la necesidad de activación de la conducta para ser aceptado socialmente.

- b) Los docentes de zona rural requieren de mayores elementos activadores de la conducta para la aceptación e integración social que los docentes de zona urbana.
- c) En general, los docentes de zona urbana necesitan de mayores o mejores incentivos en algunos niveles de motivación psicosocial que los docentes de zona rural.

La investigación de Carrillo, entre otras, aborda la variable motivación, que es una variable, objeto del presente estudio, en una organización conformada por docentes de Centros Educativos en el departamento de Cerro de Pasco con cultura y concepción ideológica similar de alguna forma, por la diferente procedencia de los trabajadores, concluyendo que los docentes requieren en comparación con los de las áreas rurales mayores necesidades de incentivos como: reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo.

Franco G., Milagros J. (2005), en la tesis **“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias Del Desempeño Laboral en Docentes Del Consorcio de Colegios Parroquiales Del Departamento de Piura”**, se apoyó en la teoría de Bromw, M. (1990) quien refiere al clima laboral como una serie de características del medio ambiente interno organizacional y Chiavenato (1994) el desempeño laboral es el resultado de lo que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada de trabajo. El objetivo es determinar la relación de los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios parroquiales del departamento de Piura, se utilizó una población conformada por 210 docentes, de los cuales 99 fueron hombres y 111 mujeres, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral.
- b) Existe correlación significativa al 0.05 entre los factores involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales de la variable clima y las competencias de gestión del desempeño laboral.
- c) En cuanto a los cuatro grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable.
- d) Existen diferencias en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente.
- e) Los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media.
- f) Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno.
- g) No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

La investigación de Franco, entre otras, aborda la variable desempeño, que es una variable, objeto del presente estudio, en una

organización educativa en el departamento de Piura con cultura y concepción ideológica similar de alguna forma, por la diferente procedencia de los trabajadores, concluyendo que los docentes de mayor edad obtienen mejor desempeño y cuentan con mejores categorías y son los docentes masculinos los que tienen un mejor clima laboral.

La presente tesis nos presenta datos importantes, como la correlación existente entre las variables la cual entre ellas involucra al desempeño laboral.

Solf Z., Arturo (2004), con su investigación **"Tesón y Orientación de meta como elementos del modelo motivacional de Hackman Y Oldham"**. Se basó en un modelo propuesto por ellos mismo, con la finalidad de indagar cuan útil puede ser este. Para ello se estudió una muestra de 228 trabajadores de una empresa textil del medio, que pertenecían a 60 puestos diferentes y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de la característica del puesto y la escala de motivación intrínseca laboral. Se concluyó:

- a) Las variables Orientación de meta y Tesón cumplen un rol moderador en el modelo motivacional de Hackman y Oldham, de manera que las relaciones entre las características del puesto y las variables "Motivación Intrínseca" y "Satisfacción laboral" varían según el tipo de Orientación de Meta, o la dimensión de la variable Tesón. Así tenemos que la OMR-Desempeño solo para el caso de la satisfacción laboral, y la ORM-Evitación no cumple ninguna función moderadora.
- b) Orientación de meta y Tesón presentan diferente relación con las variables motivación intrínseca y satisfacción laboral general. Además, Tesón cumple un rol moderador en la relación entre orientación de meta "Desempeño" y motivación intrínseca.

- c) Los tres tipos de Orientación de meta presentan diferente relación con las dimensiones de la variable Tesón.

La presente investigación muestra un instrumento con el cual se puede tomar en cuenta, sin embargo no presenta datos disponibles de su confiabilidad para poder aplicarla.

La investigación de Solf, entre otras, aborda las variables motivación y desempeño, que son variables, objeto del presente estudio, en una empresa textil con cultura y concepción ideológica similar de alguna forma, por la diferente procedencia de los trabajadores, concluyendo que las variables motivación y desempeño varían según el tipo de orientación de la meta, al igual que otras como tesón.

Chávez C., Norberto. (1980), y su investigación "**Salario y Motivación de realización en los obreros de metal mecánica de Lima Metropolitana**". Basándose en la teoría de las necesidades de Maslow con cuestionarios y entrevistas, buscó precisar cómo y en qué grado afecta la motivación en el desarrollo de las actividades del trabajador en relación con el salario que percibe, de lo que parte las siguientes conclusiones:

- a) Al examinar las relaciones entre los niveles de N-Realización y nivel de ingresos, se efectuó un análisis bivariado, utilizando el CHI cuadro estadístico que arrojó como resultado: $\chi^2=1.23$ que viene a ser no significativo a un nivel de ingresos. Es decir, los sujetos o grupos con un determinado nivel de ingresos no mantienen diferencias significativas con los sujetos o grupos de N-Realización y niveles de ingresos diferentes.
- b) En cuanto a la variable edad, al construir los grupos muestrales independientes de diversos intervalos de edad cronológica (jóvenes y adultos) y N-Realización; hallamos que no existe ningún tipo de relación constante, es decir, que tanto a los jóvenes como a los adultos les

puede corresponder puntajes que nos indiquen un nivel de aspiración o logro alto y/o bajo.

- c) Al relacionar las variables escolaridad con N-Realización se encontró que no hay diferencias significativas, esto significa que la variable escolaridad no llega a introducir una diferenciación nítida inter-grupos muestrales en sus niveles de N-Realización o motivación de logro.

La presente investigación al utilizar la teoría de Maslow, la relaciona con la motivación de los obreros para su mayor desempeño lo cual se define la relación las necesidades entre la motivación.

La investigación de Chavez, entre otras, aborda la variable motivación que es una variable objeto del presente estudio, en una empresa metal mecánica con cultura y concepción ideológica similar de alguna forma, por la diferente procedencia de los trabajadores, concluyendo que no hay diferencias entre los niveles de realización vs. Nivel de ingresos diferentes, que los niveles de aspiración no son diferentes entre jóvenes y adultos, en las variables escolaridad vs. Realización no existe diferenciación.

Bedoya S., Enrique O (2003), en la tesis ***“La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”***, se basó en las necesidades empresariales estratégicas en el ámbito mundial. El objetivo de la investigación es analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de recursos Humanos (RRHH) y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva de Wong S.A., IDAT, The Lincoln Electronic Company.

La población motivo de esta investigación conformada por el total de 530 trabajadores de todos los niveles que prestan servicios en empresas privadas competitivas. Habiendo sido seleccionadas por la naturaleza de su actividad y por su interés en aplicar la técnica de evaluación del desempeño y productividad de su fuerza laboral. La muestra utilizada de la fuerza

laboral en la presente investigación está conformada por el personal de las empresas Wong S.A, IDAT, The Lincoln Electronic Company. Siendo dicha muestra el orden de 230 trabajadores, comprendiendo también que gerentes y empresarios según algunos casos, planificados en tres categorías: profesional, técnico y auxiliar, habiéndose utilizado preferentemente a personas que tenían conocimiento de dicha problemática e interés por participar. El instrumento que se aplicó es la técnica de Guía de Análisis Documental, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.
- b) La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.
- c) Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

La investigación de Bedoya entre otras, aborda la variable desempeño que es una variable objeto del presente estudio, dos empresas con cultura y concepción ideológica similar de alguna forma, por la diferente procedencia de los trabajadores, concluyendo que el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación del desempeño incidirá en el alto desempeño y competitividad, produciendo beneficios a los individuos, empresa y comunidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Motivación laboral

a. Definición

La Motivación se puede definir como “Las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, y encaminada hacia las metas” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2004: 136). Durante los últimos tiempos ha ido tomando importancia para todo tipo de organizaciones e inclusive en la vida diaria, y se han propuesto diversas definiciones como las que analizaremos a continuación:

Solana, R. (1993: 208) afirma:

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de factores intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué se encauza la energía.

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, (Quinteros, Yelitze. En la publicación, Desarrollo personal u organizacional, 2009: 1).

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1999: 501) afirman:

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Gonzáles, Martín y Olivares, Socorro (1999: 78) afirman:

Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Dell, Twyla (2007: 71) afirma:

Proporcionar a los empleados aquello que realmente necesitan. Cuanto más hábil es un supervisor para detectar esas demandas, más resultados positivos obtendrá en lo que respecta a productividad, calidad y servicio.

La motivación “Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos” (Whittaker, James Oliver y Whittaker, Sandra J. 1991: 419), esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

Luego de analizar las propuestas sugeridas por los diferentes autores, para el presente estudio asumimos la siguiente definición:

La Motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que inciden en el comportamiento laboral determinando su conducta el logro de los objetivos personales y organizacionales.

b. Proceso de la motivación

Pintado, Egard (2007: 174) afirma:

El motivo impulsa la conducta de la persona: es decir nuestras necesidades insatisfechas son nuestros verdaderos motivos que nos hacen comportarnos de una u otra manera para satisfacer nuestras necesidades. El estímulo, refuerzo, premio o gratificación imprime una menor o mayor intensidad para la consecución de la satisfacción de la necesidad. La motivación constituye en la actualidad el agente importante para lograr cumplir los objetivos que persigue la institución a fin de mantener la energía y vitalidad de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

Los elementos que influyen en la motivación:

- **Ambiente comfortable**

Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

- **Comunicación**

Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.

- **Comunicación organizacional**

Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cual es el futuro.

- **Cultura organizacional**

Muy parecido al elemento anterior.

- **Incentivos**

Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

- **Motivación del empleado**

Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

- **Motivación en el trabajo**

Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc.

- **Organización Inteligente**

Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.

- **Responsabilidad en el trabajo**

Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.

- **Individual**

El líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.

- **Colectiva**

Es la capacidad de influir en un grupo.

- **Generacional**

Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

c. Tipos de motivación

- **Mejora de las condiciones laborales**

Consiste en aumentar la motivación mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

- **Enriquecimiento del trabajo**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- **La adecuación persona / puesto de trabajo:**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- **Participación y delegación:**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- **El reconocimiento del trabajo efectuado**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para

criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

- **Evaluación del rendimiento laboral**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- **Establecimiento de objetivos**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

d. Características

Algunas características de la motivación son:

- **Es propositiva**

Está orientada y dirigida a una meta u objetivo que el individuo quiere alcanzar.

- **Es fuerte y persistente**

Los individuos emplean gran cantidad de energía para alcanzar la meta que se proponen y superar aquellos obstáculos que se interponen en su camino.

- **Los motivos están organizados jerárquicamente**

Ya sea tomando como referencia teorías como la de Maslow o porque en todo ser humano existen unas necesidades que tienen mayor prioridad que otras.

- **Los motivos pueden ser comprensibles o inexplicables, conscientes o inconscientes.**

Las personas según su nivel de conocimiento acerca de si mismo y sensibilidad consciente o inconsciente pueden tener una mayor o menor comprensión o hacérseles incomprensibles las motivaciones de su conducta.

- **Los motivos pueden ser intrínsecos o extrínsecos**

Se explica más adelante por cuanto es sustento del estudio por corresponder a la clasificación desarrollada por Herzberg.

e. Importancia

La importancia de la motivación permite conducir el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona, es decir, que la motivación es importante para el cumplimiento de las metas empresariales y para el desarrollo del trabajador.

f. Teorías

- **Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

Maslow (1924), formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

Según la pirámide de Maslow las necesidades se dividen en fisiológicas básicas: Hambre, sed, sueño, sexo, etc., y secundarias: seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización, etc.

- **Modelo Jerárquico de Alderfer (1977)**

Basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal. Estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía clasificarse en una jerarquía de necesidades, es importante destacar que la teoría Alderfer difiere de la de Maslow en dos puntos:

En primer lugar Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías: Existenciales (las mencionadas por Maslow), de relación (relaciones interpersonales) y de crecimiento (creatividad personal).

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta.

Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

- **Teoría del esfuerzo de Skinner**

Ante todo debemos plantear que Skinner (1970), conjuntamente con otros psicólogos formuló la teoría del Reforzamiento la cual se fundamenta en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico.

- **Teoría de las expectativas de Vroom**

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom (1964), y enriquecida en varias ocasiones sobre todo por Poster y por Lawler.

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia

Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa

Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios

Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

- **Teoría de la Equidad de Stacey Adams (1960)**

Esta teoría se manifiesta y enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

- **Teoría de las Necesidades de Mc Clelland (1975)**

Esta teoría se basa en tres necesidades:

Necesidades de Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios.

Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Filiación su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

- **Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)**

Dadas las situaciones presentadas en el área de trabajo, después de un estudio bibliográfico y la observación directa, se encontró una serie de coincidencias entre lo que ocurría con el personal de SEDAPAL y la teoría de motivación laboral de Herzberg, es por esta razón que se eligió su propuesta; dicha teoría es un tratado de factores fácilmente identificables y comprensibles en el entorno laboral.

Frederick Herzberg formuló en su teoría la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Ediciones Diaz de Santos (1994: 150) afirma:

De acuerdo con Herzberg; a) existen factores en el ambiente de trabajo, cuya presencia o ausencia genera satisfacción o insatisfacción, pero no constituye factores capaces de motivar a las personas, son los llamados factores higiénicos; y b) existen otros factores cuya presencia actúa como estímulo para los empleados:

son los llamados factores motivacionales.... El error de muchos directivos es creer que los factores higiénicos son capaces de motivar por si solos al personal.

Factores higiénicos o extrínsecos

Es el ambiente que rodea a las personas el cual influye en el desempeño de su trabajo, estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos

- **Salario:** Es el total de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales. Los desniveles de los salarios son capaces de provocar las (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.). las remuneraciones que paga SEDAPAL son semanales, quincenales y mensuales.
- **Beneficios sociales:** Aquellos reconocimientos que las empresas deben ofrecer por Ley a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades dentro de la compañía, los beneficios que se ofrece son de Essalud, seguro médico privado y vacaciones.
- **Servicios sociales:** Aquellas asistencias que se les da a los trabajadores para poder relacionarse socialmente, como: áreas recreativas, campos deportivos y piscinas.
- **Normas laborales:** Reglas de conducta como reglamento de trabajo y reglamento interno, que rigen el comportamiento laboral que consideran importante las mayorías en grupo u organización.
- **Condiciones físicas:** Estado de mantenimiento de las instalaciones que cubran las necesidades y expectativas de los trabajadores, que se subdividen en herramientas de trabajo de

oficina (muebles, equipos, útiles de oficina) y de campo (maquinarias y equipos).

- **Condiciones ambientales:** Es el ambiente confortable que rodea al empleado mientras desempeña un cargo específico, se compone en: social, psicológico y el ambiente.
- **Seguridad en el trabajo:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos como las normas de seguridad e higiene ocupacional que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo, la empresa SEDAPAL se basa en las normas ISO 18000.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, en tal sentido, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o intrínsecos

Están relacionados el desarrollo personal y el reconocimiento laboral, por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Desarrollo personal

- **Crecimiento individual:** Se refiere actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.
- **Necesidad de autorrealización:** El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo.

Reconocimiento laboral

- **Incentivos:** Son las medidas planificadas como premios y reconocimientos que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

2.2.2. Desempeño laboral

a. Definición

Para comprender con mayor exactitud la definición de desempeño laboral observaremos los siguientes autores:

Ortiz, Armando (2006:95) afirma:

“Para desempeño: el grado en que las actividades de una organización se realizan de acuerdo con las especificaciones establecidas para los bienes o servicios que produce a entera satisfacción de la población destinataria de dichos bienes o servicios, el costo previsto, los plazos fijados y de tal manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

García, María (2001:1) afirma:

Se define desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.....para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

“La evaluación del desempeño es la segunda etapa del control, consiste en evaluar o medir lo que se está haciendo” (Chiavenato, Idalberto 1994:58)

Pintado, Egard (2007:173) afirma:

Lo que debe hacerse en primera instancia es determinar la visión-meta respecto de la actividad que pretendemos, luego, definir con claridad y objetividad que objetivos o qué perseguimos con ella, pero fundamentalmente, describir y explicar las bondades de la actividad y cuán interesante resultará su participación para si mismos y para la organización. El desafío es hacer que los trabajadores sientan que vale la pena hacer más y mejor.

Robbins, Stephen (2004: 60) afirma

Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que ésta guiará a las recompensas que valorara.

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”, (Drovetta, Susana 1992:4).

Nash, Michael (1989:229) afirma:

Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Bittel, Lester (2000: 20) afirma:

Plantea que el desempeño es influenciado en una gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Ghiselli, Edwin (2000:25) afirma:

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Prokopenko, Joseph (1997:66) afirma:

“La Gestión de la Productividad establece que la productividad es la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos”.

Luego de analizar las definiciones propuestas por los diferentes autores, consideramos que la definición más completa y adecuada es la siguiente:

El desempeño laboral es la actitud que posee el empleado para alcanzar el objetivo de la empresa o organización, contribuyendo así a la metas finales, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

b. Evaluación del desempeño

Jones, Gareth y George, Jennifer (2006: 431) afirman:

“Se busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano. Se centra en la evaluación de rasgos, conductas y resultados”.

- **Métodos**

Ensayos escritos

Este resulta ser el método más simple de evaluación, consiste en escribir una narración, en la que se derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencia para la evaluación. Este no requiere de formas complejas o extremadamente extensas para realizarlo. A menudo los resultados reflejan la capacidad del escritor y la buena o mala evaluación podrán estar determinada tanto por la destreza de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado.

Incidentes críticos

Los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en determinados comportamientos clave los cuales hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo efectivamente y ejecutarlo de manera ineficaz.

- **Normas de desempeño**

Algunos grupos son mejores que otros para garantizar que sus miembros se comporten de acuerdo con las normas establecidas.

Los grupos con una gran cohesión son más eficaces que los no cohesivos cuando se trata de hacer cumplir las normas.

- **Teoría de los buenos desempeños**

El trabajador debe conocer las metas de la actividad que realiza, comprender la importancia de su desempeño para la empresa, sus colegas y la sociedad.

- **Administración del desempeño**

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

c. Evaluación integral del desempeño de la gerencia de recursos humanos de SEDAPAL

Para la segunda variable se analizaron los factores de medición de desempeño de los trabajadores, asentada en la que aplica la gerencia de recursos humanos de SEDAPAL y fundamentada con diversos autores, cuyo resultado sea el instrumento propuesto por el autor de la tesis.

De acuerdo al procedimiento de la evaluación integral de desempeño de SEDAPAL, se pretende realizar un proceso integral, permanente y participativo mediante el cual se mide y aprecia el desempeño del trabajador en un periodo determinado generando una sana competencia en el área, teniendo en cuenta su

rendimiento a nivel individual y grupal, sus habilidades, características y méritos extraordinarios.

