



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y
SECRETARIADO EJECUTIVO**

CARRERA SERVICIOS GERENCIALES

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LA:
“LICENCIATURA DE SERVICIOS GERENCIALES”**

TEMA

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE OPTIMIZA LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA PÚBLICA AGUAS DE MANTA AÑO 2013**

AUTORES:

- LAJE CÁRDENAS BRAULIO ISRAEL
- LAJE CÁRDENAS JESSENIA VERÓNICA

DIRECTORA:

Econ. JAQUELINE PACHECO MENDOZA

**MANTA – MANABI – ECUADOR
2012 - 2013**

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y
SECRETARIADO EJECUTIVO**

CARRERA SERVICIOS GERENCIALES

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LA:
“LICENCIATURA DE SERVICIOS GERENCIALES”**

Sometida a consideración de los señores miembros del tribunal de sustentación como requisito previo a la obtención del título.

APROBADO

Miembros del Tribunal

Miembros del Tribunal

Miembros del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los contenidos, citas, resultados y conclusiones de este trabajo de investigación son de nuestra estricta responsabilidad y tienen como respaldo el derecho de los autores reconocidos en las citas que se presentan en la bibliografía correspondientes.

Los Autores,

Laje Cárdenas Braulio Israel

Laje Cárdenas Jessenia Verónica

DEDICATORIA

- ✓ Este trabajo de investigación, no sería posible haberlo realizado, sino fuera por la predisposición y el aprecio que le he puesto al hacerlo, por esa razón dedico a Dios en primer lugar, quien me ha dado la bendición, constancia, fortaleza y sabiduría como lo hace todos días.
- ✓ De la misma manera lo dedico con mucho cariño, a mis padres por darme el apoyo, el esfuerzo y el espacio de realizar esta tesis.
- ✓ Y a todas las personas que estuvieron con los ánimos y oraciones incondicionales dentro de todo de este proceso.

Braulio Laje Cárdenas

- ✓ Esta laboriosa investigación, no sería posible haberlo realizado sin la bendición de Dios, con su gracia, sabiduría y perseverancia hemos logrado realizar unos de nuestros éxitos.
- ✓ A mis padres que con su esfuerzo han hecho de este sueño una realidad, gracias por brindarme su apoyo incondicional.
- ✓ A mi esposo por su ayuda absoluta y los momentos compartidos en esta etapa.
- ✓ Y a todos quienes estuvieron ayudándonos con un granito de sus conocimientos durante este proyecto, lleno de esfuerzo y dedicación.

Jessenia Laje Cárdenas

AGRADECIMIENTO

“No hay en el mundo más bello que el de la gratitud”

la Bruyère

Consignamos nuestros sentimientos de gratitud más profundos para:

- ❖ Nuestras respectivas familias, quienes nos apoyaron incondicionalmente en esta etapa de nuestra vida estudiantil.

- ❖ La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por su permanente labor de servicios a la sociedad.

- ❖ La facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo por ser la pionera en la carrera de Servicios Gerenciales, que nos brinda grandes oportunidades y por su inagotable firmeza por la mejor calidad de profesionales.

- ❖ Nuestra directora de tesis, Econ. Jaqueline Pacheco, quien con su sabiduría y conocimientos supo orientarnos en la elaboración del presente trabajo de investigación.

- ❖ Los directores, los empleados administrativos, obreros de la Empresa Pública Aguas de Manta y porque no a todos los usuarios del mismo cantón quien en los momentos oportunos nos colaboraron con la información que requeríamos para la tesis.

Los Autores Laje Cárdenas Braulio Israel

Laje Cárdenas Jessenia Verónica

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación	III
Declaración de Auditoria	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de Contenido	VII
Resumen Ejecutivo	X
Abstracto	XII
Introducción	01
CAPÍTULO I	
1. Marco Referencial	03
1.1. Planteamiento del Problema	03
1.2. Formulación del problema	04
1.2.1. Delimitación del Problema	04
1.3. Justificación	05
1.4. Objetivos	06
1.4.1. General	06
1.4.2. Específicos	06
1.5. Hipótesis	06
1.5.1. Variable	07
1.5.1.1. Variable Independiente	07
1.5.1.2. Variable Dependiente	07
1.5.1.3. Operacionalización de Variables	08
1.6. Metodología	09

1.6.1. Tipo de estudio	09
1.6.2. Métodos	09
1.6.3. Técnicas	10
1.6.4. Universo y muestra	11
CAPÍTULO II	
2. Marco Teórico	14
2.1. Contextualización histórica social	14
2.1.1. Análisis del entorno	19
2.2. Estrategia	20
2.3. Concepto de gestión	22
2.3.1. Qué es la gestión empresarial	23
2.3.2. Gestión de desempeño	25
2.3.3. Funciones básica de la gestión	25
2.4. Talento humano	27
2.4.1. Gestión estratégica del talento humano	28
2.4.2. Estrategia para la gestión del talento	29
2.5. Aspectos a considerar para el análisis de puesto	30
2.6. Procesos de formación y desarrollo del talento humano	32
2.7. Producción laboral	32
2.7.1. Productividad de la empresa y clima organizacional	34
2.8. Clima laboral	36
CAPÍTULO III	
3. Resultados de la Investigación.	38
3.1. Análisis e interpretación de resultados	38
3.2. Conclusiones	58

3.3. Recomendaciones	59
-----------------------------	-----------

CAPÍTULO IV

4. Propuesta: “CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES PARA EL MEJORAMIENTO, DESARROLLO E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EPAM”	
4.1. Antecedentes de la investigación	60
4.2. Justificación previa	61
4.3. Objetivos	62
4.4. Beneficiario	62
4.5. Producto	62
4.6. Capacitadores	63
4.7. Plan de Acción	63
4.8. Actividades en Procesos	68
4.9. Logística	68
4.10. Presupuesto	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	75

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación surge en la Empresa Pública Aguas de Manta, para ello era necesario conocer la situación laboral de los diferentes directores, empleados y obreros que forman parte de esta empresa, incluso a usuarios de la misma.

Este trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Manta, en donde se encuentra la empresa, con el número de 300 trabajadores a quienes se pudo acceder para recaudar la información de fundamental importancia, para así tener un trabajo veraz y confiable.

Se utilizó entrevista personales con los jefes departamentales y encuestas, para las diferentes áreas que existen en la misma, que fueron asignados para recabar lo necesario.

Con el propósito de desarrollar este tema, se investigó acerca de la situación laboral en que ellos se desenvuelven, y así constatar su productividad.

Se pudo constatar que muchos empleados han tenido la oportunidad de participar en una capacitación, pero no hay continuidad ni debidos controles de procesos. De manera general, al entrevistar a las autoridades, y las encuestas a empleados y obreros de la empresa se pudo conocer que el desempeño laboral que ellos vienen realizando no es lo suficientemente bueno, ni se cumplen a cabalidad con las funciones encomendadas.

Por ellos nace la propuesta de establecer una capacitación a los jefes departamentales de la institución, un plan estratégico para la gestión

administrativa, en pro del crecimiento y desarrollo de la productividad laboral de la empresa.

Cabe mencionar que el desarrollo de esta investigación pretende sentar las bases de un sistema permanente de seguimiento de profesionales, a efecto de contar con información actualizada sobre la relación entre el mercado laboral y el buen clima organizacional.

ABSTRACT

This investigation arises in the Empresa Pública Aguas de Manta, for it was necessary to even know the labor situation of the different directors, employees and workers that are part of this company, even to the users of the same one.

This exploration work was carried out in the city Manta where is the company, with the number of 300 workers to who you could consent to collect the information of fundamental importance, for this way to have a truthful and reliable work.

Interview personnel were used with the departmental bosses and you interview, for the different areas that exist in the same one that were assigned us for request the necessary thing.

With the purpose of developing this topic, it was investigated about the labor situation in that they are unwrapped, and this way to verify their productivity.

You could verify that many employees have had the opportunity to participate in training, but there are not continuity neither due controls of processes. In a general way, when interviewing to the authorities, and the surveys to employees and workers of the company one could know that the labor acting that they come carrying out is not the sufficiently good thing, neither they are fulfilled to fully the commended functions.

For them the proposal is born of establishing training to the departmental bosses of the institution, a strategic plan for the administrative administration, in pro of the growth and development of the labor productivity of the company.

It is necessary to mention that the development of this investigation seeks to sit down the bases from a permanent system of professionals' pursuit to effect of having up to date information on the relationship between the labor market and the good organizational climate.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que se vive exigen cada día las empresas públicas como privadas, a profesionales competitivos y eficientes, estar preparados para los cambios y exigencia que tiende a tener la sociedad, y esto permitirá desarrollar y alcanzar el éxito deseado.

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo elaborar estrategias de gestión administrativa para la Empresa Pública Aguas de Manta. Para ejecutar esta investigación, se realizó el análisis de la productividad laboral del talento humano de la mencionada empresa.

Esta investigación contiene los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I** se presenta el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema donde aborda la delimitación que es campo, área y aspecto, la Justificación, los Objetivos General y Específico, también adquirimos la Hipótesis, Variables, Operacionalización, la Metodología aplicada en la tesis, abarcando Tipo de estudio, métodos, técnicas, universo y muestras existentes dentro de esta investigación.

En el **Capítulo II** se plantea la contextualización histórica social, el organigrama estructural, y el análisis del entorno de la Empresa Pública Aguas de Manta, además están los contenidos teóricos relacionados a estrategias, conceptos de gestión, gestión empresarial, el talento humano, la gestión estratégica, y las estrategias para el mejoramiento del talento humano.

También se tratan aspectos sobre la consideración para el análisis de puesto, procesos de formación y desarrollo del talento humano, la productividad laboral, productividad en la empresa, el clima organizacional; y culminando con

marco teórico el clima laboral, que es uno de los temas fundamentales para el mejoramiento de una correcta aplicación de estrategia de gestión administrativa para así optimizar la productividad laboral.