El análisis del desempeño que se sustenta en la investigación se compone de dos factores, los cuales son: competencias, que es un conjunto de habilidades, capacidades y experiencias para que el trabajador se desenvuelva en un nivel superior; junto con contribución a la empresa, que es el medio por el cual el trabajador retribuye a la empresa mediante la aplicación de sus esfuerzos.

Asimismo competencia está sustentada en:

- **Eficiencia**

Precisión fuera de errores superando los plazos establecidos, medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovecha los recursos para alcanzar las metas.

- **Calidad de servicio**

Asegurando el cumplimiento del servicio, superando la normatividad existente dando nivel óptimo para logro de las metas.

- **Innovación**

Proceso por el cual se busca nuevas formas de producir o proporcionar bienes y servicios, actuando proactivamente detectando problemas, dando soluciones oportunas y creativas

Por otro lado contribución a la empresa se sustenta en:

- **Compromiso con la organización**

Conjunto de sentimientos e ideas que tienen los trabajadores acerca de SEDAPAL. Cumplimiento de labores extraordinarias adicionales a las actividades asignadas dentro del ámbito de su responsabilidad reemplazando compañeros y participando de las actividades académicas culturales, deportivas internas y externas.

- **Eficacia Personal**

Es la creencia de una persona respecto de su habilidad para conducirse en forma exitosa.

2.2.3. Dotación de Recursos

Kraatz y Zajac, citado por Jorens, Javier y Otros (2006:391) afirma:

Los recursos limitan el cambio estratégico ya que es menos probable que experimenten un sentido de urgencia acerca de la necesidad de adaptarse y sin embargo es más probable que permita un estado de certeza sobre su futuro, en algunos casos falso Recursos financieros.

Las empresas tienen su razón de ser en la creación de bienes y servicios y para el cumplimiento de los objetivos que trazan, necesariamente se debe contar con una serie de recursos correspondientes, puesto que la falta de algunos, limitan el desempeño de los trabajadores, de los cuales entre los más importantes se encuentran los recursos financieros, humanos, logísticos y las políticas.

a. Recursos Financieros

Es la acumulación de activos de capital ya sea en forma de préstamo acumulación de reservas o monetario.

Zvi, Bodie y Merton, Robert (2003:6) afirman:

Para poder producir bienes y servicios todas las empresas tanto pequeñas como grandes necesitan capital. Los edificios la maquinaria y otros insumos intermedios que se emplean en el proceso de la producción se denominan capital físico. Las acciones, los bonos y los préstamos que se utilizan para financiar la adquisición de capital físico se llama capital financiero que es el recurso financiero de las empresas.

Si bien es cierto el manejo de recursos financieros, influye directamente en el desarrollo de las empresas en vista de que sirve para poder adquirir sus recursos físicos, de esta misma manera también influye en los trabajadores el poder contar con estos recursos para el logro de sus actividades.

Infiriendo la importancia de los recursos financieros y tal como lo afirma Dessler, Gary (2001:272), podemos decir que todo intento por mejorar el desempeño laboral presente o futuro de los trabajadores enseñándoles conocimientos, cambiándoles sus actitudes o aumentando sus habilidades está relacionado directamente con los recursos que se necesitan para ello.

b. Recursos humanos

Esa conformada por todo el personal que presta servicios en la empresa, sea en forma directa e indirecta.

Fernandez, Manuel (1999:25) afirma:

Son los recursos (capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias) que poseen las personas, como todo recursos estos también se pueden también generar, transformar, desarrollar y agotar.

c. Logística

Se refiere a todos los procedimientos relacionados a la obtención de bienes y servicios para el cumplimiento de las actividades.

Bastos, Ana (2007:2) afirma:

Es el proceso por el la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información de información asociado.

d. Políticas

Sirven como orientación y guía para creación de normas básicas que distinguen a las empresas.

Ongallo, Carlos (2007:94) afirma:

Es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implica la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización, recursos humanos, materiales de la empresa y a donde se le quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno. El establecer objetivos meas y estadísticas esta dentro del campo especifico de la política de empresa y por tanto al diseñar sistemas estructura y procesos coherentes, es una labor inseparable de la dirección general.

2.2.4. Retroalimentación

Consiste en retroalimentar, es la actividad que permite mantener informados de los avances, logros y dificultades presentadas en cualquier gestión.

a. Teoría del establecimiento de metas

Propuesta a finales de los años 60's por el psicólogo Edwin Locke presento su teoría de la fijación (establecimiento de metas u objetivos), afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Locke definió un objetivo como "lo que un individuo trata de lograr; es el objeto o el fin de una acción" esta teoría es una de las más acordes con el sentido común, ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr de lograr una meta u objetivo determinado el individuo se motiva para trabajar y alcanzarlo.

Al estar la retroalimentación dirigida a establecer los logros obtenidos en un periodo determinado de tiempo también es su objetivo determinar cuales serán las acciones a tomar para el mejoramiento del desempeño del trabajar.

2.2.5. SEDAPAL

a. Antecedentes

El 21 de diciembre de 1578, llegó por primera vez el agua a la pila de la Plaza Mayor. A partir de entonces, se usaron las aguas de los manantiales de La Atarjea. La población limeña se abastecía con pilones.

El primer gobierno de Ramón Castilla mejoró sustantivamente el servicio de agua. En 1855, un grupo de empresarios peruanos, con apoyo del presidente Castilla, organizaron una entidad comercial que cambió en Lima las tuberías de arcilla por las de fierro fundido.

Luego, esta entidad se transformó en la Empresa de Agua Potable, que administró el servicio hasta 1913. Ese año, se formó el Consejo Superior de Agua Potable de Lima, llamado luego Junta Municipal de Agua Potable de Lima. En 1918, esta institución emprendió la construcción del reservorio de

La Menacho, con aplicación de alúmina al agua y la ampliación de la red de distribución.

En 1920, durante el gobierno de Don Augusto B. Leguía, se constituyó la Junta de Agua Potable de Lima y en ese mismo año, la Municipalidad de Lima entregó a The Foundation Company la administración del servicio de agua, pasando luego a la Dirección de Obras Públicas del Ministerio de Fomento.

En 1930, se formó la Superintendencia de Agua Potable de Lima, como dependencia del Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Durante el gobierno del Gral. Manuel A. Odría, se construyó la primera Planta de Tratamiento de Agua, que entró en funcionamiento el 28 de julio de 1956.

Don Manuel Prado Ugarteche, el 8 de junio de 1962, formó la Corporación de Saneamiento de Lima (COSAL), y las relaciones de la Corporación con el Supremo Gobierno se canalizaron mediante el Ministerio de Fomento y Obras Públicas y el Ministerio de Hacienda y Comercio.

Siete años después, el 21 de marzo de 1969, el gobierno del Gral. Juan Velasco Alvarado, reestructuró COSAL y se formó la Empresa de Saneamiento de Lima (ESAL) como un organismo público descentralizado del Ministerio de Vivienda.

Con el restablecimiento de la democracia, el presidente Fernando Belaúnde Terry creó el 12 de junio de 1981, el Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA) modificando la estructura y función de ESAL, constituyéndose el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) como empresa filial del SENAPA.

En 1992, durante el primer período del Ing. Alberto Fujimori, SEDAPAL pasó a depender del Ministerio de la Presidencia como una empresa de propiedad del Estado, de Derecho Privado con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

- 1995 Inicio del proceso de productividad con calidad.
- 1996 Reestructuración orgánica de SEDAPAL enfocada al cliente.
- 1997 Inicio de construcción de diez grandes redes matrices para el mejoramiento de la distribución de agua.
- 1997 Inicio de construcción de reservorios enterrados de gran capacidad en la ciudad de Lima.
- 1998 Ingreso a la era de la transformación tecnológica en el campo de las telecomunicaciones y la informática.
- 1998 Premio a la Calidad 1998, otorgado por el comité de Gestión de la Calidad de la Sociedad Nacional de Industrias.
- 1999 Inauguración del Centro Ecológico Recreacional Huachipa.
- 1999 Inauguración de la Obra Afianzamiento del Sistema Marcapomacocha Marca III.
- 1999 Inicio de la Obra Planta de Tratamiento de Aguas Residuales San Bartolo.
- 1999 Logro de la certificación ISO 9002 al Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Producción de agua potable en las Plantas de Tratamiento de La Atarjea.
- 1999 Implementación del Sistema de Gestión Ambiental, de acuerdo a la norma ISO 14001.
- 2000 Concesión del Proyecto Aprovechamiento Óptimo de las Aguas Superficiales y Subterráneas del Río Chillón.

- 2000 Inicio del nuevo modelo de gestión empresarial: Productividad con Valor.
- 2002 En mayo el Consorcio Agua Azul S.A. concluyó las obras del proyecto "Aprovechamiento óptimo de las aguas superficiales y subterráneas del río Chillón"; a partir de esa fecha y por un periodo de 25 años tendrá la concesión de las mismas, hasta que en año 2027 las entregue a SEDAPAL.
- 2002 En agosto el centro Ecológico Recreacional Huachipa se entregó en concesión al sector privado, por veinte años que pueden ser renovables.
- 2002 Se obtiene certificación ISO 9001-2000 a los procesos de selección y contratación de consultoras para la ejecución de obras generales.
- 2003 Obtiene desertificación ISO para el aseguramiento de la calidad para producción de agua potable en las Plantas de Tratamiento de La Atarjea, migrando así el ISO9002 por el ISO 9001-2000.
- 2003 Consigue certificación ISO 14001 que acredita el Sistema de Gestión Ambiental de la empresa.
- 2006 Concluye la obra Interceptor Norte, gigantesco emisor de 19 km de longitud que colecta desagües de 8 emisores y evita que descarguen en diferentes puntos del litoral y el río Rímac.

En los últimos años, SEDAPAL efectuó importantes obras que mejoraron el abastecimiento de agua para todos los pobladores de Lima y el Callao: se construyó la Bocatoma N° 2, la segunda etapa de la Planta de Tratamiento de Agua Potable N° 2, el estanque regulador N° 2, doce

desarenadores, la recarga inducida del acuífero del Rímac y el nuevo reservorio de agua tratada de 52 mil metros cúbicos de capacidad.

Además, se ejecutaron otras obras para mejorar el servicio de agua en Lima: Marca III, aprovechamiento de las aguas superficiales y subterráneas del río Chillón, la instalación de diez grandes redes matrices para mejorar el abastecimiento de agua.

Aunque la fundación de SEDAPAL se produjo el 12 de junio de 1981, celebramos nuestro aniversario el día en que se fundó COSAL, es decir, el 8 de junio de 1962, al formarse la primera empresa pública de saneamiento con autonomía administrativa y financiera.

b. Estructura orgánica



Fuente: Web SEDAPAL, 2009

Figura 2.1: Organigrama de SEDAPAL

c. Marco legal

SEDAPAL es una empresa estatal de derecho privado, íntegramente de propiedad del Estado, constituida como sociedad anónima, a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera. Sus servicios son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social.

d. Cultura organizacional

- **Visión**

Ser líderes, en Latinoamérica, en servicios de agua y alcantarillado.

- **Misión**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua y la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente.

e. Objetivos y estrategias

El objetivo de SEDAPAL es la prestación de los servicios de saneamiento como agua potable y alcantarillado sanitario.

Ejecuta la política del sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento, programación, elaboración de proyectos, financiación, ejecución de obras, asesoría y asistencia técnica. Además puede dedicarse a otras actividades afines, vinculadas, conexas y/o complementarias a su objeto social.

- **Objetivos de SEDAPAL**

Objetivos empresariales al año 2030:

- Asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Mejorar la eficiencia económica y financiera.
- Facilitar el acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado.

Objetivos empresariales:

- Orientados a facilitar el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento:
 - Ampliar el servicio de agua potable del 88.7% al 90%.
 - Ampliar el servicio de alcantarillado del 84.6% al 86.5%.

- Orientados a mejorar la calidad de los servicios:
 - Incrementar la continuidad del servicio de 20.8 a 21 horas diarias.
 - Reducir la incidencia de fallas en las redes de agua de 3.1 a 2.8 roturas por 100 Km.
 - Reducir la incidencia de fallas en las redes de alcantarillado de 54 a 46 atoros en redes y conexiones por 100 Km.
 - Reducir la recepción de reclamos de 335.5 a 315mil.

- Orientados a mejorar la eficiencia económica y financiera:
 - Disminuir el agua no facturada del 40.2 a 38.6%.
 - Reducir el índice de morosidad de 78 a 74 días.

- Orientados a asegurar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado:
 - Optimizar la extracción de agua de fuentes subterráneas de 4.1 m³/s.
 - Optimizar la operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento de agua residual con el tratamiento del 15% del volumen recolectado.

f. Centro de Servicios San Juan de Lurigancho

El Centro de Servicios San Juan de Lurigancho esta ubicado como su nombre lo indica en el Distrito de San Juan de Lurigancho, bajo la responsabilidad de línea de la Gerencia de Servicios Centro y Gerencia Comercial; cuenta con 3 Equipos, Comercial Operativo y de Administración desarrollando indistintamente las actividades de Comercialización, Operación, Mantenimiento y logístico. Cuenta en sus planillas con 2 funcionarios, 48 empleados y 52 obreros.

CAPITULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Relación entre las variables de la investigación

Labra, Pilar y Olave, Soledad (2004: 35) afirman:

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible.

Mosley, Donald y Megginson, León (2005: 195) afirman:

Al principio uno podría concluir que cuanto más motivado este el empleado, mayor será su rendimiento, pero no siempre es así. Es indudable que el sentido del comportamiento, el nivel de esfuerzo y la persistencia inciden en el desempeño de un empleado, sin embargo, el vínculo entre motivación y desempeño no es tan sencillo...un empleado poco motivado y con habilidades excepcionales puede ser capaz de superar a otro trabajador más motivado y con menos habilidades. Del mismo modo, el desempeño de un empleado depende principalmente de lo que llamamos apoyo organizacional.

Hellriegel Don y Slocum John (2009:126) afirma:

Cabe señalar que la motivación no es igual al desempeño. Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables. Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, ésta es un factor fundamental para un buen desempeño.

Hellriegel Don y Slocum John (2004:287) afirma:

La motivación es la semilla del desempeño... otro aspecto del desempeño es la capacidad. Si ésta falta, no importa que tan motivada se encuentre una persona, los resultados pueden ser inferiores a lo esperado. Lo mismo se aplica a alguien que posee todas las capacidades del mundo pero carece de motivación para hacer lo que se desea.

World Health Organization (2006:70) afirma:

Durante años se estableció que el desempeño deficiente se establecida por la falta de conocimientos, teóricos y prácticos, en los últimos años esta opinión ha variado y uno de los tres grupos que refiere dice: características de los propios trabajadores sanitarios, como el origen sociocultural, los conocimientos, la experiencia y la motivación.

3.2. Tipo de Investigación

Es aplicada, explicativa. Aplicada, toda vez que a partir de los resultados del estudio se propondrán programas correctivos de carácter motivacional, de optimización del desempeño laboral y del modelo de evaluación integral del desempeño de la gerencia de recursos humanos de SEDAPAL que se utiliza para evaluarlo. Causal, por cuanto se establece la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho.

3.3. Diseño de la Investigación

Utiliza el diseño no experimental, transeccional. Diseño No experimental por cuanto en el estudio no se manipulan deliberadamente las variables, sólo se observan y recopilan datos relacionados con la motivación y el desempeño tal y como se presentan en su ambiente natural para después analizarlos. Transeccional, en la medida que esta recolección de datos se efectúa en un momento y espacio de tiempo determinado.

3.4. Metodica y Etapas de la Investigación

3.4.1. Método de la Investigación

En el presente trabajo se utilizó el método hipotético deductivo y por lo tanto de enfoque cuantitativo, sometiéndose a prueba las hipótesis, valorando su nivel de adecuación a la realidad concreta donde se realiza el estudio.

3.4.2. Etapas de la Investigación

Después de llevar más de 3 años laborando en el Centro de Servicios de San Juan de Lurigancho tratando de mejorar los indicadores de gestión inicié el análisis de las posibles causas de los resultados y entre

ellas se identificó una variable en donde todo el personal se encontraba inmerso relacionado a las motivaciones que tenían como personas y el efecto que esto causaba en su desempeño en el centro de labores.

Inicialmente se tomaron nota de todas las cosas que causaban "incomodidad" a los trabajadores o simplemente que motivaban las quejas al desempeñar las labores, se analizó el estado de las instalaciones (SSH), oficinas y herramientas buscando las causas de los resultados.

A pesar de tener instalaciones bastante aceptables el mantenimiento no era el mejor, ya que se daba el caso que pasaban más de un día para su reparación.

Entendí que lo mas importante en la Empresa no eran los edificios, las computadoras o cualquier otra herramienta, lo más importante son las personas a quienes se les debía encender las ganas de hacer mejor las cosas por lo que inicie la investigación de teorías relacionadas a definir que influye en la motivación de los trabajadores en la mejora del desempeño.

Paralelamente realice la proyección de videos relacionados a motivar a las personas haciéndolas reflexionar sobre todo lo que mejora cuando uno hace bien las cosas.

En el diario quehacer laboral, se observó desgano y poco compromiso de los trabajadores con las responsabilidades asignadas, ejecutando al mínimo esfuerzo todas sus tareas, estas razones son la base del planteamiento del problema.

Con el fin de determinar si existe influencia entre la motivación y el desempeño laboral se especificaron los objetivos existentes en la investigación y se propusieron hipótesis de las posibles causas de los problemas de desempeño en SEDAPAL.

En base a la teoría de Frederick Herzberg se propuso a la motivación laboral como variable independiente y el desempeño laboral como variable dependiente.

Para la recopilación de datos se pretende emplear las encuestas por escalas actitudinales y el análisis documentario, para luego procesar la información por medio de tablas de frecuencia, correlación de Pearson y regresión lineal.

Al finalizar la investigación se determinó la razón de los problemas desempeño laboral y propusieron acciones que permitan resolver las contingencias presentadas.

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable independiente

X₁: Motivación laboral.