En el Capítulo III se establecen las conclusiones y recomendaciones extraídas del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

En el Capítulo IV se abarca lo culminante de esta investigación, como es la propuesta planteada para mejorar la problemática existente.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los sistemas de información en las organizaciones públicas y privadas da un punto de conflicto ya que no existe claridad en los conceptos y en su significado, por tal razón el presente problema se ubica en un contexto técnico-administrativo, ya que se trata de identificar y proponer caminos alternos, para que la productividad laboral sea el resultado de criterios técnicos y procesos sólidos en la Empresa Pública Aguas de Manta.

La gestión administrativa que busca optimizar la productividad laboral, en su cargo, establece estrategias para lograrlo y conseguir así la eficiencia y la eficacia de los recursos, que cada uno tenga a su cargo. Por ello los encargados de la administración y funcionarios deben poseer competencias, liderazgo, experiencia, profesionalismo, trabajo en equipo, que son necesarios para la toma de decisiones y llevar a cabo estrategias que mejoren la productividad laboral. Para esto es muy importante que la empresa posea un plan estratégico de gestión administrativa, elemento vital para que cada empleado/a, conozca sus responsabilidades.

La gestión adecuada de recursos para la productividad profesional del talento humano es vital para el correcto funcionamiento técnico-administrativo de toda empresa o institución, sea esto, público o privado, pues con ello se puede valorar los conocimientos, habilidades y perfil profesional de los/as funcionarios/as. La ineficiencia de determinados/as empleados/as, obstaculiza la labor de la empresa y la carencia de efectividad.

La empresa Publica Aguas de Manta capacita a los empleados de las diferentes áreas, mediante cursos que dictan la contraloría general del estado una vez al año, pero no todos los funcionarios logran la capacitación, e incluso esta no abarca todo el personal y no se siguen procesos.

En la actualidad se requiere delegar responsabilidades a los departamentos para cumplir las actividades de gestión administrativa, siendo necesario que desarrollen las competencias generales y específicas esenciales, como:

- 1.- Organizar el trabajo de manera que las importantes se prioricen.
- 2.- Proporcionar sugerencias concretas para realizar mejoras.
- 3.- Conocer la integración entre departamentos.
- 4.- Conocer la información que maneja cada departamento.
- 5.- Uso adecuado de las TIC'S.
- 6.- Mejoras las habilidades de comunicación.
- 7.- Manejar idiomas.
- 8.- Tener capacidad de liderazgo.
- 9.- Ser proactivos y productivos.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar la productividad laboral del talento humano de la Empresa Públicas Aguas de Manta?

1.2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo : La investigación está ubicada en la Gestión Administrativa de la Empresa Pública Aguas de Manta.

Área : Involucra a todo el talento humano de la empresa.

Aspecto : Actualización de recursos y métodos – diagnósticos e índices valorativos que permiten conocer y evaluar la productividad laboral, y la implementación de estrategias administrativas que lleven a lograr el objetivo.

3.1 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación servirá para lograr que la gestión administrativa de la empresa Pública Aguas de Manta estandarice las medidas correctivas y procedimientos apropiados en la producción laboral, dado que resulta de vital importancia que se pueda ejecutar equipos de trabajos sólidos y comprometidos con la empresa. Cabe indicar que de la eficacia de ellos depende tener un buen clima laboral de la empresa y que “clientes” se sientan bien atendidos y garantizados en sus exigencias.

Todo en cuanto logre el personal ejecutar nuevas alternativas en gestión administrativa, fortalecerá su imagen y sus estructuras resistirán cualquier contingencia.

Este trabajo investigativo apunta hacia el bien común, es decir, la comunidad repercutirá positivamente en el aspecto social de una buena gestión administrativa, y la empresa se fortalecerá y se generará la satisfacción en quienes demanden los servicios.

A partir de esta investigación y la puesta en práctica de las estrategias que se sugiere, los objetivos de convivencia entre grupos de trabajos mejorarán ostensiblemente; la motivación en el personal de la empresa se incrementará y la atención al cliente será eficiente.

Vale recalcar que el presente trabajo no conduce a gastos exagerados porque la problemática se la encuentra en el interior; además se puede emplear recursos propios en tiempo, en lo humano y en materiales. En lo social y económico será trascendental y los resultados se crearan a partir de su aplicación. Al final se podrá relacionar que los recursos invertidos serán mínimos, en comparación con los resultados obtenidos; por ello la factibilidad de la presente investigación es incuestionable.

4.1 OBJETIVO

1.4.1. Objetivo General

Elaborar una Estrategia de Gestión Administrativa que Optimice la Productividad Laboral del Talento Humano de la Empresa Pública Aguas de Manta.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1.- Determinar los antecedentes del objeto y campo de estudio.
- 2.- Realizar la característica del objeto y campo (marco teórico).
- 3.- Determinar la situación problemática en la Empresa Pública Aguas de Manta (recolección de datos y análisis de los resultados).
- 4.- Elaborar la propuesta.

1.5 HIPÓTESIS

La aplicación de una estrategia de Gestión Administrativa Optimizará la Productividad Laboral del Talento Humano de la Empresa Pública Aguas de Manta.

1.5.1 VARIABLES

1.5.1.1 Variable Independiente

Estrategias de gestión administrativa.

1.5.1.2 Variable Dependiente

Productividad laboral del talento humano.

1.5.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Estrategias de Gestión Administrativa	Proceso de establecer estrategias para lograr y conseguir así la eficiencia y la eficacia de los recursos, que cada uno tenga a su cargo.	Encargados de la administración y funcionarios deben poseer competencia, liderazgo, experiencia, profesionalismo, trabajo en equipo, que son necesarios para la toma de decisiones y así llevar a cabo un plan estratégico que mejore la productividad laboral.	Liderazgo. Profesionalismo. Trabajo en equipo. Ética profesional. Clima laboral y organizacional. Evaluación continúa.	Funcionarios. Obreros. Usuarios.	Entrevistas. Encuestas.

1.5.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Productividad Laboral del Talento Humano	Mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, introduciendo innovaciones para reducir costos.	Identificar y proponer caminos alternos, para que la productividad laboral sea el resultado de criterios técnicos y procesos sólidos en la Empresa Pública Aguas de Manta.	Capacitaciones. Innovación. Competitividad (eficiencia y eficacia). Experiencia.	Funcionarios. Obreros. Usuarios.	Entrevistas. Encuestas. Observación.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 TIPO DE ESTUDIO

El nivel o tipo de investigación se utilizó el exploratorio y descriptivo, que permitió ir hasta el lugar de los hechos, donde se indagaron las causas y efectos del problema.

1.6.2 MÉTODOS

Los métodos utilizados para el desarrollo de esta investigación fueron los siguientes:

- a.** Método de investigación de campo
- b.** Método Bibliográfico
- c.** Método Descriptivo
- d.** Método Inductivo
- e.** Método de Muestreo Estratificado

1.6.2.1 La Investigación de Campo, se la realizó llegando directamente a las fuentes primarias, instalaciones de la Empresa Pública Aguas de Manta, para recoger y registrar datos relativos a las funciones y el nivel de formación profesional de sus empleados, lo cual nos orientó para examinar cómo varía la productividad laboral en un entorno de cambios acelerados.

1.6.2.2 El Método Bibliográfico, se lo aplicó en la recolección y selección de conceptos, documentos e investigaciones a través de internet, publicaciones de la empresa, logrando reunir información y conocimientos previos sobre la temática del proyecto.

1.6.2.3 El Método Descriptivo, habiendo llegado a la fuente directa, se pudo encontrar los problemas de los encuestados, y así analizar el fenómeno en partes y conocer cada una de ellas, para luego reconstruir el todo lógico y concreto de los elementos destacados a través del análisis.

1.6.2.4 El Método Inductivo, permitió partir de un hecho particular para llegar a corroborar la hipótesis formulada a fin de obtener conclusiones generales.

1.6.2.5 Método de Muestreo Estratificado, consistió en realizar una división previa de la población de estudio, en grupos o clases que se suponen homogéneos, con relación a algunas cualidades que serían estudiadas. Dentro de cada estrato se usó la técnica del muestreo sistemático, una de las técnicas de selección más usadas en la práctica.

1.6.3 TÉCNICAS

En el desarrollo de este trabajo se aplicó las siguientes técnicas: ficha de observación, encuesta y entrevista.

1.6.3.1 Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a los empleados y obreros quienes trabajan para la Empresa Pública Aguas de Manta, y así también a los usuarios quien recibe el servicio administrativo que presta la institución.

1.6.3.2 Entrevista

Fue necesario para esta investigación entrevistar a los jefes departamentales de la empresa, a quienes se les propuso un plan estratégico para optimizar la productividad laboral.

Los resultados de estas entrevistas fueron de gran valor, al permitir conocer de fuente directa cómo marcha la relación y comunicación con los empleados y jefes departamentales.

1.6.4 UNIVERSO Y MUESTRA

1.6.4.1 Universo

Este proyecto tendrá como universo a jefes, empleados y obreros de la Empresa Pública Aguas de Manta, así también a los usuarios del mismo cantón, y con ellos detallamos los siguientes:

DETALLE	CANTIDAD
Jefes Departamentales	06
Personal Administrativo	100
Obreros	150
Usuarios	4500

Con un total de 4756 personas como universo.

1.6.4.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Z= 1,96 (para un nivel de confianza 95%).

P= 0,85(de probabilidad de que suceda el evento).

Q= 0,15(probabilidad de que no suceda el evento).

N= Tamaño de la población.

E= 0,05 (error de muestreo) $1 - 0,95 = 0,05$.

Existen numerosas técnicas para seleccionar las muestras. Este paso es de vital importancia en un estudio estadístico, porque las conclusiones que se obtienen dependen muy esencialmente de la/s muestra/s analizada/s. Para elegir la muestra se utilizó el muestreo estratificado, el cual consiste en dividir la población total en clases homogéneas (estratos). En este caso la población se dividió de forma natural en cuatro grupos, los cuales fueron detallados anteriormente. Cada estrato funciona independientemente, aplicando la fórmula detallada con cada uno de ellos, excepto con los jefes departamentales, pues debido a facilidades prestadas solo se pudo entrevistar al 50%; luego usando el muestreo aleatorio simple se eligió los elementos concretos que formarían parte de la muestra.