X_{1.1}: Factores higiénicos o extrínsecos

X_{1.1.1}: Salario

X_{1.1.1.1}: Remuneración que percibe en soles

X_{1.1.1.1.1}: Semanal

X_{1.1.1.1.2}: Quincenal

X_{1.1.2}: Beneficios sociales

X_{1.1.2.1}: Essalud

X_{1.1.2.2}: Seguro médico Privado

X_{1.1.2.3}: Vacaciones

X_{1.1.3}: Servicios sociales

X_{1.1.3.1}: Áreas recreativas

X_{1.1.3.1.1}: Campo deportivo

- X_{1.1.3.1.2.}: Piscina
- X_{1.1.4.}: Normas laborales
 - X_{1.1.4.1.}: Reglamento de trabajo
 - X_{1.1.4.2.}: Reglamento interno
- X_{1.1.5.}: Condiciones físicas
 - X_{1.1.5.1.}: Herramientas de trabajo de oficina
 - X_{1.1.5.1.1.}: Muebles
 - X_{1.1.5.1.2.}: Equipos
 - X_{1.1.5.1.3.}: Útiles de oficina
 - X_{1.1.5.2.}: Herramientas de trabajo de campo
 - X_{1.1.5.2.1.}: Maquinarias y equipos
- X_{1.1.6.}: Condiciones ambientales
 - X_{1.1.6.1.}: Ambiente confortable
 - X_{1.1.6.1.1.}: Social
 - X_{1.1.6.1.2.}: Psicológico
 - X_{1.1.6.1.3.}: Ambiente
- X_{1.2.}: Factores motivacionales intrínsecos
 - X_{1.2.1.}: Desarrollo personal
 - X_{1.2.1.1.}: Crecimiento individual
 - X_{1.2.1.2.}: Necesidad de autorrealización
 - X_{1.2.1.2.1.}: Talleres de retroalimentación
 - X_{1.2.2.}: Reconocimiento laboral
 - X_{1.2.2.1.}: Incentivos
 - X_{1.2.2.1.1.}: Premios
 - X_{1.2.2.1.2.}: Reconocimientos

3.5.2. Variable dependiente

Y₁: Desempeño Laboral

Y_{1.1.}: Competencias

Y_{1.1.1.}: Eficiencia

- Y 1.1.1.1: Trabajo en equipo
- Y 1.1.1.2: Capacitación
- Y 1.1.2: Calidad de servicio
 - Y 1.1.2.1: Control de calidad
- Y 1.1.3: Innovación
 - Y 1.1.3.1: Conocimientos y experiencias
 - Y 1.1.3.2: Cambio Organizacional
- Y_{1.2}: Contribución a la empresa
 - Y_{1.2.1}: Compromiso con la organización
 - Y 1.2.1.1: Apoyo total
 - Y 1.2.2: Eficacia Personal
 - Y 1.2.2.1: Esfuerzo

3.5.3. Variable interviniente

Z₁: Trabajadores del Centro de Servicios San Juan de Lurigancho de SEDAPAL.

- Z 1.1: Funcionarios
 - Z 1.1.1: Género
 - Z 1.1.1.1: Masculino
 - Z 1.1.1.2: Femenino
 - Z 1.1.2: Antigüedad
 - Z 1.1.2.1: 1 a 5 años
 - Z 1.1.2.2: 5 años; 1 día a 10 años
 - Z 1.1.2.3: 10 años; 1 día a más años
- Z 1.2: Empleados
 - Z 1.2.1: Género
 - Z 1.2.1.1: Masculino
 - Z 1.2.1.2: Femenino
 - Z 1.2.2: Antigüedad
 - Z 1.2.2.1: 1 a 5 años
 - Z 1.2.2.2: 5 años; 1 día a 10 años

Z_{1.2.2.3}: 10 años; 1 día a más años

Z_{1.3}: Obreros

Z_{1.3.1}: Género

Z_{1.3.1.1}: Masculino

Z_{1.3.1.2}: Femenino

Z_{1.3.2}: Antigüedad

Z_{1.3.2.1}: 1 a 5 años

Z_{1.3.2.2}: 5 años, 1 día a 10 años

Z_{1.3.2.3}: 10 años, 1 día a más años

Z₂: Dotación de recursos

Z_{2.1}: Recursos humanos

Z_{2.2}: Recursos financieros

Z_{2.3}: Recursos Políticos

Z_{2.4}: Recursos logísticos

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La investigación tiene como población de total de 105 trabajadores, conformada por funcionarios (5), empleados (48) y obreros (52).

3.6.2. Muestra

La muestra es no probabilística intencional, puesto que los elementos de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, siendo el total de 85 trabajadores conformados por funcionario (5), empleado (39) y obreros (41) que laboran en la empresa SEDAPAL S.A. Centro de Servicios San Juan de Lurigancho.

Cuadro 3.1.
Población y muestra de los trabajadores,
Centro de Servicios San Juan de Lurigancho, SEDAPAL S.A.

Trabajadores	N		n	
	f	%	f	%
Funcionarios	5	1	5	2
Empleados	48	47	39	47
Obreros	52	52	41	51
Total	105	100	85	100

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.8.1. Técnicas

- a. Encuestas por escalas actitudinales
- b. Análisis documentario

3.8.2. Instrumentos

a. Nombre: Escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual y colectiva.
- **Duración** : 15 minutos aproximadamente.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios acerca de la motivación laboral que reciben en SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems conteniendo afirmaciones para medir la percepción en relación a la motivación laboral (Anexo 5).

• **Características**

Consta de 5 opciones de respuesta:

Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

• **Objetividad**

Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.

• **Confiabilidad**

La confiabilidad es alta medias aritméticas de la prueba piloto ((~~2~~) 2,38), resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((~~2~~) 2,46).

• **Validez**

Se consultó con tres expertos en administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 10722717.
Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85.78%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.

DNI: 08155491.
 Teléfono: 2861629.
 Lugar: San Juan de Lurigancho.
 Fecha de evaluación: 30-04-10
 Promedio de valoración: Excelente, 84.67%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
 Grado académico: Mg. En Finanzas
 Institución donde labora: SEDAPAL.
 DNI: 07349302.
 Teléfono: 998322552.
 Lugar: Santiago de Surco.
 Fecha de evaluación: 29-10-10.
 Promedio de valoración: Excelente, 83.56%.

De acuerdo al Cuadro 3.2. La validez de la escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 84,67%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 86.33%, objetividad 83.00%, actualidad 83,00%, organización 83,00%, suficiencia 83,00%, intencionalidad 86,33%, consistencia 86,33%, coherencia 88,00% y metodología 83,00%).

Cuadro 3.2.
Validación de contenido:

Escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL				
INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Media (\bar{X})
Claridad	88	88	83	86,33
Objetividad	88	83	78	83,00
Actualidad	83	83	83	83,00
Organización	88	83	78	83,00
Suficiencia	83	83	83	83,00
Intencionalidad	88	83	88	86,33
Consistencia	83	88	88	86,33
Coherencia	88	88	88	88,00
Metodología	83	83	83	83,00
MEDIA(\bar{X})	85,78	84,67	83,56	84,67

b. Nombre: Escalas de motivación laboral para empleados SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual y colectiva.
- **Duración** : 15 minutos aproximadamente.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los empleados acerca de la motivación laboral que reciben en SEDAPAL
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir la opinión en relación a la motivación laboral en SEDAPAL (Anexo 3).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.

• **Confiabilidad**

La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((~~2~~) 2,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((~~2~~) 2,46).

• **Validez**

Se consultó con tres expertos en administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 10722717.
Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85,22%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 08155491.
Teléfono: 2861629.
Lugar: San Juan de Lurigancho.
Fecha de evaluación: 30-04-10
Promedio de valoración: Excelente, 84,67%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
Grado académico: Mg. En Finanzas
Institución donde labora: SEDAPAL.

DNI: 07349302.
 Teléfono: 998322552.
 Lugar: Santiago de Surco.
 Fecha de evaluación: 29-10-10.
 Promedio de valoración: Excelente, 81,33%.

De acuerdo al Cuadro 3.3. La validez de la escala de motivación laboral para empleados SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 83,74%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 83,00%, objetividad 79,67%, actualidad 86,33%, organización 83,00%, suficiencia 86,33%, intencionalidad 83,00%, consistencia 83,00%, coherencia 86,33% y metodología 83,00%).

Cuadro 3.3.
Validación de contenido:
Escala de motivación laboral para empleados SEDAPAL

INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Media (\bar{X})
Claridad	83	83	83	83,00
Objetividad	83	78	78	79,67
Actualidad	88	88	83	86,33
Organización	88	83	78	83,00
Suficiencia	88	88	83	86,33
Intencionalidad	83	88	78	83,00
Consistencia	83	83	83	83,00
Coherencia	88	88	83	86,33
Metodología	83	83	83	83,00
MEDIA(\bar{X})	85,22	84,67	81,33	83,74

c. Nombre: Escala de motivación laboral para obreros SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.

- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual y colectiva.
- **Duración** : 15 minutos aproximadamente.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los obreros acerca de la motivación laboral que reciben en SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir la opinión en relación a la motivación laboral (Anexo 4).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 2,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 2,46).
- **Validación** : Se consultó con tres expertos en administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 10722717.
Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85,78%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 08155491.
Teléfono: 2861629.
Lugar: San Juan de Lurigancho.
Fecha de evaluación: 30-04-10
Promedio de valoración: Excelente, 86,33%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
Grado académico: Mg. En Finanzas
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 07349302.
Teléfono: 998322552.
Lugar: Santiago de Surco.
Fecha de evaluación: 29-10-10.
Promedio de valoración: Excelente, 80,78%.

De acuerdo al Cuadro 3.4. La validez de la escala de motivación laboral para obreros SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 84,30%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 84,67%, objetividad 83,00%, actualidad 86,33%, organización 83,00%, suficiencia 81,33%, intencionalidad 86,33%, consistencia 84,67%, coherencia 86,33% y metodología 83,00%).

Cuadro 3.4.
Validación de contenido:
Escala de motivación laboral para obreros SEDAPAL

INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Media (\bar{X})
Claridad	88	88	78	84,67
Objetividad	83	83	83	83,00
Actualidad	88	88	83	86,33
Organización	83	83	83	83,00
Suficiencia	83	83	78	81,33
Intencionalidad	88	88	83	86,33
Consistencia	88	88	78	84,67
Coherencia	83	93	83	86,33
Metodología	88	83	78	83,00
MEDIA(\bar{X})	85,78	86,33	80,78	84,30

d. Nombre: Escala de desempeño laboral para funcionarios SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 15 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.

- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios acerca del desempeño laboral en SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir percepción en relación al desempeño laboral en SEDAPAL (Anexo 5).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador. La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((~~2~~) 2,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((~~2~~) 2,46).
- **Confiabilidad** : Se consultó con tres expertos en
- **Validación** : administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
 Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
 Institución donde labora: SEDAPAL.
 DNI: 10722717.

Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85,78%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 08155491.
Teléfono: 2861629.
Lugar: San Juan de Lurigancho.
Fecha de evaluación: 30-04-10
Promedio de valoración: Excelente, 84,67%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
Grado académico: Mg. En Finanzas
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 07349302.
Teléfono: 998322552.
Lugar: Santiago de Surco.
Fecha de evaluación: 29-10-10.
Promedio de valoración: Excelente, 83,00%.

De acuerdo al Cuadro 3.5. La validez de la escala de desempeño laboral para funcionarios SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 84,48%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 86,33%, objetividad 83,00%, actualidad 84,67%, organización 84,67%, suficiencia 84,67%, intencionalidad 86,33%, consistencia 81,33%, coherencia 84,67% y metodología 84,67%).

Cuadro 3.5.
Validación de contenido:
Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL

INDICADORES	Experto Nº 1	Experto Nº 2	Experto Nº 3	Media (\bar{x})
Claridad	88	88	83	86,33
Objetividad	83	83	83	83,00
Actualidad	83	83	88	84,67
Organización	88	88	78	84,67
Suficiencia	88	83	83	84,67
Intencionalidad	88	88	83	86,33
Consistencia	83	83	78	81,33
Coherencia	88	83	83	84,67
Metodología	83	83	88	84,67
MEDIA(\bar{x})	85,78	84,67	83,00	84,48

e. Nombre: Escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 15 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los empleados acerca del desempeño laboral en SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir el desempeño laboral en SEDAPAL (Anexo 6).

• **Características**

Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

• **Objetividad**

Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.

• **Confiabilidad**

La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 2,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 2,46).

• **Validación**

Se consultó con tres expertos en administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 10722717.
Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85,78%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.

DNI: 08155491.
 Teléfono: 2861629.
 Lugar: San Juan de Lurigancho.
 Fecha de evaluación: 30-04-10
 Promedio de valoración: Excelente, 83,56%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
 Grado académico: Mg. En Finanzas
 Institución donde labora: SEDAPAL.
 DNI: 07349302.
 Teléfono: 998322552.
 Lugar: Santiago de Surco.
 Fecha de evaluación: 29-10-10.
 Promedio de valoración: Excelente, 81,33%.

De acuerdo al Cuadro 3.6. La validez de la escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 83,56%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 79,67%, objetividad 83,00%, actualidad 81,33%, organización 83,00%, suficiencia 83,00%, intencionalidad 84,67%, consistencia 86,33%, coherencia 86,33% y metodología 84,67%).

Cuadro 3.6.
Validación de contenido:
Escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL

INDICADORES	Experto N° 1	Experto N° 2	Experto N° 3	Media (\bar{x})
Claridad	83	78	78	79,67
Objetividad	83	83	83	83,00
Actualidad	88	78	78	81,33
Organización	83	83	83	83,00
Suficiencia	88	83	78	83,00
Intencionalidad	88	83	83	84,67
Consistencia	88	88	83	86,33
Coherencia	88	88	83	86,33
Metodología	83	88	83	84,67
MEDIA(\bar{x})	85,78	83,56	81,33	83,56

f. Nombre: Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 15 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los obreros acerca del desempeño laboral en SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones para medir el desempeño laboral en SEDAPAL (Anexo 7).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.

• **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((~~2~~) 2,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((~~2~~) 2,46).

• **Validación** : Se consultó con tres expertos en administración de personal los cuales se presentan a continuación:

1° Experto

Nombre: Urbina Cruz Felix.
Grado académico: Magister en Administración Estratégica de Empresas.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 10722717.
Teléfono: 3320659.
Lugar: Cercado de Lima.
Fecha de evaluación: 30-04-10.
Promedio de valoración: Excelente, 85,78%.

2° Experto

Nombre: Marco Antonio Salcedo Huarcaya.
Grado académico: Doctor en Administración.
Institución donde labora: SEDAPAL.
DNI: 08155491.
Teléfono: 2861629.
Lugar: San Juan de Lurigancho.
Fecha de evaluación: 30-04-10
Promedio de valoración: Excelente, 81,33%.

3° Experto

Nombre: Jaime Luy Foster.
Grado académico: Mg. En Finanzas
Institución donde labora: SEDAPAL.

DNI: 07349302.
 Teléfono: 998322552.
 Lugar: Santiago de Surco.
 Fecha de evaluación: 29-10-10.
 Promedio de valoración: Excelente, 81,33%.

De acuerdo al Cuadro 3.7. La validez de la escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL, es altamente favorable, recomendándose su aplicación al 82,81%, lo mismo puede decirse de los nueve indicadores (claridad 79,67%, objetividad 84,67%, actualidad 79,67%, organización 83,00%, suficiencia 81,33%, intencionalidad 84,67%, consistencia 84,67%, coherencia 84,67% y metodología 83,00%).

Cuadro 3.7.
Validación de contenido:
Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL

INDICADORES	Experto Nº 1	Experto Nº 2	Experto Nº 3	Media (\bar{x})
Claridad	83	78	78	79,67
Objetividad	88	83	83	84,67
Actualidad	83	78	78	79,67
Organización	83	83	83	83,00
Suficiencia	88	78	78	81,33
Intencionalidad	88	83	83	84,67
Consistencia	88	83	83	84,67
Coherencia	88	83	83	84,67
Metodología	83	83	83	83,00
MEDIA(\bar{x})	85,78	81,33	81,33	82,81

g. Nombre: Escala de dotación de recursos financieros para los trabajadores de SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.

- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 10 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios, empleados y obreros acerca de la dotación de recursos financieros.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones, (Anexo 8).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 4,38) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 4,27).
- **Validación** : Basado en la teoría de Validación por Contenidos, se aplicó la correlación de

Pearson en el cual se obtuvo 0,532 diferente de 0, considerada alta para la validez de la escala.

c. Nombre: Escala de dotación de recursos logísticos para los trabajadores de SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 10 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios, empleados y obreros acerca de la dotación de recursos logísticos.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones, (Anexo 9).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 4,13) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 4,03).
- **Validación** : Basado en la teoría de Validación por Contenidos, se aplicó la correlación de Pearson en el cual se obtuvo 0,766 diferente de 0, considerada muy alta para la validez de la escala.

h. Nombre: Escala de dotación de recursos humanos para los trabajadores de SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 10 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios, empleados y obreros acerca de la dotación de recursos

humanos.

- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones, (Anexo 10).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 4,00) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 4,21).
- **Validación** : Basado en la teoría de Validación por Contenidos, se aplicó la correlación de Pearson en el cual se obtuvo 0,833 diferente de 0, considerada muy alta para la validez de la escala.

i. Nombre: Escala de dotación de políticas para los trabajadores de SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.

- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 10 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios, empleados y obreros acerca de la dotación de políticas.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones, (Anexo 11).
- **Características** : Consta de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 4,27) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 4,30).
- **Validación** : Basado en la teoría de Validación por Contenidos, se aplicó la correlación de Pearson en el cual se obtuvo 0,610 diferente de 0, considerada alta para la validez de la escala.

d. Nombre: Escala de evaluación de la influencia de la retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual y colectiva.
- **Duración** : 30 minutos.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los funcionarios, empleados y obreros acerca de los programas de retroalimentación.
- **Tipo de Ítem** : Ítems en forma de afirmaciones, (Anexo 12).
- **Características** : Consta de 5 talleres programados para un periodo de 6 meses y medidos con cuestionarios de 5 niveles de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).
- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que

podiera devenir del investigador.

- **Confiabilidad** : La confiabilidad es alta, no encontrándose diferencias en las medias aritméticas de la prueba piloto ((\bar{x}) 4,28) y los resultados obtenidos en la muestra objeto de estudio ((\bar{x}) 4,17).
- **Validación** : Basado en la teoría de Validación por Contenidos, se aplicó la correlación de Pearson en el cual se obtuvo 0,871 diferente de 0, considerada alta para la validez de la escala.

h. Nombre: Guía de entrevista sobre OSHAS 18000 para funcionarios, obreros y empleados

- **Autor** : Erick Héctor Cáceres González.
- **Año** : 2009.
- **Procedencia** : Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Sección de Posgrado FCA UNAC.
- **Tipo de administración** : Individual.
- **Duración** : 25 minutos aproximadamente.
- **Campo de aplicación** : Administración estratégica de los recursos humanos.
- **Objetivo** : Describir la percepción que tienen los trabajadores acerca de la seguridad e higiene ocupacional de SEDAPAL.
- **Tipo de Ítem** : Ítems conteniendo preguntas abiertas (Anexo 13).
- **Características** : La Especificación acerca de la evaluación de higiene y seguridad ocupacional.

- **Objetividad** : Para lograr objetividad se capacitó tres estudiantes universitarios para que aplicaran y calificaran las escalas motivacionales reduciéndose de esta manera la falta de imparcialidad que pudiera devenir del investigador.
- **Confiabilidad** : En la elaboración del instrumento se corroboró conceptualmente la norma Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo – OSHAS 18000
- **Validez** : Por medio del sistema de triangulación se comparó con el instrumento de Medición Referencial de Sensibilización – SGI (Sistema de Gestión Integrado), modulo seguridad y salud en el trabajo de SEDAPAL.

3.9. Procedimiento estadístico y análisis de datos

3.9.1. Análisis estadístico descriptivo

Los datos se analizan a través del programa SPSS 17,0, mediante el cálculo porcentual y las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medida de variabilidad (desviación típica), descritos en el Cuadro 3.8.

Cuadro 3.8.
Media, mediana, moda, desviación típica

Media	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n} = \frac{a_1 + \dots + a_n}{n}$
Mediana	Valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él, una vez ordenados estos.
Moda	Valor con una mayor frecuencia en una distribución de datos
Desviación típica	$S = \sqrt{\frac{a - s^2/n}{n - 1}}$

3.9.2. Análisis estadístico inferencial

Mediante el cálculo de la estadística inferencial se pudo medir la relación entre las variables y dimensiones mediante la correlación, regresión lineal y prueba t, descritos en el Cuadro 3.9.

Cuadro 3.9. Media, mediana, moda, desviación típica	
Correlación	$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$
Regresión lineal	$Y = \sum \beta_k X_k + \varepsilon$
Prueba t	$t = \frac{\bar{d}}{\frac{sd}{\sqrt{N}}}$

CAPITULO IV.

RESULTADOS

4.1. Resultados parciales

4.1.1 Estadísticos descriptivos de la motivación laboral

a. Motivación laboral

Cuadro 4.1
Motivación laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	1	3	0	0	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	4	10	8	20	13	15
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	26	67	23	56	53	62
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	8	20	10	24	18	22
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.2
Estadísticos descriptivos de la motivación laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Desviación Típica, Rango, Valor Mínimo, Valor Máximo y (Medidas de Tendencia Central de la motivación Laboral) o (Estadísticos descriptivos de la motivación laboral)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,447214	1	3	4
Empleados	39	4,1	4	4	0,646803	3	2	5
Obreros	41	4	4	4	0,669000	2	3	5
Total	85	4	4	4	0,64452	3	2	5

84% de los trabajadores presentan niveles altos (62%) y muy altos (22%) de motivación laboral, 15% niveles promedio y 1% niveles bajos. 80% de los funcionarios presentan niveles altos de motivación laboral, 87% de los empleados niveles altos y muy altos (67%) y 80% de los obreros niveles altos (56%) y muy altos (24%).

La media aritmética de 3,9 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 4,1 en los empleados y de 4 en los obreros corresponden a niveles superiores de motivación laboral, Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores de motivación laboral. En promedio se desvían de la media aritmética en 0,64452 unidades los trabajadores en general, en 0,447214 los funcionarios, en 0,646803 los empleados y en 0,669000 los obreros.

b. Factores higiénicos

Cuadro 4.3

Factores higiénicos de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	2	5	2	5	4	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	8	20	6	15	15	18
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	23	59	23	56	50	59
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	6	16	10	24	16	19
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.4

Estadísticos descriptivos de los factores higiénicos de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de los Factores higiénicos) o (Estadísticos descriptivos de los Factores higiénicos)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,447214	1	3	4
Empleados	39	3,8	4	4	0,744752	3	2	5
Obreros	41	4	4	4	0,774597	3	2	5
General	85	3,9	4	4	0,743412	3	2	5

78% de los trabajadores presentan niveles altos (59%) y muy altos (19%) de factores higiénicos, 18% niveles promedio y 4% niveles bajos. 80% de los funcionarios presentan niveles altos de motivación laboral, 75% de los empleados niveles altos (59%) y muy altos (16%) y 80% de los obreros niveles altos (56%) y muy altos (24%).

La media aritmética de 3,9 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 3,8 en los empleados y de 4 en los obreros corresponden a niveles superiores de factores higiénicos. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores de factores higiénicos. En promedio se desvían de la media aritmética en 0,743412 unidades los trabajadores en general, en 0,447214 los funcionarios, en 0,744752 los empleados y en 0,774597 los obreros.

c. Salarios

Cuadro 4.5
Salarios de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	1	2	0	0	1	1
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	5	13	5	12	10	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	5	13	3	7	8	9
De Acuerdo	4 – 4,9	1	20	18	46	23	56	42	49
Totalmente de Acuerdo	5	4	40	10	26	10	25	24	28
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.6
Estadísticos descriptivos de salarios de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de los salarios) o (Estadísticos descriptivos de los salarios)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,8	5	5	0,44721	1	4	5
Empleados	39	3,7	4	4	0,98230	4	1	5
Obreros	41	3,9	4	4	0,90527	3	2	5
General	85	3,9	4	4	0,97848	4	1	5

77% de los trabajadores presentan niveles altos (49%) y muy altos (28%) de los salarios, 9% niveles promedio, 13% niveles bajos y 1% niveles muy bajos. 60% de los funcionarios presentan niveles altos (20%) y muy altos (40%) de salarios, 72% de los empleados niveles altos (26%) y muy altos (46%) y 66% de los obreros niveles altos (42%) y muy altos (26%).

Empleados y de 3,9 en los obreros corresponden a niveles superiores de salarios. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En promedio se desvían de la media aritmética en 0,97848 unidades los trabajadores en general, en 0,44721 los funcionarios, en 0,98230 los empleados y en 0,90527 los obreros.

d. Beneficios sociales

Cuadro 4.7

Beneficios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	2	5	0	0	2	2
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	3	8	0	0	3	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	6	15	3	7	10	12
De Acuerdo	4 – 4,9	2	40	23	60	25	61	50	59
Totalmente de Acuerdo	5	2	40	5	12	13	32	20	24
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.8

Estadísticos descriptivos de los beneficios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de los beneficios sociales) o (Estadísticos descriptivos de los beneficios sociales)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,2	4	4	0,83666	2	3	5
Empleados	39	3,7	4	4	0,98230	4	1	5
Obreros	41	4,2	4	4	0,58226	2	3	5
General	85	3,9	4	4	0,84482	4	1	5

83% de los trabajadores presentan niveles altos (24%) y muy altos (59%) de los beneficios sociales, 12% niveles promedio, 4% niveles bajos y 2% niveles muy bajos. 80% de los funcionarios presentan niveles altos (40%) y muy altos (40%) de beneficios sociales, 72% de los empleados niveles altos (60%) y muy altos (12%) y 93% de los obreros niveles altos (61%) y muy altos (32%).

La media aritmética de 3,9 de los trabajadores en general, de 4,2 en los funcionarios, 3,7 en los empleados y de 4,2 en los obreros corresponden a niveles superiores de beneficios sociales. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En promedio se desvían de la media aritmética en 0,84482 unidades los trabajadores en general, en 0,83666 los funcionarios, en 0,98230 los empleados y en 0,58226 los obreros.

e. Servicios sociales

Cuadro 4.9
Servicios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	3	8	5	13	8	9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	10	26	19	46	29	35
De Acuerdo	4 – 4,9	2	40	21	54	16	39	39	46
Totalmente de Acuerdo	5	3	60	5	12	1	2	9	10
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.10
Estadísticos descriptivos de los servicios sociales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de los servicios sociales) o (Estadísticos descriptivos de los servicios sociales)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,6	5	5	0,54772	1	4	5
Empleados	39	3,7	4	4	0,79302	3	2	5
Obreros	41	3,3	3	3	0,72246	3	2	5
General	85	3,6	4	4	0,80735	3	2	5

56% de los trabajadores presentan niveles altos (46%) y muy altos (10%) de los servicios sociales, 35% niveles promedio y 9% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (40%) y muy altos (60%) de servicios sociales, 66% de los empleados niveles altos (54%) y muy altos (12%) y 41% de los obreros niveles altos (39%) y muy altos (2%), 46% niveles promedio y 13% niveles bajos.

La media aritmética de 3,6 de los trabajadores en general, de 4,6 en los funcionarios, 3,7 en los empleados y de 3,3 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de servicios sociales. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles promedios a superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,80735 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,79302 los empleados y en 0,72246 los obreros.

f. Normas laborales

Cuadro 4.11
Normas laborales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	1	2	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	2	5	4	10	7	8
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	26	67	26	63	56	66
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	11	28	10	25	21	25
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.12
Estadísticos descriptivos de las normas laborales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de las normas laborales) o (Estadísticos descriptivos de las normas laborales)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,44721	2	3	5
Empleados	39	4,2	4	4	0,53614	2	3	5
Obreros	41	4,1	4	4	0,66351	3	2	5
General	85	4,1	4	4	0,60065	3	2	5

91% de los trabajadores presentan niveles altos (66%) y muy altos (25%) de las normas laborales, 8% niveles promedio y 1% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y promedio (20%) de las normas laborales, 95% de los empleados niveles altos (67%) y muy altos (28%) y 88% de los obreros niveles altos (63%) y muy altos (25%).

La media aritmética de 3,6 de los trabajadores en general, de 4,6 en los funcionarios, 3,7 en los empleados y de 3,3 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de las normas laborales. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles promedios a superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,80735 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,79302 los empleados y en 0,72246 los obreros.

g. Condiciones físicas

Cuadro 4.13
Condiciones físicas de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	1	2	2	5	3	4
En desacuerdo	2 – 2,9	3	60	9	23	20	49	32	38
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	2	40	8	21	8	20	18	21
De Acuerdo	4 – 4,9	0	0	16	41	10	24	26	30
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	5	13	1	2	6	7
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.14
Estadísticos descriptivos de condiciones físicas de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de las condiciones físicas) o (Estadísticos descriptivos de las condiciones físicas)

	Nº	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	2,4	2	2	0,54772	3	2	5
Empleados	39	3,4	4	4	1,06661	4	1	5
Obreros	41	2,7	2	2	0,98092	4	1	5
General	85	3	3	2	1,05785	4	1	5

37% de los trabajadores presentan niveles altos (30%) y muy altos (7%) de las condiciones físicas, 21% niveles promedio, 38% niveles bajos y 4% niveles muy bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles promedio (40%) y bajos (60%) de las condiciones físicas, 44% de los empleados en niveles altos (41%) y muy altos (13%), 21 en nivel promedio, 23% en nivel bajo y 2% en niveles muy bajos y 54% de los obreros en niveles bajos (49%) y muy bajos (5%).

La media aritmética 3 de los trabajadores en general, de 2,4 en los funcionarios, 3,4 en los empleados y de 2,7 en los obreros corresponden a niveles promedios y bajos de las condiciones físicas. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles promedios a bajos. En general se desvían de la media aritmética en 1,05785 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 1,06661 los empleados y en 0,98092 los obreros.

h. Beneficios sociales

Cuadro 4.15
Condiciones ambientales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	4	10	0	0	4	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	5	13	4	10	10	11
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	25	64	25	61	54	64
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	5	13	12	29	17	20
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.16
Estadísticos descriptivos de condiciones ambientales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de las condiciones ambientales) o (Estadísticos descriptivos de las condiciones ambientales)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,44721	2	3	5
Empleados	39	3,8	4	4	0,80064	3	2	5
Obreros	41	4,2	4	4	0,60081	2	3	5
General	85	3,9	4	4	0,71538	3	2	5

84% de los trabajadores presentan niveles altos (64%) y muy altos (20%) de las condiciones ambientales, 11% niveles promedio y 5% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y promedio (20%) de las condiciones ambientales, 90% de los empleados niveles altos (64%) y muy altos (13%) y promedio (10%), 90% de los obreros niveles altos (61%) y muy altos (29%).

La media aritmética de 3,9 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 3,8 en los empleados y de 4,2 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de las condiciones ambientales. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles promedios a superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,71538 unidades los trabajadores en general, en 0,44721 los funcionarios, en 0,80064 los empleados y en 0,60081 los obreros.

i. Factores motivacionales

Cuadro 4.17
Factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	1	3	0	0	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	4	10	8	20	13	15
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	26	66	24	58	54	64
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	8	21	9	22	17	20
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.18
Estadísticos descriptivos de los factores motivacionales de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de los factores motivacionales) o (Estadísticos descriptivos de los factores motivacionales)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,447214	2	3	5
Empleados	39	4,1	4	4	0,646803	3	2	5
Obreros	41	4	4	4	0,651452	2	3	5
General	85	4	4	4	0,635769	3	2	5

84% de los trabajadores presentan niveles altos (64%) y muy altos (20%) de los factores motivacionales, 15% niveles promedio y 1% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y promedio (20%) de los factores motivacionales, 87% de los empleados niveles altos (66%) y muy altos (21%) y promedio (10%), 80% de los obreros niveles altos (58%) y muy altos (22%).

La media aritmética de 4 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 4,1 en los empleados y de 4 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de los factores motivacionales. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles promedios a superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,635769 unidades los trabajadores en general, en 0,447214 los funcionarios, en 0,646803 los empleados y en 0,651452 los obreros.

j. Desarrollo personal

Cuadro 4.19
Desarrollo personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	1	3	2	5	3	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	4	10	7	17	12	14
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	23	59	23	56	50	59
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	11	28	9	22	20	24
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.20
Estadísticos descriptivos de desarrollo personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de desarrollo personal) o (Estadísticos descriptivos de desarrollo personal)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,44721	1	3	4
Empleados	39	4,1	4	4	0,69508	3	2	5
Obreros	41	3,9	4	4	0,77302	3	2	5
General	85	4	4	4	0,72336	3	2	5

83% de los trabajadores presentan niveles altos (59%) y muy altos (24%) de desarrollo personal, 14% niveles promedio y 3% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y promedio (20%) de desarrollo personal, 87% de los empleados niveles altos (59%) y muy altos (28%) y promedio (7%), 78% de los obreros niveles altos (56%) y muy altos (22%).

La media aritmética de 4 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 4,1 en los empleados y de 3,9 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de desarrollo personal. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,72336 unidades los trabajadores en general, en 0,44721 los funcionarios, en 0,69508 los empleados y en 0,77302 los obreros.

k. Reconocimiento laboral

Cuadro 4.21
Reconocimiento laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	4	10	0	0	4	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	4	10	8	20	13	15
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	23	59	25	60	52	61
Totalmente de Acuerdo	5	0	0	8	20	8	20	16	19
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.22
Estadísticos descriptivos de reconocimiento laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de reconocimiento laboral) o (Estadísticos descriptivos de reconocimiento laboral)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,8	4	4	0,44721	2	3	5
Empleados	39	3,9	4	4	0,85208	3	2	5
Obreros	41	4	4	4	0,63246	2	3	5
General	85	3,9	4	4	0,72953	3	2	5

80% de los trabajadores presentan niveles altos (61%) y muy altos (19%) de reconocimiento laboral, 15% niveles promedio y 5% niveles bajos. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y promedio (20%) de reconocimiento laboral, 79% de los empleados niveles altos (59%) y muy altos (20%) y promedio (10%), 80% de los obreros niveles altos (60%) y muy altos (20%).

La media aritmética de 3,9 de los trabajadores en general, de 3,8 en los funcionarios, 3,9 en los empleados y de 4 en los obreros corresponden a niveles promedios y superiores de reconocimiento laboral. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,72953 unidades los trabajadores en general, en 0,44721 los funcionarios, en 0,85208 los empleados y en 0,63246 los obreros.

4.1.2. Estadísticos descriptivos del desempeño laboral

a. Desempeño laboral

Cuadro 4.23
Desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	2	5	3	7	5	6
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	25	64	23	56	51	60
Totalmente de Acuerdo	5	1	20	12	31	15	37	29	34
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.24
Estadísticos descriptivos de desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de desempeño laboral) o (Estadísticos descriptivos de desempeño laboral)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,40	4	4	0,54772	1	4	5
Empleados	39	4,18	4	4	0,60139	2	3	5
Obreros	41	4,39	4	4	0,49386	2	3	5
General	85	4,3	4	4	0,56459	2	3	5

94% de los trabajadores presentan niveles altos (60%) y muy altos (34%) de desempeño laboral y 6% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y muy altos (20%) de desempeño laboral, 95% de los empleados niveles altos (64%) y muy altos (31%) y promedio (5%), 93% de los obreros niveles altos (56%) y muy altos (37%).

La media aritmética de 4,3 de los trabajadores en general, de 3,4 en los funcionarios, 4,18 en los empleados y de 4,39 en los obreros corresponden a niveles superiores de desempeño laboral. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,56459 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,60139 los empleados y en 0,49386 los obreros.

b. Competencias

Cuadro 4.25
Competencias de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	1	2	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	3	8	2	5	5	6
De Acuerdo	4 – 4,9	3	60	26	67	28	68	57	67
Totalmente de Acuerdo	5	2	40	10	25	10	25	22	26
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.26
Estadísticos descriptivos de competencias de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de competencias) o (Estadísticos descriptivos de competencia)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,4	4	4	0,54772	1	4	5
Empleados	39	4,2	4	4	0,55592	2	3	5
Obreros	41	4,1	4	4	0,61486	3	2	5
General	85	4,2	4	4	0,58098	3	2	5

83% de los trabajadores presentan niveles altos (67%) y muy altos (26%) de competencias y 6% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (60%) y muy altos (40%) de competencias, 82% de los empleados niveles altos (67%) y muy altos (25%) y promedio (8%), 93% de los obreros niveles altos (68%) y muy altos (25%).