Para los empleados administrativos el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$N = 100$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,85 \times 0,15 \times 100}{(0,05)^2(100 - 1) + (1,96)^2 0,85 \times 0,15}$$

$$n = 66,43$$

Al redondear, la muestra de los empleados administrativos sería de 67. Debido a que no todos los empleados colaboraron, llegamos a encuestar a 60 de ellos.

En la encuesta de los obreros el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$N = 150$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,85 \times 0,15 \times 150}{(0,05)^2(150 - 1) + (1,96)^2 0,85 \times 0,15}$$

$$n = 85,20$$

Al redondear el tamaño de la muestra de los obreros es de 86.

Aplicando la misma fórmula al tamaño de la muestra de los usuarios se obtuvo:

$$N = 4.500$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,85 \times 0,15 \times 4.500}{(0,05)^2(4.500 - 1) + (1,96)^2 0,85 \times 0,15}$$

$$n = 187,78$$

Al redondear el tamaño de muestra es de 188.

Habiendo hecho los cálculos respectivos se obtuvo un total de:

Jefes Departamentales	03
Personal Administrativo	60
Obreros	86
Usuarios	188
TAMAÑO DE MUESTRA	337

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA SOCIAL



El origen de lo que es hoy la empresa de agua potable y alcantarillado de Manta, se remonta 56 años atrás, tiempo durante el cual, pese a sus falencias, esta institución, incomprendida y tantas veces cuestionada, no ha dejado de contribuir al desarrollo de esta ciudad.

Su trayectoria se inicia allá por el año de 1949, cuando Manta, imbuido de la fuerza que la razón, cuando se trata de defender sus derechos, ante las crecientes necesidades de contar con una adecuada provisión de líquido vital, emprendió la lucha que culminó con la creación de una junta de agua potable, contando con el apoyo de la representación política que en aquella época tenía Manabí ante el Congreso Nacional. Fue así como el diputado Alfredo Escobar presentó un proyecto de ley para conseguir la provisión de agua potable, exclusivamente para Manta.

Dicho proyecto contemplaba la creación de una junta de Administración de Agua Potable. El congreso aprobó el mismo y entregó la realización de la obra al consejo Provincial, elaborándose el reglamento respectivo donde se señalaba rentas para las obras de agua potable de Manta y Montecristi. En vista que existía la amenaza de postergarse la atención de Manta por su

posición geográfica frente a los demás cantones de la zona sur, se produjo un movimiento para conseguir la ejecución de los trabajos.

En la década de los 90, mientras las exigencias ciudadanas crecían, los servicios de dotación de agua potable y recolección de agua servidas administrados por la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Manta EMAPAM, se volvían cada vez más deficientes como consecuencia del manejo político de la institución. Este mal manejo de la entidad, llevó a las fuerzas representativas de Manta, a gestionar la separación de esta Empresa del seno del Municipio, en un afán de evitar que servicios tan vitales como el agua potable y alcantarillado, fueran administrados de acuerdo con politiquerías que se daban al interior del cabildo.

Fue así que las Cámaras de la Producción de Manta, toman parte en la gestión de este objetivo, presentando un proyecto de ley para la creación de una empresa Autónoma, sin la injerencia Municipal directa e involucrando la participación de los sectores productivos locales, en la conformación de su nuevo esquema directriz.

Este proyecto, patrocinado por el partido socialcristiano, fue aprobado por el Congreso Nacional, el 24 de noviembre del 1994, y sancionado por el Presidente de la Republica, Sixto Durán Ballén, con fecha 7 de diciembre del referido año, convirtiéndose en ley de la República con su publicación en el Registro Oficial No.594, el 21 de diciembre (Ley 075, Anexo 1), naciendo de esta manera la “EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE MANTA” (EAPAM). Sin embargo, la fuerte oposición Municipal de aquella época, impidió que el nuevo

régimen administrativo, tomara posesión de la empresa en forma inmediata, sino hasta el 5 de junio de 1995 en que se concretó esta transición con el apoyo decidido de los trabajadores de la institución.

Mediante ordenanza Municipal de abril 15 de 2010, toma el nombre de EMPRESA PÚBLICAS AGUAS DE MANTA (EPAM), publicado en el registro oficial, Edición Especial No. 41, de Mayo 19 de 2010.

La Empresa Pública Aguas de Manta, es una empresa de servicios públicos y con autonomía propia, fue creada mediante decreto de ley N°75 publicado en el registro oficial N°594 de Diciembre 21 de 1994 y reglamentada mediante decreto ejecutivo N°2599, publicado en el registro oficial N°658 de marzo 21 de 1995 con la finalidad de la dotar y administrar el servicio de agua potable y alcantarillado para el cantón.

La empresa de agua potable y alcantarillado de Manta, pese a sus falencias, no ha dejado de contribuir al desarrollo de esta ciudad.

Extraído en (URL:<http://www.epam.gob.ec>, 2006)

Misión:

- ❖ Somos una Empresa de servicio público que contribuye a mejorar las condiciones básicas de vida y salud de la población, a través de la prestación de los servicios de abastecimiento de agua potable; y, la recolección y disposición final de las aguas servidas en el cantón de Manta.

Visión:

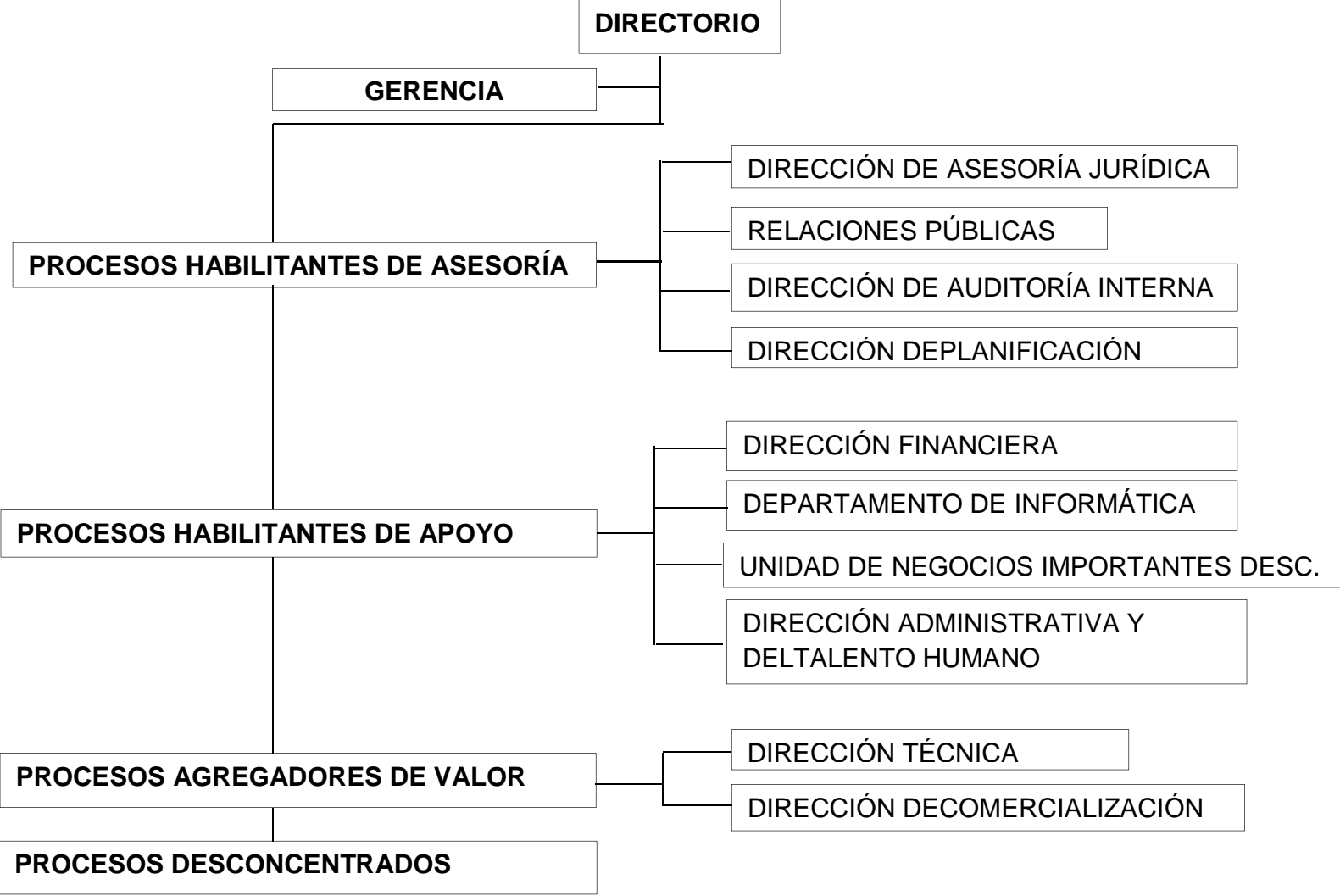
- ❖ Ser una empresa líder en la región, que satisface a sus clientes mediante servicios públicos eficientes y autosustentables, que trabaja con responsabilidad social, ambiental, con transparencia, participación ciudadana y compromiso de su recurso humano.

Extraído en (URL:<http://www.epam.gob.ec>, 2006).

Cuenta con un ente orgánico funcional el cual incluye los niveles superiores, ejecutivos, asesor, auxiliar operativo; el mismo que ha sido ampliamente analizado en su estructura. Este a su vez ha tenido variaciones a partir de la creación de la empresa, es así que en el 2001 se modificó su nivel operativo y eficiencia y eficacia en el año 2002 se implementa la Gerencia sus Direcciones con sus respectivos departamentos.

Extraído en (Dirección de Planeación, 2013)

Organigrama Estructural Empresa Pública Aguas de Manta



La empresa cuenta con un manual de funciones desactualizado, el que no permite se definan con claridad las atribuciones y deberes específicos de cada funcionario y la auto verificación de las operaciones administrativas y financieras; también existe el desconocimiento del mismo por parte del personal que labora en la empresa.

Esta situación ha provocado cambios de personal, lo que ha obligado a implementar jornadas especiales de capacitaciones e inducir a los empleados/as a emprender estudios superiores. Actualmente el Estado ha promulgado leyes de trabajo que obliga a cada funcionario, de acuerdo a su puesto que desempeñe, a tener un título de tercer nivel

2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La Empresa Pública Aguas de Manta, es una institución pública que presta servicios de agua potable a la ciudadanía mantense, aunque con muchas fallas en el servicio.

Se podría mencionar como causa principal del problema, la ineficiencia que ha caracterizado desde siempre a las empresas públicas. La mala administración de los entes estatales lleva a que solo contraten y no seleccionen personal y, en muchas ocasiones manejándose bajo influencias o recomendaciones, antes que por valoración de competencias y concursos de méritos.

En consecuencia no se logran niveles de rendimiento óptimos que beneficien a la empresa y por consiguiente a los usuarios y más bien se obstaculizan los

procesos, los que se tornan lentos y excesivamente burocráticos, llevando esto a un bajo índice de productividad laboral.

2.2 ESTRATEGIA

Define (Jean Pierre Paulet, 1993, p.57) Significado de estrategia: “Arte de coordinar las acciones y maniobras para conseguir una finalidad. Resultado de progreso de decidir sobre objetivos de la organización, de los cambios de ésta o de los recursos utilizados y las políticas que deben gobernar las adquisiciones, uso y disposición de estos recursos”.

Roberto Pinto Villatoro, (2000, p.64) considera lo siguiente:

A la estrategia como el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

La necesidad de estudiar y aplicar la noción de estrategia en la administración pasó a ser sentida, en el momento en que se acentuaba la velocidad de los cambios sociales, económicos y políticos que sucedían en el mundo y que afectaban las organizaciones, alterando la posibilidad del alcance de los objetivos y los resultados deseables, de ahí la necesidad de desarrollar alternativas y acciones potenciales que posibiliten el redireccionamiento constante de los objetivos y de los caminos de la organización.

Además viene a ser el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Dentro del planteamiento de la estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible y de cualquier forma estar preparada para cambiar, si fuera necesario.

Mario M. Rovere, (1993, p.56), declara:

¿Qué pautas debemos seguir para una mejor selección de estrategias?

- 1.-** Enfocar adecuadamente la situación actual, como la apreciamos o percibimos (incluye a todos los miembros del establecimiento), es decir, observar nítidamente todos los actores y condiciones que conforman los escenarios reales y posibles en el ámbito de trabajo de la institución.
- 2.-** Identificar acciones que respondan a la misión, visión y valores previamente definidos.
- 3.-** Asegurar concentración en lo importante y que lo ya iniciado tenga continuidad.

- 4.- Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos y una disminución de las discrepancias de los diferentes actores.
- 5.- Realizar una observación multitemporal y multidimensional de la situación, así como de las consecuencias que se pueden derivar de las acciones que sobre esa situación vayamos a ejecutar; es decir, debemos pensar a futuro.
- 6.- Tratar de encadenar una estrategia en aplicación con el surgimiento de la siguiente.
- 7.- Evitar los errores derivados de la "seguridad" de la certeza y la definición de predicciones sociales.
- 8.- Enfatizar una disposición crítica y asertiva. Las estrategias no son ni buenas ni malas sólo son adecuadas o inadecuadas frente a una situación concreta.
- 9.- Tratar de construir el futuro deseado, más que pensar en el futuro, es lo sustantivo en el pensamiento estratégico.
- 10.-Procurar la percepción concurrente de los momentos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de los valores que sustentan la visión y la misión, puesto que estos momentos se pueden dar o dan simultáneamente.

2.3 CONCEPTO DE GESTIÓN

Carod Miguel, Corea S. Martín. (2000) indican que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Dentro de lo que nos dice los autores, la gestión conlleva hacer la guía para orientar la acción, visualización y manejo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar; también comprendida como la que determina la forma de organizar las actividades de la empresa, sus políticas, objetivos y responsabilidades, manteniendo la secuencia de diligencias que deban llevarse a cabo bajo el tiempo requerido, para efectuar cada uno de los procesos y todo acontecimiento que lleve al éxito de la gestión.

2.3.1 QUÉ ES LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Carlos León, C. y otros, (2007).nos que expresa que:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión;

El proceso administrativo son los pasos a seguir ya que todo negocio necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para cumplir a cabalidad con su cometido.

Es evidente lo indispensable que es tener una buena gestión administrativa, ya que mediante ella se aprovecha mejor a los recursos humanos, pues vivimos en un mundo competitivo y los clientes son territorios de conquista.

Internamente en toda institución existen diversos departamentos, donde cada uno tiene la función de organizar y ser responsable en las funciones que se les asigna; es decir que las funciones de la logística y el manejo de los recursos deben ir enlazados como ordenadores, para dar funcionamiento a una gestión organizada, haciendo de esta manera una empresa estructurada y planificada.

Carlos León, C. y otros. (2007); También manifiesta lo importante que es tener en cuenta las capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- a)** Capacidad para tomar decisiones.
- b)** Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia.
- c)** Habilidad para supervisar, controlar y liderar.
- d)** Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro.
- e)** Habilidad para despertar entusiasmo.
- f)** Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- g)** Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- h)** Capacidad de trabajo.
- i)** Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios.
- j)** Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- k)** Imparcialidad y firmeza.
- l)** Capacidad de adaptarse al cambio.

- m) Deseo de superación.
- n) Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa.
- o) Capacidad para el análisis y solución de problemas.
- p) Paciencia para escuchar.
- q) Capacidad para relacionarse.

2.3.2 GESTIÓN DE DESEMPEÑO

La gestión eficaz del rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones exige algo más que unos informes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y los trabajadores, así como entrevistas formales cara a cara. Aunque las calificaciones son de por sí importantes, es incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas.

Es lo que nos analiza Luis R. Gómez-Mejía; David B. Balkin y Robert L. Cardy (2008 p. 279).

2.3.3 FUNCIONES BÁSICA DE LA GESTIÓN

Según manifiesta León, C. y otros: (2007), las funciones básicas de la gestión se clasifican en Planificación, Organización, Dirección y Control:

Planeación:

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada

de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades:

- Asignación de recursos
- Programación

Organización:

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

Dirección, conducción y liderazgo:

Toda empresa, negocio, organización o institución agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Control:

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Dirigir Comprende:

Producir = Resultados, metas, eficacia.

Administrar = Eficiencia, funciones.

Emprender = Crear, innovar.

Integrar = Personas, equipos y cultura.

En esta definición según Jean Pierre Paulet, 1993, p.57, “las funciones básicas de la gestión de la administración es el conjunto de actividades que ayudan a conseguir una determinada meta en el proceso administrativo; la gestión administrativa se encargará de diseñar y estructurar tal proceso, llevarlo a la práctica y mantener un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan cumplir eficientemente objetivos específicos”.

2.4 TALENTO HUMANO

El talento humano no es sino toda persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Además el talento humano se ve regulado por todos los valores del hombre que lo convierten en un ser único e irrepetible; nadie pudo haber tenido el mismo conjuntos de factores en su vida ni al mismo tiempo, cada quien tiene sus propios paradigmas.

Aquí radica también la problemática en el manejo de los recursos humanos, sin referirnos a la parte administrativa de nóminas, impuestos y contrataciones o despidos, sino hablando particularmente del trato humano entre un jefe y sus subordinados y entre compañeros. Existe la creencia a nivel empresarial que las personas trabajan mejor bajo presión, y sacan lo mejor de sí mismas; pero quizás nunca han intentado lograr que dichas personas trabajen con gusto, tranquilidad y excelente motivación. Un ambiente donde el trabajador se siente apreciado y reconocido por sus logros, es más productivo que uno en el que es reprendido por sus errores. Muchas veces la forma de dirigir una empresa o un área específica de la misma, tiene que ver con la misma personalidad de quien está al frente; lamentablemente todavía existen personas que creen que el uso del látigo es la única forma en la que se puede hacer que las cosas funcionen bien. Ese tipo de ideas son las que se han desarrollado en la mente de quienes dirigen o administran, con ello no se está cuidando al capital humano, que es el recurso más importante dentro de cualquier institución.

Por ejemplo, Schein, A. M. & C. Hendry. (1992), Coinciden en un escenario de “transformación” hacia el último, en donde “el aprendizaje se centra en administrar el cambio personal y la autoevaluación”. Muchas veces este recurso es tratado como desechable, pues se dice que siempre habrá un/a candidato/a para ese puesto, cuando es más recomendable y menos costoso para la empresa desarrollar al personal mediante programas de capacitación, motivación y desarrollo profesional, que percutirán en fidelidad y agradecimiento.

Cuando los empresarios preguntan cómo disminuir la alta rotación de su personal, deben fijarse cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo y cómo son tratadas. Por ejemplo, Schein, E. (1992), “Se preguntan por qué las organizaciones existen en su forma actual y tratan a sus organizaciones como si representaran “una forma de vida que se debe apreciar en virtud de sus valores”.

2.4.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es un pilar estratégico de la gestión empresarial, siendo el conjunto de métodos necesarios para dirigir a empleados dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, que conducen a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y su entorno.

Su importancia radica en que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, proveer de empleados entrenados y motivados, es decir que la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas.

Los gestores de la compañía deben proceder como personas claves en el uso de técnicas y administración del talento humano, para mejorar la productividad y el desempeño; armonizando la relación entre la organización y sus empleados. Estas técnicas deben ser aplicadas tanto en los departamentos de dirección de personal como en las gerencias de línea.

No cabe duda que una persona trae consigo a su trabajo una actitud laboral basada en su experiencia, educación y antecedentes. Pero esta actitud debe

evolucionar constantemente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.

2.4.2 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO

Para María Cecilia Sanz Ramírez, (2011). La Gestión de Talento empieza así:

Crear talento organizativo = Gestión del talento

¿Y cómo conseguir crear talento organizativo?

De dos maneras:

- 1.- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar, es decir, a través de políticas de captación.
- 2.- Generando un entorno organizativo, que cree el valor al profesional, que lo motive a aportar y a continuar en la empresa. Esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Es importante tomar en cuenta que la validez de las pruebas escritas no merece calificaciones muy elevadas; es decir, estas no reflejarán el rendimiento laboral posterior, esto se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por lo tanto, para realizar una selección es necesario que una organización efectúe primero un análisis de puesto.