La media aritmética de 4,2 de los trabajadores en general, de 4,4 en los funcionarios, 4,2 en los empleados y de 4,1 en los obreros corresponden a niveles superiores de competencias. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,58098 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,55592 los empleados y en 0,61486 los obreros.

c. eficiencia

Cuadro 4.27
Eficiencia de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	1	2	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	6	15	5	12	11	13
De Acuerdo	4 – 4,9	4	80	23	59	26	64	53	62
Totalmente de Acuerdo	5	1	20	10	26	9	22	20	24
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.28
Estadísticos descriptivos de eficiencia de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de eficiencia) o (Estadísticos descriptivos de eficiencia)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,2	4	4	0,44721	1	4	5
Empleados	39	4,1	4	4	0,64051	2	3	5
Obreros	41	4	4	4	0,66900	3	2	5
General	85	4,1	4	4	0,64016	3	2	5

86% de los trabajadores presentan niveles altos (62%) y muy altos (24%) de eficiencia y 13% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (80%) y muy altos (20%) de eficiencia, 85% de los empleados niveles altos (59%) y muy altos (26%) y promedio (15%), 86% de los obreros niveles altos (64%) y muy altos (22%).

La media aritmética de 4,1 de los trabajadores en general, de 4,2 en los funcionarios, 4,1 en los empleados y de 4 en los obreros corresponden a niveles superiores de eficiencia. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,64016 unidades los trabajadores en general, en 0,44721 los funcionarios, en 0,64051 los empleados y en 0,66900 los obreros.

d. Calidad de servicio

Cuadro 4.29
Calidad de servicio de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	0	0	3	7	3	3
De Acuerdo	4 – 4,9	3	60	30	77	26	64	59	70
Totalmente de Acuerdo	5	2	40	9	23	12	29	23	27
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.30
Estadísticos descriptivos de la calidad de servicio de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de la calidad de servicio) o (Estadísticos descriptivos de la calidad de servicio)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,4	4	4	0,54772	1	4	5
Empleados	39	4,2	4	4	0,42683	1	4	5
Obreros	41	4,2	4	4	0,57062	2	3	5
General	85	4,3	4	4	0,50349	2	3	5

97% de los trabajadores presentan niveles altos (70%) y muy altos (27%) de calidad de servicio y 3% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (60%) y muy altos (40%) de calidad de servicio, 100% de los empleados niveles altos (77%) y muy altos (23%), 93% de los obreros niveles altos (64%) y muy altos (29%).

La media aritmética de 4,3 de los trabajadores en general, de 4,4 en los funcionarios, 4,2 en los empleados y de 4,2 en los obreros corresponden a niveles superiores de calidad de servicio. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,50349 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,42683 los empleados y en 0,57062 los obreros.

e. Innovación

Cuadro 4.31
Innovación de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	1	2	1	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	3	8	3	6	6	7
De Acuerdo	4 – 4,9	2	40	24	62	22	54	48	57
Totalmente de Acuerdo	5	3	60	12	30	15	38	30	35
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.32
Estadísticos descriptivos de innovación de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de innovación) o (Estadísticos descriptivos de innovación)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,6	5	5	0,54772	1	4	5
Empleados	39	4,2	4	4	0,58316	2	3	5
Obreros	41	4,2	4	4	0,69930	3	2	5
General	85	4,3	4	4	0,63906	3	2	5

92% de los trabajadores presentan niveles altos (57%) y muy altos (35%) de innovación y 7% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (40%) y muy altos (60%) de innovación, 92% de los empleados niveles altos (62%) y muy altos (30%), 92% de los obreros niveles altos (54%) y muy altos (38%).

La media aritmética de 4,3 de los trabajadores en general, de 4,6 en los funcionarios, 4,2 en los empleados y de 4,2 en los obreros corresponden a niveles superiores de innovación. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,63906 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,58316 los empleados y en 0,69930 los obreros.

f. Contribución a la empresa

Cuadro 4.33

Contribución a la empresa de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	1	20	2	5	3	7	6	7
De Acuerdo	4 – 4,9	3	60	25	64	23	56	51	60
Totalmente de Acuerdo	5	1	20	12	31	15	37	28	33
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.34

Estadísticos descriptivos de contribución a la empresa de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de contribución a la empresa) o (Estadísticos descriptivos de contribución a la empresa)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4	4	4	0,70711	2	3	5
Empleados	39	4,3	4	4	0,54858	2	3	5
Obreros	41	4,3	4	4	0,60183	2	3	5
General	85	4,3	4	4	0,58050	2	3	5

93% de los trabajadores presentan niveles altos (60%) y muy altos (33%) de contribución a la empresa y 7% niveles promedio. 80% de los funcionarios presentan niveles altos (60%) y muy altos (20%) de contribución a la empresa, 95% de los empleados niveles altos (64%) y muy altos (31%), 93% de los obreros niveles altos (56%) y muy altos (37%).

La media aritmética de 4,3 de los trabajadores en general, de 4 en los funcionarios, 4,3 en los empleados y de 4,3 en los obreros corresponden a niveles superiores de contribución a la empresa. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,58050 unidades los trabajadores en general, en 0,70711 los funcionarios, en 0,54858 los empleados y en 0,60183 los obreros.

g. Compromiso con la organización

Cuadro 4.35
Compromiso con la organización de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	6	15	6	15	12	14
De Acuerdo	4 – 4,9	1	20	22	57	20	49	46	54
Totalmente de Acuerdo	5	4	80	11	28	15	36	26	31
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.36
Estadísticos descriptivos del compromiso con la organización de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central del compromiso con la organización) o (Estadísticos descriptivos del compromiso con la organización)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	3,4	4	4	1,34164	3	1	4
Empleados	39	4,2	4	4	0,65612	2	3	5
Obreros	41	4,2	4	4	0,68964	2	3	5
General	85	4,2	4	4	0,73660	4	1	5

85% de los trabajadores presentan niveles altos (54%) y muy altos (31%) de compromiso con la organización y 14% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (20%) y muy altos (80%) de compromiso con la organización, 85% de los empleados niveles altos (57%) y muy altos (28%), 85% de los obreros niveles altos (49%) y muy altos (36%).

La media aritmética de 4,2 de los trabajadores en general, de 3,4 en los funcionarios, 4,2 en los empleados y de 4,2 en los obreros corresponden a niveles superiores de compromiso con la organización. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,73660 unidades los trabajadores en general, en 1,34164 los funcionarios, en 0,65612 los empleados y en 0,68964 los obreros.

h. Eficacia personal

Cuadro 4.37
Eficacia personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Escalas	Intervalos	Funcionarios		Empleados		Obreros		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	1 – 1,9	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2 – 2,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3 – 3,9	0	0	2	5	3	7	5	6
De Acuerdo	4 – 4,9	3	60	25	64	23	56	51	60
Totalmente de Acuerdo	5	2	40	12	31	15	37	29	34
Total		5	100	39	100	41	100	85	100

Cuadro 4.38
Estadísticos descriptivos de la eficacia personal de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Media, Mediana, Moda, Rango, Valor mínimo, valor máximo y Desviación Típica (Medidas de Tendencia Central de la eficacia personal) o (Estadísticos descriptivos de la eficacia personal)

	N°	Media	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Rango	Mínimo	Máximo
Funcionarios	5	4,4	4	4	0,54772	1	4	5
Empleados	39	3,3	4	4	0,54858	2	3	5
Obreros	41	4,3	4	4	0,60183	2	3	5
General	85	4,3	4	4	0,56929	2	3	5

94% de los trabajadores presentan niveles altos (60%) y muy altos (34%) de eficacia y 6% niveles promedio. 100% de los funcionarios presentan niveles altos (60%) y muy altos (40%) de eficacia, 95% de los empleados niveles altos (64%) y muy altos (31%), 93% de los obreros niveles altos (49%) y muy altos (37%).

La media aritmética de 4,3 de los trabajadores en general, de 4,4 en los funcionarios, 3,3 en los empleados y de 4,3 en los obreros corresponden a niveles superiores de eficacia. Tanto la mediana como la moda de los trabajadores en general, funcionarios empleados y obreros los ubican igualmente en niveles superiores. En general se desvían de la media aritmética en 0,56929 unidades los trabajadores en general, en 0,54772 los funcionarios, en 0,54858 los empleados y en 0,60183 los obreros.

4.2. Resultados finales

4.2.1 Estadísticos Inferenciales de la motivación laboral y el desempeño laboral

a. Relación entre motivación laboral y desempeño laboral

Cuadro 4.39
Correlación entre las variables de motivación laboral y desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Motivación Laboral	Desempeño Laboral
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1	0,774
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,774	1
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

Según la Prueba de Pearson indica la correlación positiva considerable de 0,75 por lo que se aprueba la hipótesis con una significancia de 0,01. La correlación entre la motivación laboral y el desempeño laboral es considerable.

Cuadro 4.40
Resumen del modelo de correlación entre las variables entre motivación laboral y desempeño laboral de los trabajadores SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	Error típ.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,733 ^a	0,537	0,532	0,40417	0,537	96,333	1	83	0,000

a. Variables predictoras: (Constante), MOTIVACION LABORAL

EL 53,7% de la variación del desempeño laboral se explica por la motivación de los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.41
Coefficientes de las variables de motivación laboral y desempeño laboral
de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		
	B	Error típico	Beta	t	Sig.
Motivación Laboral	0,589	0,408	0,761	1,444	0,153
Motivación Laboral ** 2	-0,003	0,054	-0,029	-0,054	0,957
(Constante)	1,922	0,762		2,523	0,014

A cada valor de motivación laboral le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (1,922) más 0,589 veces el valor de la motivación laboral.

El coeficiente de regresión B1 (0,761), correspondiente a la motivación laboral, es significativamente distinta de cero, lo cual nos permite concluir que entre motivación laboral y desempeño laboral existe una relación lineal significativa.

b. Relación entre los factores motivacionales y los de higiene según, los niveles ocupacionales

Cuadro 4.42
Correlación de factores higiénicos y factores motivacionales
de los funcionarios, empleados y obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Factores higiénicos	Factores motivacionales
Factores higiénicos	Correlación de Pearson	1	0,875**
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Factores motivacionales	Correlación de Pearson	0,875	1
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

** La correlación es significativa al 0.01 bilateral.

Se observa correlación positiva considerable de 0,75 aportándose evidencia empírica a favor de la primera hipótesis específica con una significancia de 0,01. La correlación entre los factores higiénicos y motivacionales es considerable.

Cuadro 4.43
Correlación entre los factores higiénicos y factores motivacionales
de los funcionarios SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Factores Motivacionales Funcionarios	Factores Higiénicos Funcionarios
factores motivacionales funcionarios	Correlación de Pearson	1	0,612
	Sig. (bilateral)		0,272
	N	5	5
Factores Higiénicos Funcionarios	Correlación de Pearson	0,612	1
	Sig. (bilateral)	0,272	
	N	5	5

Se observa correlación positiva media de 0,61. La correlación entre los factores higiénicos y motivacionales de los funcionarios es regular.

Cuadro 4.44
Correlación entre factores higiénicos y factores motivacionales
de los empleados SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Factores Motivacionales Empleados	Factores Higiénicos Empleados
Factores Motivacionales funcionarios	Correlación de Pearson	1	0,818**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	39	39
Factores Higiénicos Funcionarios	Correlación de Pearson	0,818**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	39	39

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa correlación positiva considerable de 0,818 aportándose evidencia empírica a favor de la primera hipótesis específica con una significancia de 0,01. La correlación entre los factores higiénicos y motivacionales de los empleados es considerable.

Cuadro 4.45
Correlación entre los factores higiénicos y factores motivacionales
de los obreros SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Factores Motivacionales Obreros	Factores Higiénicos Obreros
Factores Motivacionales Obreros	Correlación de Pearson	1	0,888**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	41	41
Factores Higiénicos Obreros	Correlación de Pearson	0,888**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	41	41

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observa correlación positiva considerable de 0,89 aportándose evidencia empírica a favor de la primera hipótesis específica con una significancia de 0,01. La correlación entre los factores higiénicos y motivacionales de los obreros es considerable.

c. Desarrollo motivacional de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Cuadro 4.46
Resumen del modelo de desarrollo motivacional de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Tema	Objetivo	Resultado	Tiempo/Min.
1	Trabajo en equipo	Fomenta la responsabilidad y confianza mutua	Cohesión y mejora de la comunicación	30
2	Seguridad en el trabajo	Interiorizar la importancia del uso de los implementos de seguridad	Mayor compromiso en el uso de implementos de seguridad	30
3	Empowerment	Busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente	Mejora la confianza entre los jefes y los trabajadores	30
4	Importancia de Nuestras Tareas	Darle la real magnitud al trabajo que realizamos	Reflexión de que muchas personas dependen de nosotros	30
5	Relaciones Laborales	Tolerancia	Integración	30

Como resultado de la aplicación de charlas relacionadas al mejoramiento del trabajo y desarrollo personal, paulatinamente se observó un cambio de actitud frente al trabajo en general reflejado en mejora de la cohesión y comunicación entre los trabajadores, mayor compromiso en el uso de implementos de seguridad, mejora en la confianza entre los jefes y los trabajadores; asimismo una mejor tolerancia frente a los reclamos de nuestros clientes ya que se entendió en su verdadera magnitud la importancia de nuestras tareas.

d. Acciones adecuadas para mejorar el desempeño de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Cuadro 4.47
Resumen del modelo de las acciones adecuadas para mejorar el desempeño de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Acciones	Objetivo	Resultado
1	Aseguramiento del correcto pago de horas extras	Reducir la insatisfacción	Mejora de Los Factores Higiénicos
2	Dotación de materiales, equipos e indumentarias	Reducir la insatisfacción	Mejora de Los Factores Higiénicos
3	Reuniones con los trabajadores de cada Jefe de Grupo	Resaltar la importancia de sus actividades	Alentar las buenas prácticas laborales
4	Celebración de Los Cumpleaños	Mejorar las relaciones interpersonales	Integración
5	Apoyar las Acciones a favor del Bien común	Alimentar la solidaridad entre los compañeros de trabajo	Integración
6	Apoyar la realización de Actividades Deportivas.	Integración	Integración

La aplicación de acciones adecuadas para mejorar el desempeño, se propuso resolver frecuentes sucesos que su ocurrencia ocasionaría insatisfacción, como es el caso del aseguramiento del pago de horas extras, contar con materiales y equipos en buen estado, mejoramiento de las relaciones entre los jefes de grupo y trabajadores así como también alentar la participación en eventos deportivos y sociales, es así, que se observo reducción de la insatisfacción, mejora de las relaciones interpersonales y la participación integrada y solidaria en diferentes actividades en forma voluntaria.

e. Prueba de muestras para el desempeño laboral de los funcionarios, empleados y obreros.

Cuadro 4.48
Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los obreros y empleados de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	t	gl	Nivel de confianza
Obreros	2,454	78	0,95
Empleados			

El valor calculado de "t" es 2,454, superior al grado de libertad 78 (1,6646), en un nivel de confianza de 0.05, demostrándose que existen diferencias entre el desempeño de los obreros y el de los empleados. Si a este resultado le añadimos que los obreros obtienen valores ligeramente altos en la media aritmética y desviaciones típicas bajas respecto de los valores obtenidos por los empleados (cuadro N° 4.24.), por lo que se rechaza en este extremo la segunda hipótesis específica, concluyendo que son los obreros los que presentan niveles de desempeño ligeramente más altos que los empleados.

Cuadro 4.49
Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los obreros y funcionarios de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	t	gl	Nivel de confianza
Obreros	3,85	44	0,95
Funcionarios			

El valor calculado de "t" es 3,850, superior al grado de libertad 44 (1,6802), en un nivel de confianza de 0,05, demostrándose que existen diferencias entre el desempeño de los obreros y el de los funcionarios. Si a este resultado le añadimos que los obreros obtienen valores altos en la media aritmética y desviaciones típicas bajas respecto de los valores obtenidos por los funcionarios (tabla N° 4,24.), por lo que se rechaza en este extremo la segunda hipótesis específica, concluyendo que son los obreros son los que presentan niveles de desempeño más altos que los funcionarios.

Cuadro 4.50
Prueba de muestras relacionadas del desempeño laboral de los empleados y funcionarios de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	t	gl	Nivel de confianza
Empleados Funcionarios	2,96	42	0,95

El valor calculado de "t" es 2,960, superior al grado de libertad 42 (1,6820), en un nivel de confianza de 0.05, demostrándose que existen diferencias entre el desempeño de los empleados y el de los funcionarios. Si a este resultado le añadimos que los obreros obtienen valores altos en la media aritmética y desviaciones típicas bajas respecto de los valores obtenidos por los funcionarios (cuadro N° 4.24.), por lo que se rechaza en este extremo la segunda hipótesis específica, concluyendo que son los empleados son los que presentan niveles de desempeño más altos que los funcionarios.

f. Mayor influencia de los recursos financieros en el desempeño laboral

Cuadro 4.51
Correlación entre la dotación de recursos financieros y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Desempeño laboral	Recursos financieros
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1,000	0,881
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Financieros	Correlación de Pearson	0,881	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

La correlación es muy alta (0,881), positiva entre el desempeño laboral y los recursos financieros.

Cuadro 4.52
Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos financieros y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Estadísticos de cambio						
R	R ²	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
0,881 ^a	0,777	0,774	0,28072	0,777	288,725	1	83	0,000

a. Variables predictoras: (Constante), FINANCIEROS

EL 77,7% de la variación del desempeño laboral se explica por los recursos financieros para los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.53
Coefficientes de la dotación de recursos financieros y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	0,438	0,226		1,941	0,056
FINANCIEROS	0,889	0,052	0,881	16,992	0,000

A cada valor de recursos financieros le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (0,438) más 0,889 veces el valor de los recursos financieros.

El coeficiente de regresión B1 (0,881), correspondiente a los recursos financieros, es significativamente diferente a cero, lo cual nos permite concluir que entre recursos financieros y desempeño laboral, existe una relación lineal significativa.

Cuadro 4.54
Correlación entre la dotación de recursos logísticos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Desempeño laboral	Logísticos
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1,000	0,759
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Logísticos	Correlación de Pearson	0,759	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

La correlación es muy alta (0,759), positiva entre el desempeño laboral y los recursos logísticos.