El análisis de puesto es un procedimiento mediante el cual se determinan deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en término de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlos.

Un gerente debe considerar ciertos puntos informativos para tal análisis. Por ejemplo:

- a. Actividad del puesto.
- b. Comportamiento humano.
- c. Manejo de máquinas y herramientas.
- d. Estándares de desempeño.
- e. Contexto del puesto.
- f. Requisitos de personal.

Producto del análisis de puesto podemos fundamentar diversas actividades derivadas de la administración de personal.

- 1. Reclutamiento
- 2. Compensaciones
- 3. Evolución
- 4. Capacitación

Así mismo se puede utilizar instrumento de elección de personal tal como:

- a. Entrevistas
- b. Pruebas
- c. Pruebas de simulación de rendimiento.

- d. Test de aptitudes y actitudes.
- e. Medición de personalidad e intereses.

Esto conduce a una validación a través de la cual podemos llegar por cinco pasos:

- I. Analizar el puesto.
- II. Escoger la prueba.
- III. Aplicar la prueba.
- IV. Relacionar las calificaciones de las pruebas con criterios.
- V. Validación – Cruzada y Revalidación.

2.6 PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación entre los miembros de una organización.

Ante esto se vuelve urgente tener en consideración los siguientes parámetros.

- 1.- Enfoque de diagnóstico a la formación.
- 2.- Estimación de las necesidades de formación.
- 3.- Análisis de la organización.
- 4.- Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento, habilidad, capacidad.
- 5.- Análisis de la persona.
- 6.- Comparación y uso de los métodos de estimación de necesidades.
- 7.- Selección y diseño de los programas de formación.
- 8.- Habilidad del/a funcionario/a para crecer.
- 9.- Motivación del/a funcionario/a para aprender.
- 10.- Práctica activa.
- 11.- Conocimiento de los resultados.

2.7 PRODUCTIVIDAD LABORAL

Antes de tratar el tema de la productividad laboral se produjo la necesidad de establecer la diferencia entre la eficiencia y la eficacia.

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficiencia y de la eficacia. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos de los procesos. Según REDDIN, William J. (1978) también otras diferencia entre eficiencia eficacia:

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none">A. Importancia de los mediosB. Hacer correctamente las cosasC. Resolver problemasD. Salvaguardar los problemasE. Cumplir tareas y obligacionesF. Capacitar a los subordinadosG. Mantener las máquinasH. Presencia en los tiemposI. RezarJ. Jugar futbol con técnica	<ul style="list-style-type: none">A. Importancia a los resultados y finesB. Hacer las cosas correctasC. Alcanzar objetivosD. Optimizar la utilización de los recursosE. Obtener resultados y agregar valorF. Proporcionar eficacia a los subordinadosG. Maquinas disponiblesH. Practicar de los valores religiososI. Ganarse el cieloJ. Ganar el campeonato

Estas son técnicas muy importantes en la vida actual laboral, ya que están dirigidas para todas las instituciones y empresas. El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta, ya que viene siendo la principal herramienta en la toma de decisiones.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia y eficacia son utilizados frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación. Además de esto existe el

examen y evaluación de las actividades realizadas en una entidad para establecer y aumentar el grado de eficiencia y eficacia, la cual puede cubrir todas las actividades de la empresa en un solo examen.

La productividad laboral es sinónimo de rendimiento. Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas de una empresa optimizar recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en ella, para producir bienes o servicios, mantener la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva e incrementar los ingresos de los trabajadores.

La eficiencia lleva a la productividad de trabajo, lo cual dependerá de la cantidad de recursos utilizados (materiales y tiempo) y de la calidad del bien o servicio obtenido. Es una consecuencia del proceso de trabajo y la combinación de sus elementos, donde el ser humano ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de administración y producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de las ciencias y sus aplicaciones.

La calidad laboral determina la productividad en una empresa, por esta razón es necesario incrementar la capacitación adecuada y acorde a las nuevas exigencias científicas y técnicas de la competitividad como vía para potenciar la eficiencia y eficacia logrando mejores resultados que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo del sector.

2.7.1 PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El nivel de productividad de una empresa se muestra cuando se mide el clima organizacional. Cuando el comportamiento de las diferentes áreas presenta poca productividad, significa que se ha descuidado al talento humano de esa empresa, lo cual deja mucho que decir, siendo varias las causas que lo generan.

Para Idalberto Chiavenato, (2007) expresa “La influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que el clima organizacional representa el ambiente abierto que hay ente los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro de continuum que se presente en la figura siguiente:

Elevado



Excitación y orgullo
Euforia y entusiasmo
Optimismo
Calor y reciprocidad
Clima organizacional neutro
Frialdad y distanciamiento
Pesimismo
Rebeldía y agresividad
Depresión y desconfianza

Bajo

Continuum de los niveles de clima organizacional”.

Esta realidad conlleva, que los funcionarios se sientan satisfechos o insatisfechos con su trabajo. Por ello la gerencia de la empresa no debe olvidar, que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades y logros que no pueden ser ignorados; ante esto se debe estar atento sobre ellos, dando paso a estímulos que permitan que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de

producción, sino, como alguien que aporta sus conocimientos y habilidades, de tal forma que se beneficien todos los que integran el equipo de trabajo.

El trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados es algo que siempre desea la dirección de toda organización, pues tiende a relacionarse con resultados positivos, mayores índices de productividad, surgiendo con ello el desarrollo empresarial.

2.8 CLIMA LABORAL

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich, (1998 p.183) manifiestan lo siguiente:

La gente tiende a permitir que sus problemas y crisis del momento interfieran en la planeación del mañana. La única manera de asegurar el ejercicio de la planeación es desarrollar cuidadosamente las estrategias y emprender todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas. Así como nos manifiestan estos autores en realidad esto también influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del dirigente, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan y por último con la propia actividad de cada uno.

Dentro del clima también existe la influencia de la motivación que surgen desde lo interno de una compañía, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades

que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo a esto, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y así generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades para la empresa.

Para ello se debe evaluar, clave fundamental para mejorar el rendimiento. Es decir, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva. Sin embargo, la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Además el clima laboral en una organización muestra las diversas maneras de usar los instrumentos de gestión de recursos humanos – información, comunicación, motivación, participación... etc.- quedando definidos para cada una de estas áreas. Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

CAPÍTULO III

3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1 Análisis Estadísticos y resultados de las encuestas a los usuarios de la Empresa Pública Aguas de Manta, del Cantón Manta.

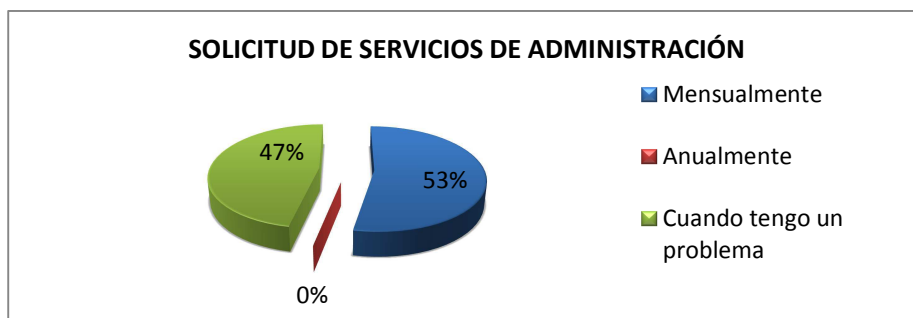
1.- ¿Con que frecuencia solicita los servicios del personal administrativo de la EPAM?

SOLICITUD DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

Tabla N°01

Calificación	Usuario	%
Mensualmente	100	53%
Anualmente	0	0%
Cuando tengo un problema	88	47%
TOTAL	188	100%

Gráfico N°01



Fuente: Usuarios del Cantón Manta.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: El 53% de los usuarios se acercan mensualmente a realizar sus pagos periódicamente, y el 47% visitan al departamento de reclamos para resolver cualquier inquietud. Esto demuestra que los abonados están expuestos al contacto

del personal administrativo, por ello los empleados debe estar preparado tanto en nivel técnico como en relaciones humanas.

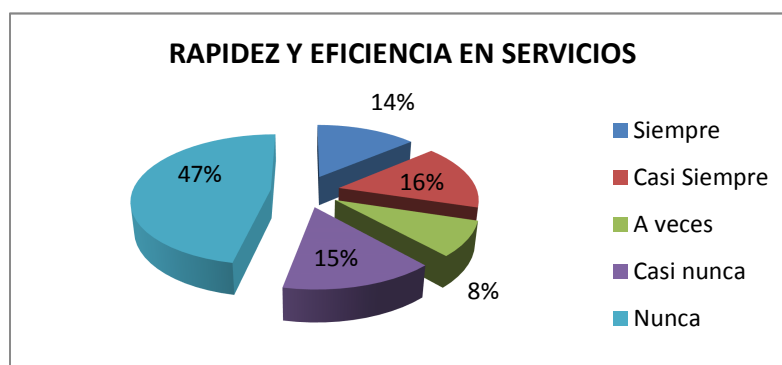
2.- ¿Cree usted que los trámites realizados en la empresa, se despachan con rapidez y eficiencia?

RAPIDEZ Y EFICIENCIA EN SERVICIOS

Tabla N°02

Calificación	Usuario	%
Siempre	26	14%
Casi Siempre	30	16%
A veces	16	9%
Casi nunca	28	15%
Nunca	88	47%
TOTAL	188	100%

Gráfico N°02



Fuente: Usuarios del Cantón Manta.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Según el cuadro estadístico el 14% responden sentirse siempre cómodos en cuanto a la agilidad y rapidez con que se atienden los trámites en la empresa; casi la mitad, (47%) de los usuarios nunca se han encontrado totalmente contentos al respecto, y un 15% considera que casi nunca se agilizan las gestiones en las oficinas. Se observa que hace falta mejorar la atención al cliente, en el despacho de los asuntos y reclamos que se generen de parte de este.

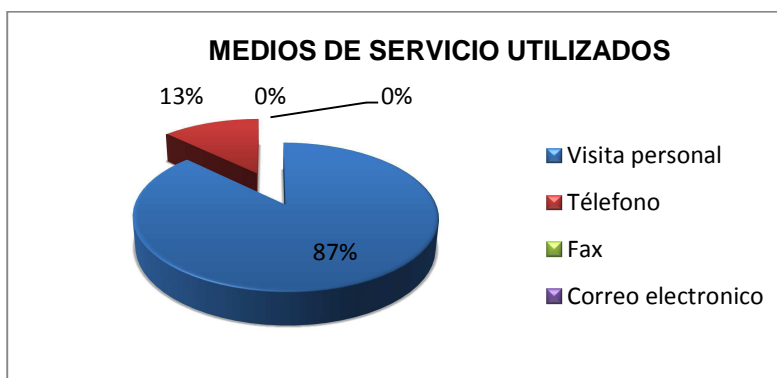
3.- ¿Qué medios utiliza normalmente para hacer uso de los servicios que dispone la empresa?

MEDIOS DE SERVICIO UTILIZADOS

Tabla N°03

Calificación	Usuario	%
Visita personal	164	87%
Teléfono	24	13%
Fax	0	0%
Correo electrónico	0	0%
TOTAL	188	100%

Gráfico N°03



Fuente: Usuarios del Cantón Manta.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Para el 87% de usuarios, las visitas personales a la empresa, tienen el primer lugar, entre los servicios que oferta está, y una mínima parte del 13% prefiere el uso del servicio telefónico. Este es un síntoma que muestra quizás la mala calidad de la atención telefónica, y la imposibilidad de acceso a medios como el fax o el correo electrónico.

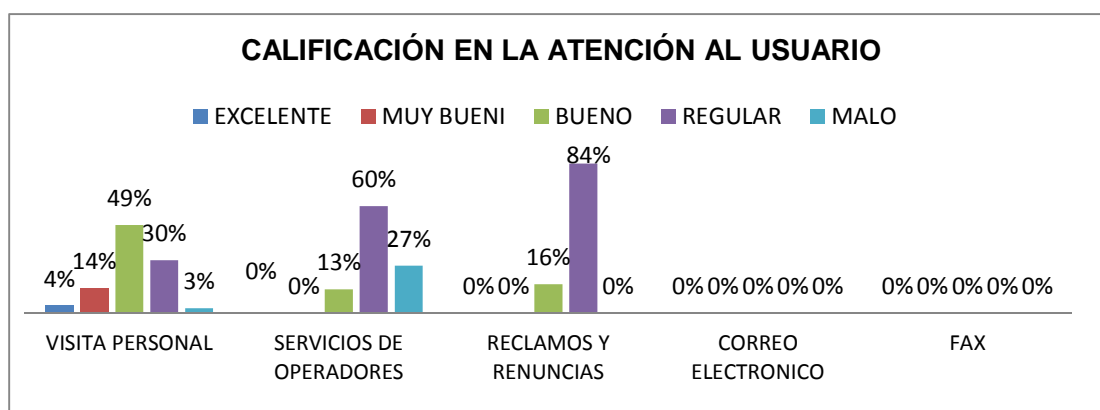
4.- Califique los servicios de que dispone la empresa.

CALIFICACIÓN EN ATENCIÓN AL PÚBLICO

Tabla N°04

CALIFICACIÓN	VISITA PERSONAL		SERVICIOS DE OPERADORES		RECLAMOS Y RENUNCIAS		CORREO ELECTRONICO		FAX	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EXCELENTE	6	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
MUY BUENO	20	14%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
BUENO	70	49%	2	13%	5	16%	0	0%	0	0%
REGULAR	42	30%	9	60%	26	84%	0	0%	0	0%
MALO	4	3%	4	27%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	142	100%	15	100%	31	100%	0	0%	0	0%

Gráfico N°04



Fuente: Usuarios del Cantón Manta.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: En cuanto a la calificación obtenida en la visita al personal el 49% corresponde ser buena la atención, el 30% concierne a ser regular, y la suma de los ítems excelente y muy bueno (18%) indica que hay un excelente nivel de atención. De acuerdo a las siguientes asignaciones los servicios de operadores muestran un 60% de irregularidad, reclamos y denuncias el 84% de manera regular, de esta manera el correo electrónico y fax no son tomados en cuenta, por cuanto los demás mencionados no han presentado excelencia en sus servicios. Es

evidente la falta de capacitación al personal, el desinterés por parte de la Dirección Administrativa que debería coordinar con las áreas correspondientes y así mejorar la imagen de la institución.

Escriba las sugerencias que la empresa EPAM debe de tener en cuenta de parte de los usuarios.

Sugerencias:

- ✓ Más ventanillas para los pagos de agua.
- ✓ Mayor control y supervisión a los lectores de los medidores.
- ✓ Mejorar la atención en las líneas telefónicas.
- ✓ Realizar un mejor plan de alcantarillado.
- ✓ Capacitar al personal.
- ✓ Respeto a los turnos de atención.
- ✓ Promoción a la página WEB.
- ✓ Mejor atención a los reclamos.

Análisis: Al analizar las respuestas de los usuarios con los servicios que la empresa presta a ellos, por lo cual los jefes departamentales deben coordinar y evaluar estructuras de formación, dando continuidad a todo proceso, para el mejoramiento de la gestión administrativa y productiva de la empresa, y así optimizar la calidad profesional que deben brindar todos los empleados de la institución.

3.1.3 Análisis Estadísticos y resultados de las encuestas a los obreros que trabajan para la Empresa Pública Aguas de Manta, del Cantón Manta.

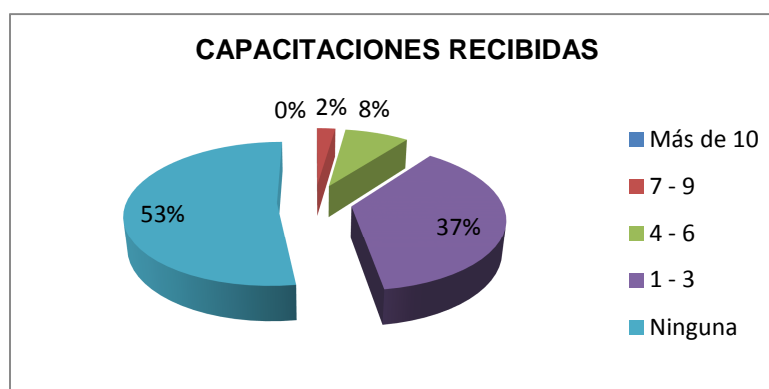
1.- ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante sus últimos tres años de trabajo?

CAPACITACIONES RECIBIDAS

Tabla N°05

Capacitaciones	Obreros	%
Más de 10	0	0%
7 – 9	2	2%
4 – 6	7	8%
1 – 3	32	37%
Ninguna	45	53%
TOTAL	86	100%

Gráfico N°05



Fuente: Obreros de la EPAM

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Según los datos obtenidos el 53% de los obreros no ha recibido capacitaciones en los últimos tres años de trabajo, y solo el 37% reciben la oportunidad de participar en por lo menos una capacitación. Se observa que los aprendizajes dados solo responden a situaciones esporádicas y circunstanciales y no a un plan de formación continua, afectando el proceso de producción laboral.

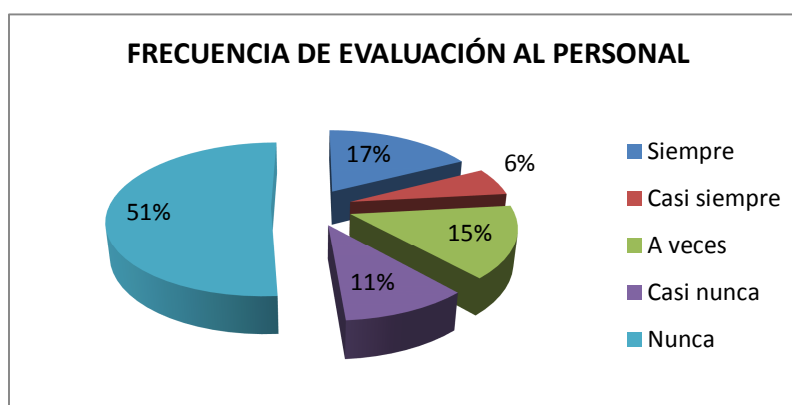
2.- ¿Con que frecuencia han evaluado su desempeño laboral?

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN AL PERSONAL

Tabla N°06

Calificación	Empleados	%
Siempre	15	17%
Casi siempre	5	6%
A veces	13	15%
Casi nunca	9	10%
Nunca	44	51%
TOTAL	86	100%

Gráfico N°06



Fuente: Obreros de la EPAM.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Como se puede apreciar, existe un porcentaje mínimo, (17%), de evaluación, entendiéndose por esta a parámetros establecidos por la organización; en su mayoría el 51%, muestra nunca haber sido evaluados en los campos de trabajo. Indudablemente que ante una ausencia de evaluación, los jefes pierden el control de sus ayudantes y estos se vuelven irresponsables en su labor diaria.

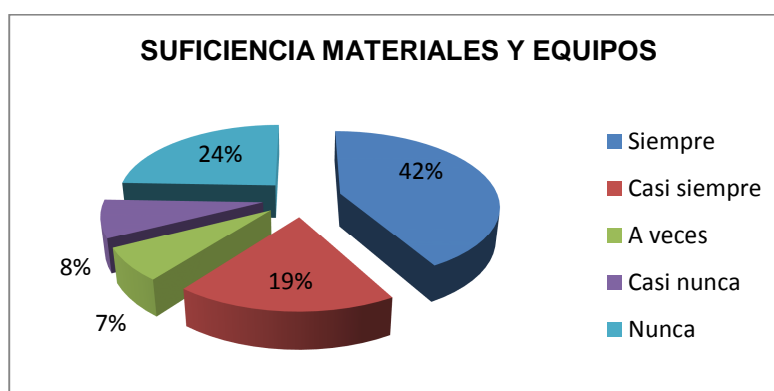
3.- ¿Cuenta usted con suficientes materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades laborales?