Cuadro 4.55
Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos logísticos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

R	R ²	R ² corregida	Error típ.	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	
0,759 ^a	0,576	0,570	0,38705	0,576	112,546	1	83	0,000

EL 57,6% de la variación del desempeño laboral se explica por los recursos logísticos para los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.56
Coefficientes de la dotación de recursos logísticos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,040	0,304		3,421	0,001
LOGISTICOS	0,792	0,075	0,759	10,609	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

A cada valor de recursos logísticos le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (1,040) más 0,792 veces el valor de los recursos logísticos.

El coeficiente de regresión B1 (0,759); correspondiente a los recursos logísticos, es significativamente diferente a cero, lo cual nos permite concluir que entre recursos logísticos y desempeño laboral, existe una relación lineal significativa.

Cuadro 4.57
Correlación entre la dotación de recursos humanos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Desempeño laboral	Humanos
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1,000	0,782
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Humanos	Correlación de Pearson	0,782	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

La correlación es muy alta (0,782), positiva entre el desempeño laboral y los recursos humanos.

Cuadro 4.58
Resumen del modelo de correlación entre la dotación de recursos humanos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CCSS. SJL.

R	R ²	R ² corregida	Error típ.	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	
0,782 ^a	0,612	0,607	0,37029	0,612	130,651	1	83	0,000

EL 57,6% de la variación del desempeño laboral se explica por los recursos humanos para los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.59
Coefficientes de la dotación de recursos humanos y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	1,612	0,233		6,921	0,000
Humanos	0,623	0,054	0,782	11,430	0,000

a. Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

A cada valor de recursos humanos le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (1,612) más 0,623 veces el valor de los recursos humanos.

El coeficiente de regresión B1 (0,782), correspondiente a los recursos humanos, es significativamente diferente a cero, lo cual nos permite concluir que entre recursos humanos y desempeño laboral, existe una relación lineal significativa.

Cuadro 4.60
Correlación entre la dotación de políticas y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Desempeño laboral	Políticas
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1,000	0,812
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Políticas	Correlación de Pearson	0,812	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

La correlación es muy alta (0,812), positiva entre el desempeño laboral y las políticas.

Cuadro 4.61
Resumen del modelo de correlación entre la dotación de políticas y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

R	R ²	R ² corregida	Error típ.	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
0,812 ^a	0,659	0,655	0,34667	0,659	160,759	1	83	0,000

EL 65,9% de la variación del desempeño laboral se explica por las políticas para los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.62
Coefficientes de la dotación de políticas y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	0,892	0,266		3,349	0,001
Políticas	0,776	0,061	0,812	12,679	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño Laboral

A cada valor de las políticas le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (0,892) más 0,776 veces el valor de las políticas.

El coeficiente de regresión B1 (0,812), correspondiente a las políticas, es significativamente diferente de cero, lo cual nos permite concluir que entre políticas y desempeño laboral, existe una relación lineal significativa.

g. Influencia de la retroalimentación en el desempeño laboral de los trabajadores

Cuadro 4.63
Correlación entre la retroalimentación y
el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

		Desempeño laboral	Retroalimentación
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1,000	0,914
	Sig. (bilateral)	---	0,000
Retroalimentación	Correlación de Pearson	0,914	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	---
N		85	85

La correlación es muy alta (0,914), positiva entre el desempeño laboral y la retroalimentación.

Cuadro 4.64
Resumen del modelo de correlación entre la retroalimentación y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

R	R ²	R ² corregida	Error típ.	Estadísticos de cambio				
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
0,914 ^a	0,836	0,834	0,24089	0,836	421,831	1	83	0,000

EL 83,6% de la variación del desempeño laboral se explica por la retroalimentación de los trabajadores de SEDAPAL.

Cuadro 4.65
Coefficientes de la correlación entre la retroalimentación y el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL, CC.SS. SJL.

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	,338	,192		1,767	,081
Retroalimentación	,923	,045	,914	20,539	,000

A cada valor de las retroalimentación le corresponde un pronóstico en desempeño laboral basado en un incremento constante (0,338) más 0,923 veces el valor de las retroalimentaciones.

El coeficiente de regresión B1 (0,914), correspondiente a las retroalimentaciones, es significativamente diferente de cero, lo cual nos permite concluir que entre retroalimentación y desempeño laboral, existe una relación lineal significativa.

h. El salario, las condiciones ambientales y los factores motivacionales son los indicadores que tienen mayor relación con el desempeño laboral

Cuadro 4.66
Correlación del salario, beneficios sociales, servicios sociales, normas laborales, condiciones físicas, condiciones ambientales, desarrollo personal, reconocimiento laboral, factores motivacionales y desempeño laboral en general

		Salario	Benef soci	Serv soci	Nors labor	Cond física	Cond amb	Des pers	Recon labo	Fact Motiv	Des lab
Salario	Correlación de Pearson	1	0,883**	0,800**	0,741**	0,769**	0,825**	0,901**	0,871**	0,901**	0,744**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Beneficios Sociales	Correlación de Pearson	0,883**	1	0,795**	0,757**	0,732**	0,828**	0,868**	0,891**	0,868**	0,752**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Servicios sociales	Correlación de Pearson	0,800**	0,795**	1	0,725**	0,838**	0,775**	0,776**	0,803**	0,776**	0,738**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Normas laborales	Correlación de Pearson	0,741**	0,757**	0,725**	1	0,763**	0,886**	0,825**	0,712**	0,825**	0,854**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Condiciones físicas	Correlación de Pearson	0,769**	0,732**	0,838**	0,763**	1	0,808**	0,787**	0,766**	0,787**	0,758**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Condiciones ambientales	Correlación de Pearson	0,825**	0,828**	0,775**	0,886**	0,808**	1	0,937**	0,830**	0,937**	0,764**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Desarrollo personal	Correlación de Pearson	0,901**	0,868**	0,776**	0,825**	0,787**	0,937**	1	0,874**	1,000**	0,772**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Reconocimiento laboral	Correlación de Pearson	0,871**	0,891**	0,803**	0,712**	0,766**	0,830**	0,874**	1	0,874**	0,681**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Factores motivacionales	Correlación de Pearson	0,901**	0,868**	0,776**	0,825**	0,787**	0,937**	1,000**	0,874**	1	0,772**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,744**	0,752**	0,738**	0,854**	0,758**	0,764**	0,772**	0,681**	0,772**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la correlación de Pearson, en general existe una amplia correlación entre el salario (0,744), las condiciones ambientales (0,764) y los factores motivacionales (0,772) con el

desempeño laboral, con una significancia de 0,01, pero son superadas por la correlación existente con las normas laborales (0,854) por lo que se aprueba la quinta hipótesis nula.

- i. **Los funcionarios, empleados y obreros antiguos a diferencia de los de menor antigüedad, poseen una mayor correlación entre motivación y desempeño laboral.**

Cuadro 4.67
Correlación entre el desempeño laboral y motivación de los trabajadores de 1 día a 5 años

		Desempeño laboral 1 día a 5 años	Motivación laboral 1 día a 5 años
Desempeño laboral 1 día a 5 años	Correlación de Pearson	1	0,320
	Sig. (bilateral)	---	0,264
	N	14	14
Motivación laboral 1 día a 5 años	Correlación de Pearson	0,320	1
	Sig. (bilateral)	0,264	---
	N	14	14

Según la Prueba de Pearson indica la correlación positiva baja (32%). La correlación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de 1 a 5 años de antigüedad es baja.

Cuadro 4.68
Correlación entre el desempeño laboral y motivación de los trabajadores de 5 un día a 10 años

		Desempeño laboral trabajadores 5 y un día a 10 años	Motivación laboral trabajadores 5 y un día a 10 años
Desempeño laboral 5 un día a 10 años	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	29	29
Motivación laboral 5 un día a 10 años	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	29	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según la Prueba de Pearson indica la correlación positiva muy alta (100%), con un nivel de significancia de 0,01. La correlación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de 5 a 10 años de antigüedad es muy alta.

Cuadro 4.69
Correlación entre el desempeño laboral y motivación
de los trabajadores de 10 un día a más años

		Desempeño laboral 10 un día a más años	Motivación laboral 10 a más años
Desempeño laboral 10 un día a más años	Correlación de Pearson	1	0,724**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	42	42
Motivación laboral 10 a más años	Correlación de Pearson	0,724**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	42	42

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según la Prueba de Pearson indica la correlación positiva alta (72%), con un nivel de significancia de 0,01. La correlación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de 5 a 10 años de antigüedad es muy alta.

CAPITULO V.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis central observándose que entre la motivación laboral y desempeño laboral existe una relación lineal significativa donde la primera variable tiene incidencia sobre la segunda, esto se explica porque tanto los factores higiénicos y los motivacionales son indispensables para el mejoramiento del desempeño del personal, lo que se ha visto reflejado en los niveles altos que obtienen los trabajadores 78% y de 84% respectivamente.

Los resultados desde la perspectiva de los trabajadores de SEDAPAL nos manifiestan un vínculo de causa y efecto concordante con lo que establece Labra, Pilar quien sostiene que la habilidad y motivación son dos factores determinantes para lograr un desempeño óptimo, ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, las habilidades deben estar combinadas con una motivación que son el motor que mueve al individuo a realizar estas actividades en pro de un mejor desempeño.

De acuerdo a los resultados de la primera hipótesis, ambos factores como se ha precisado, son necesarios desde la perspectiva de los trabajadores y ambos deben tenerse en cuenta porque están vinculados al no poder ser un hombre realizado si no se tiene las condiciones que incluyen los factores de higiene.

Los resultados desde la perspectiva de los trabajadores de SEDAPAL nos manifiestan un vínculo indisoluble entre los factores higiénicos y motivacionales ya que ambos son igualmente valorados. Esto es concordante con lo que establece Diaz de Santos, que sostiene que ambos factores son necesarios, porque si bien los factores higiénicos no contribuyen directamente a la motivación, esta sirve de

base para incidir junto con los factores motivaciones en la mejora de la motivación laboral.

En SEDAPAL los trabajadores gozan de factores higiénicos de un nivel bastante importante en la medida que tienen buenas instalaciones, pagos puntuales, servicios sociales particulares, entre otros; el trabajador de SEDAPAL es una unidad como todo ser humano y necesita estar motivado para su mejor desempeño dados los retos diarios que se presentan, ambos factores se encuentran relacionados porque se complementan, los trabajadores no se desempeñan adecuadamente si no cuentan con las herramientas y los recursos complementado con la valoración del desarrollo personal y reconocimiento laboral.

Las diferencias en el desempeño de los empleados y obreros se debe a que no existe homogeneidad en la formación académica entre ellos, además las motivaciones en el trabajo, la mayoría de funcionarios saben que día a día su permanencia laboral está en riesgo, los empleados están planificando un modo de vida con expectativas de futuro o a largo plazo, mientras que los obreros están esperando cumplir su tiempo de servicio.

Cada uno vive diferente momentos de su vida, se observa que en los obreros están con edades avanzadas, en los empleados se observan más jóvenes y están iniciando sus planes de vida, los funcionarios están llegando a una etapa familiar en la cual sus responsabilidades económicas se reducen.

Los resultados aportan parcialmente evidencia empírica a favor de la tercera hipótesis específica, al encontrarse que los cuatro recursos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo si se tratara de establecer una jerarquía, son los recursos financieros los que tienen mayor incidencia en el desempeño laboral, seguidos de las políticas, los recursos humanos y finalmente los logísticos. Los trabajadores consideran que al existir recursos financieros, la ejecución de sus actividades laborales no se ven menoscabadas por la falta de herramientas y medios de transporte para su cumplimiento, lo que es coherente con la afirmación de Dessler quien afirma

que todo intento por mejorar el desempeño está relacionado directamente con los recursos que se necesitan para ello.

Al iniciar la investigación como se ha señalado en la identificación del problema existía un programa de retroalimentación implementado por SEDAPAL orientado a evaluar el avance del cumplimiento de los indicadores de eficiencia productiva que tenían como debilidad el no contar con un soporte motivacional que coadyuvara a mantener niveles altos de identificación, responsabilidad, satisfacción y desarrollo personal laboral que a su vez se reflejen en el desempeño.

Los resultados nos permiten establecer que los talleres de retroalimentación que por cumplimiento de metas de la empresa se realizan en cada equipo de SEDAPAL, con un valor agregado consistente en la cuarta parte de los cien minutos dedicados a motivar mensualmente a los empleados, han incidido positivamente en el incremento de su desempeño laboral.

Corroborándose la teoría de Edwin Locke quien sostiene que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo, lo que se traduce en las retroalimentaciones implementadas por SEDAPAL consistentes en revisar los avances de las ejecuciones de las actividades personales y de los equipos, analizar las estrategias implementadas, efectuar ajustes o resaltar los logros para generar entusiasmo y mayor compromiso.

Dentro de las sesiones de los últimos 25 minutos dedicados a la retroalimentación sin distinción de equipos del Centro de Servicios San Juan de Lurigancho, se abordaron temas relacionados con el desarrollo personal y laboral enfocados a tomar conciencia de tres elementos fundamentales como: ¿quiénes somos? ¿qué estamos haciendo? y ¿para donde vamos?, constituyéndose en el soporte de acciones concretas como el trabajo en equipo, la solidaridad y el involucramiento laboral para comprender y asumir la trascendencia del trabajo. Un ejemplo muy práctico que se les proponía a los participantes era que pensarán acerca de ¿qué pasaría si los compañeros de recolección de aguas servidas no cumplían con desatorar o efectuar el mantenimiento a las redes de alcantarillado?

las respuestas eran variadas pero todas coincidían en que las calles se llenarían de excretas y por consiguiente ocasionaría enfermedades a sus vecinos, a niños, madres embarazadas y ancianos de los cuales podrían acarrear la muerte.

La Empresa se ocupa con frecuencia de retroalimentar a los trabajadores con respecto a los avances de la gestión, pero no mantiene o trata temas relacionados al mejoramiento del trabajo, desarrollo personal o motivación, que permitan refrescar cuales es nuestra real importancia en la sociedad y de que manera podemos mejorar no solo nuestro aspecto laboral sino también personal.

Con frecuencia se retroalimenta y capacita a los trabajadores con respecto a los avances de la gestión, pero por diversas razones no prioriza elementos importantes en la toma de decisiones como el pago puntual de las horas extras trabajadas, otro caso ocurre son las indumentarias que por un tema presupuestal o de concursos públicos deficientemente gestionados no se obtienen equipos o materiales de buena calidad. Por otro lado no se observa en los funcionarios acciones que motiven el mejor rendimiento laboral.

Respecto a la quinta hipótesis específica los resultados son coherentes con esta aseveración, agregándose las siguientes consideraciones: a) aparece una dimensión no prevista, las normas laborales, que obtienen valores altos de vinculación con el desempeño laboral seguida de los otros dos factores higiénicos, el salario y las condiciones ambientales, b) los factores motivacionales no son los que mayormente inciden en el desempeño y c) algunos factores higiénicos tienen mayor incidencia en el desempeño laboral.

El salario es importante pero siendo parte de un conjunto de factores, no actúa solo, al encontrarse en conjunto y ser aceptado por los trabajadores no produce insatisfacción, lo que permite que sea más factible el objeto de la motivación que es la satisfacción.

En el día a día se observo mucho interés en el salario, por la necesidad de cumplir con las obligaciones familiares de aspecto económico, condiciones ambientales por de prioridad mantener un ambiente donde las presiones de las

tareas no abruman a las personas sino mas bien irlas tratando de una en una y poder resolver los problemas y los factores motivacionales, que se descubrieron son muy importantes en las charlas de retroalimentación, los otros no dejaban de ser importantes, pero al estar prácticamente cubiertos no eran un tema preocupación para los trabajadores.

Los resultados si aportan evidencia empírica a favor de la sexta hipótesis especifica siendo los empleados, obreros y funcionarios de mediana antigüedad los que presentan niveles muy altos de correlación seguidos de los de mayor antigüedad contrario a lo que ocurre con los de menor antigüedad,

Los de mayor antigüedad tienen expectativas diferentes (10 y 1 día a más años), esto se explica por cuanto ellos tienen presente los cambios suscitados en la empresa en la década de los noventa, por el prestigio y el desarrollo notable que alcanzó significando logros personales, sentimientos de valía de pertenencia además de incentivos económicos, expresando nostalgia, teniendo expectativas por ahora en letargo esperando que estas acciones positivas sean retomadas por la empresa. Los de mediana antigüedad (5 años y 1 día a 10 años), tienen el mismo efecto que el caso anterior, pero tiene la diferencia de iniciar las bases de sus familias, por lo que sus motivaciones se inclinan al lado familiar. Los de menor antigüedad (1 día a 5 años), para su status o nivel de vida, no tienen sus expectativas definidas.

Existe un efecto de trabajo antiguo, los trabajadores de pequeña y mediana antigüedad de SEDAPAL, entre los años 1995 y 2000 en donde surgieron cambios muy importantes se tocó el tema de motivación personal y desempeño, logrando que SEDAPAL gane premios nacionales e internacionales como el Premio a la Calidad, en gran porcentaje del personal todavía permanece latente con esos resultados estadísticos de manera que existe mayor oportunidad en retomarla para la mejora del desempeño y por ende de la empresa.

En las charlas de retroalimentación se observó esta situación con el personal de mediana y mayor antigüedad, teniendo mayor aceptación sobre los temas de motivación

Conforme con las propuestas de Herzberg acerca de la motivación laboral y los factores que la componen, se contrastó la teoría con la situación de los trabajadores de SEDAPAL el cual dio una serie de distinciones entre lo que opina la gente y lo que se observa todos los días, situación similar resalta en los resultados de la segunda variable, desempeño laboral, basado en los factores de evaluación integral del desempeño aplicado por la Gerencia de Recursos Humanos de SEDAPAL.

En la observación es evidente una disconformidad y baja motivación por parte de todo el personal de SEDAPAL, no existe coherencia entre la capacitación aplicada al trabajador con las obligaciones y remuneraciones que se le asigna, no hay equidad entre el trabajo y el nivel del trabajador, en consecuencia se percibe un ambiente de inconformidad que afecta la calidad de los servicios y al usuario.

Con respecto a los resultados obtenidos acerca de la motivación laboral existe una amplia aprobación que hace reflexionar para que las cosas se encuentren bien, pero esto coincide con la realidad, puesto que el personal no innova, no existe un clima agradable, no se puede contar que el apoyo de un trabajador por iniciativa propia, no existen aportes en el manejo, existe temor a perder su puesto y la inconformidad es evidente.