SUFICIENCIA MATERIALES Y EQUIPOS

Tabla N°07

Calificación	Obreros	%
Siempre	36	42%
Casi siempre	16	19%
A veces	6	7%
Casi nunca	7	8%
Nunca	21	24%
TOTAL	86	100%

Gráfico N°07



Fuente: Obreros de la EPAM.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje

Análisis: EL 42% de los obreros aseguran tener siempre los materiales necesarios para la operación de sus funciones a la hora de trabajar, aunque un porcentaje significativo del 24% responde a nunca poseer los elementos esenciales, como también la ausencia de un espacio de trabajo cómodo y provisto de los servicios básicos. Llevando la desmotivación en los empleados al no trabajar con las herramientas básicas y necesarias en su área de producción.

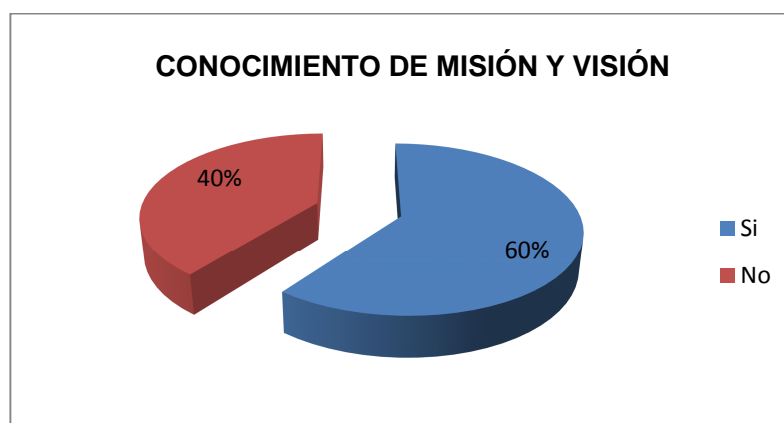
4.- ¿Conoce usted la Misión, Visión de la empresa para la cual trabaja?

CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN

Tabla N°08

Calificación	Obreros	%
Si	52	60%
No	34	40%
TOTAL	86	100%

Gráfico N°08



Fuente: Obreros de la EPAM.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: La mayoría de los obreros encuestados dijo, sí conocer la misión y visión de la empresa en un 60%; pero un porcentaje bastante elevado, (40%) no las conocen. Se observa que la mayoría solo conoce cierta parte de la misión y visión, pero no en su total definición, haciendo que los obreros no se sientan identificados como una sociedad de servicios públicos.

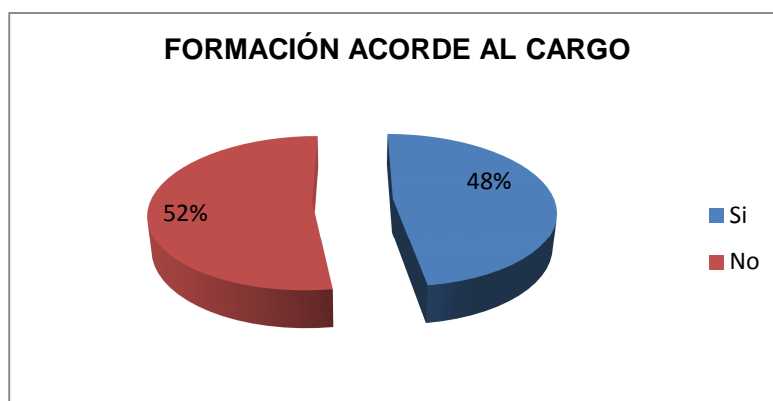
5.- ¿El cargo que ocupa concuerda con su formación?

FORMACIÓN ACORDE AL CARGO

Tabla N°09

Calificación	Obreros	%
Si	41	48%
No	45	52%
TOTAL	86	100%

Gráfico N°09



Fuente: Obreros de la EPAM.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: En el 48% de los obreros aseguran que su formación, sí concuerda con el cargo asignado, pero a la mayor parte de ellos, (52%) no les coincide el cargo con la preparación de estudio que han recibido. Esto indica que más de la mitad de los trabajadores siempre van a requerir del apoyo de un auxiliar, disminuyendo el desarrollo de producción, lo cual vuelve a la empresa ineficiente.

1.1.3 Análisis Estadísticos y resultados de las encuestas a los empleados administrativos que trabajan para la Empresa Pública Aguas de Manta, del Cantón Manta.

1.- ¿Cómo brinda la atención a los usuarios la empresa?

ATENCIÓN AL USUARIO

Tabla N° 10

Calificación	Funcionarios	%
Excelente	9	15%
Muy bueno	35	58%
Bueno	4	7%
Regular	2	3%
Malo	10	17%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 10



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.
Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Para cierta parte de los empleados administrativos, la empresa dispone de un favorable servicio calificado en el 58% de muy bueno, pero el 17% del personal reconoce que la atención que se brinda a los usuario es mala. De acuerdo a lo anteriormente visto se observa que existe un divorcio de opinión entre el servidor y el usuario.

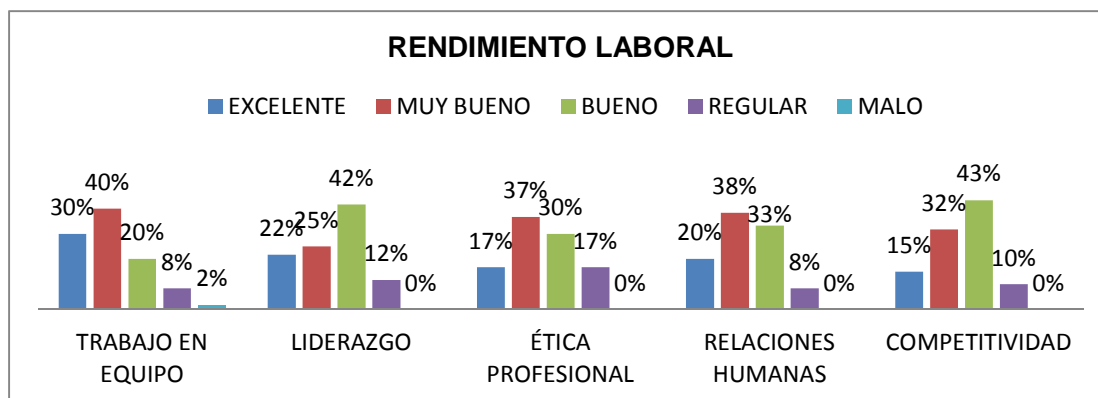
3.- Marque con una (X) el rendimiento laboral en el área que usted trabaja.

RENDIMIENTO LABORAL

Tabla N°11

CALIFICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO		LIDERAZGO		ÉTICA PROFESIONAL		RELACIONES HUMANAS		COMPETITIVIDAD	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EXCELENTE	18	30%	13	22%	10	17%	12	20%	9	15%
MUY BUENO	24	40%	15	25%	22	37%	23	38%	19	32%
BUENO	12	20%	25	42%	18	30%	20	33%	26	43%
REGULAR	5	8%	7	12%	10	17%	5	8%	6	10%
MALO	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%

Gráfico N°11



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.

Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: En el rendimiento laboral de trabajo el 40% corresponde a ser muy bueno el trabajo en equipo y con un mínimo porcentaje de 08% de irregularidades, el 42% concierne al liderazgo con un rendimiento bueno, tomando en cuenta a penas el 12% regular. La ética profesional se calificó el 37% en conducta competitiva muy buena a diferencia del 17% de regular, las relaciones labores también compete al 38% como muy bueno, la competitividad también se obtuvo un porcentaje favorable del 43% que compete a una cifra buena en consideración el 10% regular; esto lleva a la empresa un desequilibrio de gestión administrativa y el

descenso de compromiso como líder. La constante preparación refleja un buen equipo de trabajo y ambiente laboral adecuado.

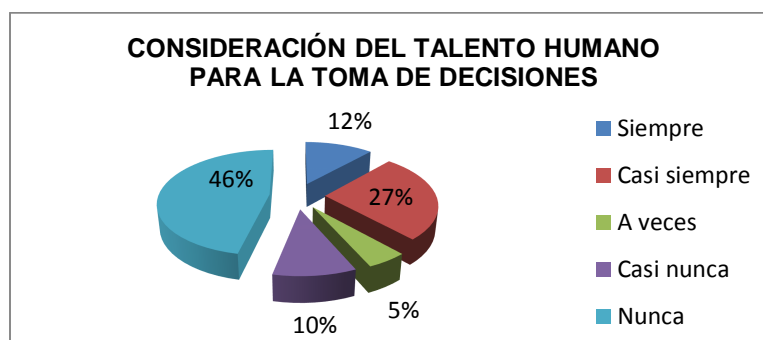
4.- ¿Se toma en cuenta los talentos de los empleados para la toma de decisiones?

CONSIDERACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Tabla N°12

Calificación	Empleados	%
Siempre	7	12%
Casi siempre	16	27%
A veces	3	5%
Casi nunca	6	10%
Nunca	28	46%
TOTAL	60	100%

Gráfico N°12



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.
Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: Tomando como referencia las encuestas realizadas se puede constatar que el 46% de los empleados administrativos nunca han sido tomados en cuenta para la toma de decisiones, aunque existen ocasiones en el 12% de siempre, donde muestra que si se considera el perfil de los colaboradores. Indudablemente, la falta de un buen liderazgo lleva a que se dé un déficit en las relaciones

laborales, lo cual origina un bajo nivel de desempeño, acarreando muchos de los problemas que se percibió en la investigación.