El mayor grado de conocimiento por parte de los funcionarios, no genera sinceridad en su trabajo por ser los principales responsables de la motivación de sus trabajadores, no aceptan la baja motivación porque son ellos los que la provocan al asignar tareas que no guardan relación con el nivel del trabajador ni se reconoce económicamente lo que se debe. En contraste los empleados y obreros, no están tan conformes con la motivación que ofrece SEDAPAL al encontrarse con mayor libertad expresan la situación en la que se encuentran con mayor honestidad, es por eso que existe la diferencia en los resultados, entre los funcionarios con la percepción de los empleados y obreros, no se promueve la motivación adecuada para que puedan mejorar su desempeño.

Según la teoría de Herzberg dentro de los factores, que incluye al salario como un factor determinante en el desempeño, así mismo la teoría de la equidad de Stacey sostiene que la relación entre esfuerzo y recompensa puede variar el comportamiento de las personas debe guardar relación con la prestación profesional entregada de manera que el trabajador estime que es satisfactoriamente remunerado. Si bien es cierto que no hay una relación del trabajo y remuneración en el sistema laboral de SEDAPAL, esto es de conocimiento de los funcionarios, pero se encuentran limitados para resolverlos por no contar con la jerarquía en el cargo.

Según Stacey en la teoría de la equidad, sostiene que la motivación y desempeño de un empleado debe tener relación al esfuerzo con recompensa, en el factor desempeño intrínseco de reconocimiento laboral de Herzberg se valora los incentivos como premios y reconocimientos como elementos motivantes, pero se observa que el personal se ve desmotivado al observar que existen preferencias al ver que otros ascienden por razones ajenas a sus perfil, problemática que persigue a la gestión estatal en todas sus ramas.

Los factores higiénicos, especifican las normas laborables, que protejan al personal e informe acerca de sus derechos y obligaciones. Se da un buen manejo con respecto a la difusión de la normatividad interna y el apoyo para su cumplimiento, su no cumplimiento se ha dado en ocasiones esporádicas se agrega la investigación de Chavez que afirma que no hay diferencias entre los niveles realización con los niveles de ingresos. En general se respetan las normas y salarios, por ser entidad del estado debe estar de acuerdo a las Leyes, pero no se condice con lo que ocurre en la realidad pues todos los años hay un pliego de reclamos en su mayoría sobre las disconformidad general de las remuneraciones, los trabajadores no están conformes, existe expectativa y deseo de ganar más. Existen casos que tanto empleados como obreros a pesar de que ser reconocidos en la empresa en un nivel inferior en el escalafón, realizan funciones y tienen obligaciones mayores a los asignados.

La distribución de las normas corre por cuenta de los funcionarios, que se los entregan a los empleados y obreros, pero esto no basta, en su mayoría no leen

las normas y la empresa no se preocupa en que el obrero tenga conocimiento de los reglamentos y manuales, nunca se han hecho talleres acerca de las normas de la empresa, solo se percatan cuando se les otorga sanciones, los cuales en su mayoría se originan por desconocimiento.

Las personas suponen que se descuida su bienestar y se les excluye de los exámenes, pero la empresa anualmente hace exámenes médicos que están direccionados de acuerdo a las edades y al tipo de trabajo que realizan, muchas personas que son excluidas de los exámenes por edades, exámenes de próstata, sangre, etc. Es por esta distinción que existe una percepción de que no se hace nada, pero se da preferencia a las personas mayores por su condición.

Como se observo en la párrafos anteriores, no existe mayor interés de la empresa en realizar capacitaciones ni talleres que mejore la calidad intelectual y humana del personal, está abandonado el bienestar y el desarrollo personal de los trabajadores, no se observan iniciativas sustanciales que los motiven para mejorar la calidad de su servicio.

Con respecto a la segunda variable desempeño laboral y según los resultados de la encuesta realizada, los funcionarios, empleados y obreros dan amplia aprobación a su práctica, lo que vuelve a contradecir con la realidad de constantes reclamos acerca del servicio, demoras e inconformidad del usuario, entonces es de suponer que las cosas no están del todo bien, es a partir de este supuesto que se analizarán los resultados del desempeño laboral en contraste con la teoría y la observación diaria.

La sede de San Juan de Lurigancho cuenta con el personal y los recursos tecnológicos adecuados para tener un óptimo rendimiento y ser el ejemplo a seguir a nivel nacional e internacional, pero esta realidad esta aun muy lejana al no disponer de una estrategia clara de crecimiento institucional, se observa que las metas que disponen al personal son fáciles de lograr, para el bajo reto que existe en cumplir las actividades no hay que hacer mucho esfuerzo y para cumplir lo que la empresa pide no se necesita mucho compromiso, eficacia ni motivación, no se cumplen la característica de una meta de ser retadora.

En general la calidad del servicio, no logra satisfacer las expectativas de los usuarios, a pesar de los resultados positivos, por el tema de la motivación, todavía no se alcanza lo que la empresa pide.

La realidad de los jefes es distinta, estos tienen que dar la cara y representar un compromiso por la empresa, por razones de temor a perder su puesto, por tener a varias personas a su cargo y tener la obligación de ser ejemplo, entre otras, pero a nivel de la empresa, no se han observado respuestas positivas, solamente se ocupan de cumplir con las simples metas que establecen sin pensar en que podrían desarrollar aun más la eficiencia de su personal.

Existe un problema grave en diseño de metas, no están bien diseñadas y se da el caso que a pesar de cumplir todos con el 100% de los objetivos de los equipos, muchas veces la empresa no cumple todos sus requerimientos.

La mayoría de personal manifiesta tener conocimiento acerca del ISO 18000, cual es su objetivo y los alcances en que estamos certificados en SEDAPAL. El personal entiende y es consciente del grado de importancia de la implementación y puesta en marcha del cumplimiento de los requisitos del ISO 18000. Actualmente en el reglamento de trabajo es una obligación el uso de implemento de seguridad y la participación en las actividades relacionadas a su actuación en emergencias.

La empresa ha creído por conveniente con el propósito de motivar a los trabajadores y su participación bonificarlos en sus evaluaciones por la participación en los comités de gestión de ISO 18000.

5.2. Contrastación de hipótesis con los resultados en otros estudios similares

En la investigación de Hernández y Mérida, que favorece la mejora de materiales y programas de motivación, de acuerdo a la observación SEDAPAL cuenta con la capacidad para los recursos materiales, el problema reside desde la

programación que hace la empresa para las compras, devenida de la rigidez del Estado, quien hace procesos largos para poder reponer las herramientas, causando malestar en los trabajadores, cuando no hay barretas ni guantes, problema que pasa en pocas ocasiones.

En la investigación de Osorio que trata sobre la relación de motivación y desempeño, indica que es necesario proponer un modelo teórico de motivación que condujera a una mayor satisfacción laboral y como resultado de eso un mayor desempeño e identificación con la empresa. De acuerdo a la observación diaria trabajador no está comprometido con la empresa, si se diera el caso de una emergencia a una hora fuera del horario de trabajo o una emergencia dentro de la empresa en la que se solicite apoyo de otras áreas, solo un mínimo porcentaje auxiliaría por iniciativa propia. Si bien es cierto que el personal siente que está colaborando en algo, el accionar no es de trabajador completamente comprometido y claro está, que esta situación es porque la misma empresa no es compensatoria a nivel humano y económico del esfuerzo del trabajador. No se hace un modelo teórico de motivación y desempeño que permita mejorar la satisfacción laboral, la identificación con la empresa y el compromiso.

CONCLUSIONES

- a. Se ha establecido la influencia de la motivación laboral en el desempeño de los funcionarios, empleados y obreros de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho. Lo que sugiere que el programa de motivación como valor añadido al programa de retroalimentación consiguiera que los niveles de desempeño de los tres grupos investigados se incrementaran significativamente en consecuencia a estos resultados podemos corroborar lo importante y acertado de la teoría de los dos factores de Herzberg en la motivación de los trabajadores.
- b. No existen diferencias entre los factores de higiene y los motivacionales. Funcionarios, empleados y obreros, los consideran como complementarios y con la misma importancia, resaltando entre los primeros la puntualidad en el pago, el buen mantenimiento de sus instalaciones, servicio médico privado y de los segundos la valoración del desarrollo personal y el reconocimiento que la empresa otorga a los trabajadores.
- c. Se aporta evidencia inversa a favor de la segunda hipótesis nula específica, por lo tanto los obreros a diferencia de los empleados y estos de los funcionarios logran mayores niveles de desempeño, debido a que la mayoría de los obreros posee mayor experiencia en el cargo por su antigüedad en la empresa, han participado y los que han quedado son los que han tenido mejores performances en el proceso de productividad con calidad, así como desarrollan vínculos emocionales y de trabajo en equipo más estrechos.
- d. Si bien para trabajadores de SEDAPAL son de suma importancia los recursos en general es de resaltar que dentro de estos, son los recursos financieros los que tienen mayor impacto en la motivación y el desempeño laboral.
- e. La retroalimentación es una herramienta muy importante para la gestión en SEDAPAL, constituyéndose en una variable predictora del incremento en el desempeño laboral.

- f. La Empresa SEDAPAL no mantiene permanentemente un programa de desarrollo para el mejoramiento del trabajo, desarrollo personal ni motivación, que permita mantener a los trabajadores en un buen nivel de respuesta frente al trabajo y en su vida personal. Además no se ha establecido un esquema de prioridades, donde regulen los retrasos o faltas en temas directamente relacionados con los trabajadores, de manera que no provoquen insatisfacción en el trabajo.
- g. De acuerdo a las variables estudiadas, los trabajadores le dan mayor importancia al salario, las adecuadas condiciones ambientales y los factores motivacionales, asimismo despiertan su interés actividades culturales, religiosas y deportivas como las fiestas del Santo Patrón del Centro de Servicios, los campeonatos deportivos anuales y la celebración mensual de los cumpleaños.
- h. En la memoria de los trabajadores antiguos de SEDAPAL ha quedado registrada la experiencia de cambio personal e institucional que se implantó con el proceso de productividad con calidad, avalado por los premios nacionales e internacionales obtenidos en ese periodo, lo que sin duda marca la diferencia acerca de la relación entre motivación y desempeño, por la nostalgia de estos gratos momentos por los que pasaron los trabajadores más antiguos, con lo acaecido en los últimos 10 años de carencias de programas de desarrollo laboral y empresarial, que es precisamente el periodo en el que se encuentran inmersos los trabajadores menos antiguos.

RECOMENDACIONES

- a. Es necesario profundizar en el desarrollo de las dos variables en el trato adecuado al personal, capacitar a la dirección en general, realizar el autoanálisis de la situación actual y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- b. Se debe aprovechar el recuerdo del Proceso de Productividad con Calidad aplicado en la década de los noventas, para reiniciarlo y darle a SEDAPAL nuevamente el empuje con el que logro los Premios obtenidos.
- c. Es necesario replantear el método de Evaluación del Desempeño de SEDAPAL, de manera que sirva adicionalmente a la medida de avance de los objetivos y metas como una herramienta de motivación al trabajador que permita darle el aliento para la obtención de los logros planteados.

REFERENCIALES

- **ÁLAMO, S., GILMA Y SILVESTRI V., KARIN. Diagnóstico del desempeño laboral de los egresados en administración de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Revista Arbitrada Formación Gerencial. Vol. 1: 49 a 62. Febrero 2002.**
- **BASTOS, ANA. Distribución logística y comercial. España. Editorial Vigo. 2007.**
- **BATEMAN, THOMAS. Administración un nuevo panorama competitivo. México. Sexta edición. Editorial Mc. Graw Hill. 2006.**
- **BEDOYA S., ENRIQUE O. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración: Gestión Empresarial. Perú. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2003.**
- **BITTEL, LESTER. Administración de Personal. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Vol. 7: 69. 2000.**
- **CARRILLO F., JORGE W. Las Motivaciones Psicosociales en un Modelo Evaluativo del Comportamiento Laboral de Docentes de Centros Educativos en la USE N° 01 de Cerro de Pasco. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Psicología con mención en Psicología Educativa. Perú. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2002.**
- **CHÁVEZ, NORBERTO. Salario y Motivación de Realización en los obreros de metal mecánica de Lima Metropolitana. Tesis para obtener el grado de Bachiller. Perú. Facultad de Letras. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 1980.**
- **CHIAVENATO, IDALBERTO. Iniciación a la Administración General. México. Editorial Mc Graw Hill. 1994.**
- **DELL, TWYLA . La motivación en el trabajo. El desarrollo de una actitud positiva en el empleado. México. Editorial Trillas. 2007.**

- DESSLER, GARY. **Administración de personal**. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación. 2001.
- DROVETTA, SUSANA. **Dirección de la Salud**. Argentina. Editorial Maechi. 1992.
- EDICIONES DIAZ DE SANTOS. **Dirección por objetivos, aplicaciones en la pequeña empresa**. España. Editorial Diaz de Santos. 1994.
- FELDMAN, ROBERT. **Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana**. México. Tercera edición. Editorial Mc. Graw Hill. 1998.
- FERNANDEZ, MANUEL. **Diccionario de recursos humanos, organización y dirección**. España. Colegio oficial de Psicólogos de España, Centro de estudios financieros. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1999.
- FRANCO G., MILAGROS J. **Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura**. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología. Perú. Facultad de Psicología. Universidad Cesar Vallejo. 2005.
- GARCÍA, MARIA. **La importancia de la evaluación del desempeño**. Revista proyecciones. Vol. 2: 34. 2001.
- GHISELLI, EDWIN. **Administración de Personal**. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social. Vol. 7: 69. 2000.
- GONZÁLES, MARTIN. y OLIVARES, SOCORRO. **Comportamiento organizacional**. México. Primera edición. Editorial Continental S.A. de C.V. 1999.
- HELLRIEGEL DON Y SLOCUM JOHN. **Comportamiento organizacional**. México. Doceava edición. Editorial Cengage Learning. 2009.
- HELLRIEGEL DON Y SLOCUM JOHN. **Comportamiento organizacional**. México. Décima edición. Editorial Thomson Paraninfo, S.A. 2004.
- HERNÁNDEZ V., MARGARITA Y MÉRIDA M., ÁNGELA. **Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud**. Investigación. Cuba.

Hospital de Servicio de Salud de Holguín en los Talleres de Electromedicina, Electromecánica y Ambulancias. 2004.

- JONES, GARETH Y GEORGE, JENNIFER. **Administración Contemporánea**. México. Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill. 2006.
- JORENS, JAVIER Y OTROS. **Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos**. Revista española de financiación y contabilidad. Vol. 35:391. 2006.
- KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ. **Administración una perspectiva global**. México. Onceava edición. Editorial Mc Graw Hill. 1999.
- LABOVITZ G., SANG Y., Y ROSANSKY V. **Cómo hacer realidad la calidad: una guía para el gestor orientado a los resultados**. España. Editorial Díaz de Santos. 1995.
- LABRA, PILAR Y OLAVE, SOLEDAD. **Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas**. Tesis obtener el título de ingeniero comercial mención en administración. Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile. 2004.
- LÓPEZ, JULIO. **Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg**. Revista Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor San Marcos. Vol. 8: 26 a 36. 2005.
- MOSLEY, DONALD y MEGGINSON, LEÓN. **Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. México. Sexta edición. Editorial Cengage Learning Editores. 2005.
- NASH, MICHAEL. **Como incrementa la productividad del recurso humano**. Colombia. Editorial Norma. 1989.
- ONGALLO, CARLOS. **Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones**. España. Editorial Dykinson S.L. 2007.
- OSORIO, CARLOS. **Modelos de Motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del instituto de mejoramiento profesional**

del magisterio Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tesis para optar el Grado de Doctora en Ciencias de La Educación. Venezuela Facultad de Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2004.

- **ORTIZ, ARMANDO. Fundamentos de finanzas públicas.** Colombia. Editorial Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. 2005.
- **PILAR G., LABRA.; SOLEDAD O., LACÁMARA. Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas.** Investigación para obtener el título de Ingeniero Comercial. Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile. 2004.
- **PINTADO, EGARD. Comportamiento Organizacional Gerenciación del Talento Humano.** Perú. Segunda edición. Fondo Editorial ISP Peruano de la Ciencia y la Cultura-IPEC. 2007.
- **PROKOPENKO, JOSEPH. Globalización, competitividad y estrategias de productividad.** Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>. Artículo web. Consultada el 4 de abril del 2010.
- **PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. Motivación del personal.** España. Editorial Vértice. 2008.
- **QUINTEROS, YELITZE. Desarrollo personal u organizacional.** Disponible en: <http://www.slideshare.net/gueste742c73/trabajo-desarrollo-personal1>. Artículo web. Consultada el 5 de noviembre del 2009.
- **ROBBINS, STEPHEN. Comportamiento Organizacional.** México. Octava edición. Editorial Prectice Hall. 1999.
- **SEDAPAL. Presentación de nuestra empresa.** Disponible en: www.sedapal.com.pe. Artículo web. Consultada el 20 de abril del 2010.
- **SOLANA, RICARDO. F. Administración de Organizaciones.** Argentina. Editorial Interoceánicas S.A. Buenos Aires. 1993.
- **SOLF Z., A. Tesón y Orientación de Meta como elementos del modelo motivacional de Hackman y Oldham.** Tesis para optar el Grado Académico

de Magíster en Psicología. Perú. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2004.

- STACEY, ADAMS. **Teoría de la Equidad**. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion/16110-12. 2010. Artículo web. Consultada el 20 de noviembre del 2009.
- WHITTAKER, JAMES OLIVER Y WHITTAKER, SANDRA J. **Psicología con adaptaciones para Iberoamérica**. México. Cuarta edición. Editorial Iberoamericana. 1991.
- WORLD HEALTH ORGANITATION. **Colaboremos por la salud: Informe sobre la salud en el mundo**. Suiza. Editorial World Health Organitation. 2006.
- ZVI, BODIE Y MERTON, ROBERT. **Finanzas**. México. Editorial Pearson Educación. 2003.

Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO : "La motivación como determinante del desempeño laboral en SEDAPAL S.A."
 Autor : Erick Héctor Cáceres González

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<u>Problema general</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Hipótesis general</u>	<u>Variable independiente</u>
¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho?	Comprobar en qué medida la motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho.	<p>H_i: "La motivación influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho".</p> <p>H₀: "La motivación no influye en el desempeño laboral de los equipos comercial y operativo de SEDAPAL, Centro de Servicios San Juan de Lurigancho".</p>	<p>X₁: Motivación laboral</p> <p>X_{1.1}: Factores higiénicos o extrínsecos</p> <p>X_{1.1.1}: Salario</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.1.1}: Remuneración que percibe en soles</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.1.1.1}: Semanal</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.1.1.2}: Quincenal</p> <p>X_{1.1.2}: Beneficios sociales</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.2.1}: Essalud</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.2.2}: Seguro médico Privado</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.2.3}: Vacaciones</p> <p>X_{1.1.3}: Servicios sociales</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.3.1}: Áreas recreativas</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.3.1.1}: Campo deportivo</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.3.1.2}: Piscina</p> <p>X_{1.1.4}: Normas laborales</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.4.1}: Reglamento de trabajo</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.4.2}: Reglamento interno</p> <p>X_{1.1.5}: Condiciones físicas</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.5.1}: Herramientas de trabajo de oficina</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.5.1.1}: Muebles</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.5.1.2}: Equipos</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.5.1.3}: Útiles de oficina</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.5.2}: Herramientas de trabajo de campo</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.5.2.1}: Maquinarias y equipos</p> <p>X_{1.1.6}: Condiciones ambientales</p> <p style="padding-left: 20px;">X_{1.1.6.1}: Ambiente confortable</p> <p style="padding-left: 40px;">X_{1.1.6.1.1}: Social</p> <p style="padding-left: 60px;">X_{1.1.6.1.2}: Psicológico</p> <p style="padding-left: 60px;">X_{1.1.6.1.3}: Ambiente</p>
<u>Sub problemas</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>	
<p>1. ¿Existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene, según los niveles ocupacionales?</p> <p>2. ¿Existen diferencias entre los funcionarios, los empleados y los</p>	<p>1. Determinar según los niveles ocupacionales, las diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene.</p> <p>2. Delimitar las diferencias entre los funcionarios, los empleados y los</p>	<p>H₁: "Existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene según, los niveles ocupacionales".</p> <p>H₀: "No existen diferencias entre los factores motivacionales y los de higiene según, los niveles ocupacionales".</p> <p>H₂: "Los funcionarios obtienen mayor desempeño laboral que los empleados y estos a su vez logran mayor desempeño laboral que los obreros".</p>	

<p>los obreros respecto al desempeño laboral?</p> <p>3. ¿Se ha implementado un modelo de desarrollo motivacional para los trabajadores en la organización?</p> <p>4. ¿Se han implementado acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral?</p> <p>5. ¿Influye la dotación de recursos humanos, financieros, políticos y logísticos en la motivación y desempeño laboral?</p> <p>6. ¿La retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores?</p> <p>7. ¿Existen otros factores que influyen en el desempeño</p>	<p>desempeño laboral.</p> <p>3. Deslindar si se ha implementado un modelo de desarrollo motivacional para los trabajadores en la organización.</p> <p>4. Indicar si se han implementado acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral.</p> <p>5. Determinar la influencia de la dotación de recursos humanos, financieros, políticos y logísticos en la motivación y desempeño laboral.</p> <p>6. Aclarar si la retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores.</p> <p>7. Analizar si existen otros factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral.</p> <p>8. Determinar las diferencias entre los empleados de mayor antigüedad y los de menor antigüedad, en relación a la</p>	<p>mayor desempeño laboral que los empleados y esto a su vez no logran mayor desempeño laboral que los obreros".</p> <p>H₃: "La dotación de recursos financieros influye más que los otros recursos en el desempeño laboral".</p> <p>H₀: "La dotación de recursos financieros no influye más que los otros recursos en el desempeño laboral".</p> <p>H₄: "La retroalimentación influye en el desempeño laboral de los trabajadores".</p> <p>H₀: "La retroalimentación no influye en el desempeño laboral de los trabajadores".</p> <p>H₅: "El salario, las condiciones ambientales y los factores motivacionales son los indicadores que mayormente influyen en el desempeño laboral"</p> <p>H₀: "El salario, las condiciones ambientales y los factores motivacionales no son los indicadores que mayormente influyen en el desempeño laboral"</p> <p>H₆: "Los funcionarios, empleados y obreros antiguos a diferencia de los de menor antigüedad, presentan niveles altos de vinculación entre la motivación y el desempeño laboral".</p>	<p>X_{1.2.1}: Desarrollo personal X_{1.2.1.1}: Crecimiento individual X_{1.2.1.2}: Necesidad de autorrealización X_{1.2.1.2.1}: Talleres de retroalimentación</p> <p>X_{1.2.2}: Reconocimiento laboral X_{1.2.2.1}: Incentivos X_{1.2.2.1.1}: Premios X_{1.2.2.1.2}: Reconocimientos</p> <p style="text-align: center;"><u>Variable dependiente</u></p> <p>Y₁: Desempeño Laboral</p> <p>Y_{1.1}: Competencias Y_{1.1.1}: Eficiencia Y_{1.1.1.1}: Trabajo en equipo Y_{1.1.1.2}: Capacitación</p> <p>Y_{1.1.2}: Calidad de servicio Y_{1.1.2.1}: Control de calidad</p> <p>Y_{1.1.3}: Innovación Y_{1.1.3.1}: Conocimientos y experiencias Y_{1.1.3.2}: Cambio Organizacional</p> <p>Y_{1.2}: Contribución a la empresa Y_{1.2.1}: Compromiso con la organización Y_{1.2.1.1}: Apoyo total</p> <p>Y_{1.2.2}: Eficacia Personal Y_{1.2.2.1}: Esfuerzo</p> <p style="text-align: center;"><u>Variable interviniente</u></p> <p>Z₁: Trabajadores del Centro de Servicios San Juan de Lurigancho de SEDAPAL.</p> <p>Z_{1.1}: Funcionarios</p>
---	--	--	---

<p>8. ¿Existen diferencias entre los funcionarios, empleados y obreros de mayor antigüedad y los de menor antigüedad, en relación a la motivación y el desempeño laboral?</p>	<p>desempeño laboral.</p>	<p>H₀: "Los funcionarios, empleados y obreros antiguos a diferencia de los de menor antigüedad, no presentan niveles altos de vinculación entre la motivación y el desempeño laboral".</p>	<p>Z_{1.1.1.1}: Masculino Z_{1.1.1.2}: Femenino Z_{1.1.2}: Antigüedad Z_{1.1.2.1}: 1 a 5 años Z_{1.1.2.2}: 5 años; 1 día a 10 años Z_{1.1.2.3}: 10 años; 1 día a más años Z_{1.2}: Empleados Z_{1.2.1}: Género Z_{1.2.1.1}: Masculino Z_{1.2.1.2}: Femenino Z_{1.2.2}: Antigüedad Z_{1.2.2.1}: 1 a 5 años Z_{1.2.2.2}: 5 años; 1 día a 10 años Z_{1.2.2.3}: 10 años; 1 día a más años Z_{1.3}: Obreros Z_{1.3.1}: Género Z_{1.3.1.1}: Masculino Z_{1.3.1.2}: Femenino Z_{1.3.2}: Antigüedad Z_{1.3.2.1}: 1 a 5 años Z_{1.3.2.2}: 5 años, 1 día a 10 años Z_{1.3.2.3}: 10 años, 1 día a más años Z₂: Dotación de recursos Z_{2.1}: Recursos humanos Z_{2.2}: Recursos financieros Z_{2.3}: Recursos Políticos Z_{2.4}: Recursos logísticos</p>
---	---------------------------	---	--



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de motivación laboral para funcionarios SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: Años: Meses:

Fecha:

Género Edad Estado Civil

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Estoy de acuerdo con el salario que percibo de manera mensual. (Funcionario).					
2	Recibo mi salario acorde con el trabajo que efectúo.					
3	Los salarios diferenciados existentes, según los niveles ocupaciones, generan conflictos internos.					
4	La empresa se encuentra al día en el pago de mi seguro social a Essalud.					
5	Las vacaciones que me brindan la empresa tienen un tiempo razonable.					
6	Estoy conforme con el servicio con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
7	Estoy conforme con las instalaciones y mantenimiento con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
8	Conozco el reglamento de trabajo con el cual se rige la empresa.					
9	Conozco el reglamento interno con el cual se rige la empresa.					
10	Cumplo el reglamento de trabajo de la empresa.					
11	Cumplo el reglamento interno de la empresa.					

12	Sufro de dolores en el cuerpo, ocasionados por el trabajo.					
13	Las condiciones físicas donde trabajo no son las adecuadas.					
14	El lugar donde trabajo me resulta agradable.					
15	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros.					
16	Estoy motivado para poder superarme.					
17	La empresa es un lugar en donde se contribuye a tu desarrollo personal.					
18	En la empresa reconocen mi esfuerzo mediante premios e incentivos.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de motivación laboral para empleados SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: Años: Meses:
 Fecha:

Género Edad Estado Civil

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Estoy de acuerdo con el salario que percibo de manera quincenal. (empleado)					
2	Recibo mi salario acorde con el trabajo que efectúo.					
3	Los salarios diferenciados existentes, según los niveles ocupaciones, generan conflictos internos.					
4	La empresa se encuentra al día en el pago de mi seguro social a Essalud.					
5	Las vacaciones que me brindan la empresa tienen un tiempo razonable.					
6	Estoy conforme con el servicio con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
7	Estoy conforme con las instalaciones y mantenimiento con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
8	Conozco el reglamento de trabajo con el cual se rige la empresa.					
9	Conozco el reglamento interno con el cual se rige la empresa.					
10	Cumplo el reglamento de trabajo de la empresa.					
11	Cumplo el reglamento interno de la empresa.					

12	Sufro de dolores en el cuerpo, ocasionados por el trabajo.					
13	Las condiciones físicas donde trabajo no son las adecuadas.					
14	El lugar donde trabajo me resulta agradable.					
15	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros.					
16	Estoy motivado para poder superarme.					
17	La empresa es un lugar en donde se contribuye a tu desarrollo personal.					
18	En la empresa reconocen mi esfuerzo mediante premios e incentivos.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de motivación laboral para obreros SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: Años: Meses:

Fecha:

Género Edad Estado Civil

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Estoy de acuerdo con la salario que percibo de manera semanal. (obrero)					
2	Recibo mi salario acorde con el trabajo que efectúo.					
3	Soy consciente que la diferencia de salarios ocasiona conflictos internos.					
4	La empresa se encuentra al día en el pago de mi seguro social a Essalud.					
5	Las vacaciones que me brindan la empresa tienen un tiempo razonable.					
6	Estoy conforme con el servicio con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
7	Estoy conforme con las instalaciones y mantenimiento con que se cuenta en las áreas recreativas de SEDAPAL.					
8	Conozco el reglamento de trabajo con el cual se rige la empresa.					
9	Conozco el reglamento interno con el cual se rige la empresa.					
10	Cumplo el reglamento de trabajo de la empresa.					
11	Cumplo el reglamento interno de la empresa.					
12	Sufro de dolores en el cuerpo, ocasionados por el trabajo.					

13	Las condiciones físicas donde trabajo no son las adecuadas.					
14	El lugar donde trabajo me resulta agradable.					
15	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros.					
16	Estoy motivado para poder superarme.					
17	La empresa es un lugar en donde se contribuye a tu desarrollo personal.					
18	En la empresa reconocen mi esfuerzo mediante premios e incentivos.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

Escala de desempeño laboral para funcionarios SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: **Años:** **Meses:**

Fecha:

Género **Edad** **Estado Civil**

Condición laboral:

Funcionario **Obrero** **Empleado**

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Crees que trabajando en equipo contribuye a que tu desempeño sea más óptimo.					
2	Las capacitaciones que brinda SEDAPAL son las más adecuadas para ser más eficientes.					
3	La calidad de servicio que brinda el trabajador va acorde con el desempeño que exige la empresa.					
4	Piensas que tu conocimiento y experiencia contribuyen en la innovación de tu área.					
5	Piensas que el cambio tecnológico va influenciar en un mejor desempeño.					
6	Me adapto rápida y satisfactoriamente a los cambios que se generan en la empresa.					
7	Contribuyo con nuevas ideas y de manera espontánea con la empresa.					
8	Realizo mejor mi trabajo en gratitud a la empresa por la oportunidad que me ha brindado.					

9	El esfuerzo que realizo contribuye en mejoras relacionadas con mi desempeño.					
10	Estoy satisfecho con la labor que realizo para la empresa.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de desempeño laboral para empleados SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa:

Años: **Meses:**

Fecha:

Género

Edad

Estado Civil

Condición laboral:

Funcionario

Obrero

Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Crees que trabajando en equipo contribuye a que tu desempeño sea más óptimo.					
2	Las capacitaciones que brinda SEDAPAL son las más adecuadas para ser más eficientes.					
3	La calidad de servicio que brindas tú como empleado va acorde con el desempeño que te exige la empresa.					
4	Piensas que tu conocimiento y experiencia contribuyen en la innovación de tu área.					
5	Piensas que el cambio tecnológico va influenciar en un mejor desempeño.					
6	Me adapto rápida y satisfactoriamente a los cambios que se generan en la empresa.					
7	Contribuyo con nuevas ideas y de manera espontánea con la empresa.					
8	Realizo mejor mi trabajo en gratitud a la empresa por la oportunidad que me ha brindado.					
9	El esfuerzo que realizó contribuye en mejoras relacionadas con mi desempeño.					
10	Estoy satisfecho con la labor que realizo para la empresa.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de desempeño laboral para obreros SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa:

Años: **Meses:**

Fecha:

Género

Edad

Estado Civil

Condición laboral:

Funcionario

Obrero

Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando X en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Crees que trabajando en equipo contribuye a que tu desempeño sea más óptimo.					
2	Las capacitaciones que brinda SEDAPAL son las más adecuadas para ser más eficientes.					
3	El servicio que brindas al realizar tu trabajo, es acorde a lo que pide tu jefe.					
4	Piensas que tu conocimiento y experiencia contribuyen en la innovación de tu área.					
5	Piensas que el cambio tecnológico va influenciar en un mejor desempeño.					
6	Me adapto rápida y satisfactoriamente a los cambios que se generan en la empresa.					
7	Contribuyo con nuevas ideas y de manera espontánea con la empresa.					
8	Realizo mejor mi trabajo en gratitud a la empresa por la oportunidad que me ha brindado.					
9	El esfuerzo que realizó contribuye en mejoras relacionadas con mi desempeño.					
10	Estoy satisfecho con la labor que realizo para la empresa.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de dotación de recursos financieros para los
trabajadores de SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: Años: Meses:

Fecha:

Género Edad Estado Civil

Condición laboral:

Funcionario Obrero Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		ED	I	DA	
1	Los recursos financieros se usan adecuadamente.				
2	Los recursos financieros que se destinan para la supervisión de la obras son suficientes.				
3	La burocracia existente facilita el otorgamiento de los recursos financieros para la supervisión de las obras.				



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de dotación de recursos logísticos para los trabajadores de SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa:

Años: **Meses:**

Fecha:

Género

Edad

Estado Civil

Condición laboral:

Funcionario

Obrero

Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Los recursos logísticos se usan adecuadamente.					
2	Los recursos logísticos que se destinan para la supervisión de la obras son suficientes.					
3	La burocracia existente facilita el otorgamiento de los recursos logísticos para la supervisión de las obras.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Escala de dotación de recursos humanos para los
trabajadores de SEDAPAL**

Experiencia Laboral en la empresa:

Años: **Meses:**

Fecha:

Género

Edad

Estado Civil

Condición laboral:

Funcionario

Obrero

Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Los recursos humanos están distribuidos adecuadamente.					
2	Los recursos humanos que se destinan para la supervisión de la obras son suficientes.					
3	La burocracia existente facilita la distribución de los recursos humanos para la supervisión de las obras.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

Escala de dotación de políticas para los trabajadores de SEDAPAL

Experiencia Laboral en la empresa: **Años:** **Meses:**

Fecha:

Género **Edad** **Estado Civil**

Condición laboral:

Funcionario Obrero Empleado

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	Las políticas van de la mano con el desarrollo de la empresa.					
2	Las políticas facilita el desarrollo de la empresa.					
3	La falta de políticas origina eficiencia en la supervisión de actividades.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**Escala de evaluación de la influencia de la retroalimentación
en el desempeño laboral de los trabajadores de SEDAPAL**

Experiencia Laboral en la empresa: **Años:** **Meses:**

Fecha:

Género **Edad** **Estado Civil**

Condición laboral:

Funcionario **Obrero** **Empleado**

Tema:

1	Trabajo en equipo	
2	Seguridad en el trabajo	
3	Empowerment	
4	Importancia de Nuestras Tareas	
5	Relaciones Laborales	

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes características. Califique según su criterio, colocando **X** en el recuadro, de acuerdo a la siguiente escala:

- TD** = Totalmente en Desacuerdo
- ED** = En Desacuerdo
- I** = Indeciso (*Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo*)
- DA** = De Acuerdo
- TA** = Totalmente de Acuerdo.

No omita ningún ítem. **GRACIAS.**

		TD	ED	I	DA	TA
1	El contenido de esta retroalimentación ha sido suficiente para cumplir con los objetivos del mismo.					
2	Las enseñanzas impartidas en esta retroalimentación son aplicables a nuestra Empresa.					
3	La retroalimentación es importante porque nos indica el avance de la empresa.					
4	La retroalimentación contribuye al mejoramiento de estado del compromiso de los trabajadores con las labores diarias.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SECCIÓN DE POSTGRADO

**Guía de entrevista sobre OSHAS 18000 para funcionarios,
obreros y empleados**

Experiencia Laboral en la empresa: **Años:** **Meses:**

Fecha:

Género **Edad** **Estado Civil**

Condición laboral:

Funcionario **Obrero** **Empleado**

Instrucciones

Responda con sinceridad, a las siguientes preguntas, por favor no omita ningún ítem. **GRACIAS.**

1. ¿Sabe que es ISO 18000?
2. ¿Qué busca el ISO 18000?
3. ¿Cree usted que son importantes para SEDAPAL?
4. ¿Ha recibido información de ISO 18000?
5. ¿Usted cumple algún alcance de la norma ISO 18000?
6. ¿Ha sido evaluado por el cumplimiento de ISO 18000?
7. ¿Le gustaría participar en comités de gestión del ISO 18000?
8. ¿Le parece importante la implementación de ISO 18000?