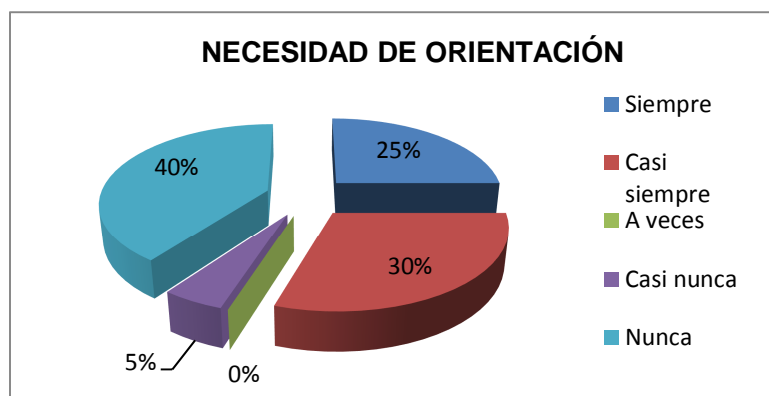
5.- Los compañeros de planta y los que trabajan con usted ¿Necesitan orientación para el crecimiento de la productividad laboral?

NECESIDAD DE ORIENTACIÓN

Tabla N° 13

Calificación	Empleados	%
Siempre	15	25%
Casi siempre	18	30%
A veces	0	0%
Casi nunca	3	5%
Nunca	24	40%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 13



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.
Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: De acuerdo a los resultados, menos de la mitad, (40%), de los empleados muestran nunca haber necesitado de la orientación para el crecimiento de la productividad laboral, pero un 30% de ellos, indica que casi siempre son los mayores que pasan a ser quienes constantemente necesitan de la información de herramientas informativas, lo cual se refleja en las respuestas dadas de siempre

en un 25%; es así que la empresa debe poseer un plan estratégico para los empleados.

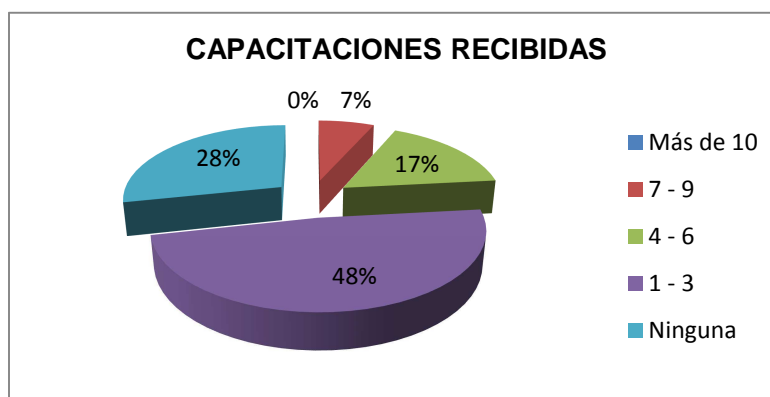
6.- ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante sus últimos tres años de trabajo?

CAPACITACIONES RECIBIDAS

Tabla N°14

Capacitaciones	Empleados	%
Más de 10	0	0%
7 – 9	4	7%
4 – 6	10	17%
1 – 3	29	48%
Ninguna	17	28%
TOTAL	60	100%

Gráfico N°14



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.
Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: El 48% de los empleados administrativos manifestaron haber recibido capacitaciones durante sus últimos tres años de trabajo, y solo el 28% de ellos, no ha tenido la oportunidad de participar en ningunos de estos eventos. En otras palabras, no todos han tenido la oportunidad, ya sea por la falta de recursos u otro factor.

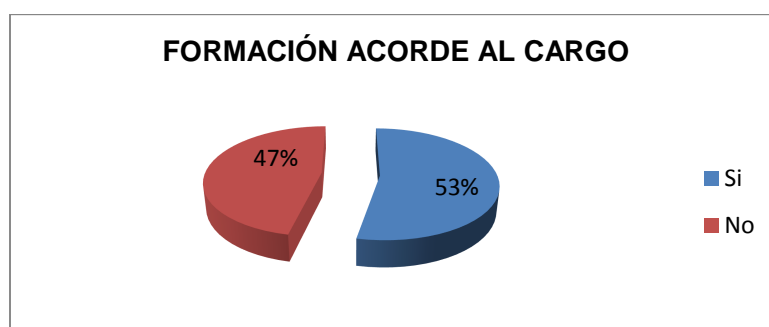
7.- ¿El cargo que ocupa concuerda con su formación?

FORMACIÓN ACORDE AL CARGO

Tabla N° 15

Calificación	Empleados	%
Si	32	53%
No	28	47%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 15



Fuente: Empleados Administrativos de la EPAM.
Elaboración: Sr. Braulio Laje – Sra. Verónica Laje.

Análisis: El 53% de los empleados califican que su formación de estudio, sí concuerda con el cargo asignado, pero casi la mitad, (47%) de ellos reconoce que su formación no va con su puesto de trabajo. Esto indica que casi la mitad de trabajadores no está poniendo a disposición de la empresa sus mejores habilidades lo cual vuelve incompetente su servicio, observando entonces que el departamento de talento tiene mucha tarea por delante.

1.1.4 Resultados de entrevista a los jefes departamentales de la Empresa Pública Aguas de Manta, del Cantón Manta.

Entrevistadores:

Sr. Braulio Laje Cárdenas.

Sra. Verónica Laje Cárdenas.

Entrevistado:

Tngl. Jorge Luis Alarcón (Jefe del Departamento de Comercialización).

Eco. Belfort Macías García (Director del Departamento Financiero).

Eco. Rennel Cobeña Sánchez (Jefe del Departamento de Presupuesto).

1.- Pregunta: *¿La empresa realiza trabajos estratégicos para el aumento de su productividad laboral? ¿podrá usted mencionar uno de ellos?*

Jefe del Departamento de Comercialización: Sí. Las obras que se están realizando junto con la municipalidad, son el crecimiento para el aumento y crecimiento laboral y empresarial.

Director de Departamento Financiero: Sí. La empresa si realiza trabajos estratégicos uno de ellos en la obra del proyecto de agua potable hacia el campamento Refinería del Pacifico, el mismo que contribuye el desarrollo de la productividad laboral de los empleados.

Jefe de Departamento Presupuesto: Sí. La empresa maneja trabajos estratégicos como son las capacitaciones de manera esporádica al personal administrativo y de producción.

Análisis: Los jefes departamentales concuerdan en que sí se realizan trabajos estratégicos para mejorar la productividad laboral, pero no todos están de acuerdo

en cuáles son esos planes e incluso, de acuerdo a lo que contestaron, dos de ellos no tienen noción de lo que se trata el mismo.

2.- Pregunta: *En el sentido profesional, ¿cómo evalúa su equipo de trabajo?*

Jefe del Departamento de Comercialización: Buenos colaboradores, que acatan disposiciones e intentan mejorar el resultado de productividad.

Director de Departamento Financiero: Se le evalúa como un equipo profesional que hacen evoluciones de ética y con responsabilidad.

Jefe de Departamento Presupuesto: En el sentido profesión evalúo al personal como muy bueno

Análisis: Los jefes departamentales sienten que en realidad existe un buen sentido profesional de parte de sus empleados, contando por lo tanto con un talento humano ideal para ser moldeado y conducirlo hacia la eficiencia.

3.- Pregunta: *La profesionalización de sus ayudantes, ¿cuánto cree usted que influye en la productividad laboral?*

Jefe del Departamento de Comercialización: Mucho, porque un personal bien profesionalizado influye en la mejora de su capacidad y rendimiento.

Director de Departamento Financiero: Influye de muy buena manera, con la predisposición que ponen cada uno de ellos.

Jefe de Departamento Presupuesto: Influye en un 100%

Análisis: Los directores de los departamentos concuerdan que influye mucho el profesionalismo de los empleados, ya que con ello crece y mejora la productividad laboral de la empresa.

4.- Pregunta: *¿Con cuanta frecuencia se capacita a sus empleados?*

Jefe del Departamento de Comercialización: Con poca frecuencia porque quien dispone las capacitaciones es el Departamento de Recursos Humano y a pesar de pedidos no se logra llevar todos a cabo.

Director de Departamento Financiero: Con muy poca frecuencia, debido a la falta de presupuesto que se genera para el año y se dispone a capacitar a los más necesitados en el momento.

Jefe de Departamento Presupuesto: Con muy poca frecuencia (muy baja), debido a la organización que se debería tener con cada jefe de área, para plantear las mejoras y actualizaciones.

Análisis: Los directores están totalmente conscientes de que es el área de Recursos Humano quien está en la posición de brindar mayor capacitación a los empleados, pero al parecer no cuenta con los recursos suficientes o no hace caso a la necesidad de capacitar al personal, lo cual no es para nada bueno.

5.- *¿Aceptaría sugerencias referentes a estrategias administrativas para mejorar la productividad laboral del talento humano de la empresa?*

Jefe del Departamento de Comercialización: Si, como serian capacitaciones continuas, reuniones de trabajo con jefes y subordinados.

Director de Departamento Financiero: Capacitar al personal con más frecuencias para el mejoramiento y rendimiento de Talento Humano. Si lo aceptaría.

Jefe de Departamento Presupuesto: Reclutamiento de personal capacitado, con una ubicación del personal de acuerdo a su perfil profesional.

Análisis: Los Jefes departamentales muestran buena disposición a acoger diversas estrategias administrativas para mejorar la productividad laboral, como las capacitaciones e incremento de frecuencia de las mismas, reuniones de trabajo, mejor reclutamiento del personal, etc.

3.2 CONCLUSIONES

- a)** Los usuarios entrevistados coinciden en que los empleados no realizan una adecuada atención al servicio público.

- b)** Existe un considerable porcentaje (52%) de los obreros que no cuentan con la formación profesional acorde a su desempeño laboral, como también están los empleados administrativos con el 47%.

- c)** La falta de orientación profesional al realizar tareas influyen mucho en la productividad laboral de la empresa.

- d)** Son pocos los empleados que han recibido capacitaciones y estas han sido de manera esporádica.

- e)** La falta de liderazgo, comunicación, proactividad de los empleados y directivos de la empresa, lo cual se deja ver en la mala atención a los usuarios y público en general, afectando así a la imagen de la empresa.

3.3 RECOMENDACIONES

- a)** El personal administrativo debe tener un nivel profesional adecuado, alto espíritu de trabajo y compromiso con la institución.

- b)** Aplicar procedimientos de ingresos de personal a la empresa, a través de proceso de reclutamiento y selección técnicamente desarrollado.

- c)** Efectuar procesos de capacitación, lo cual debe llevar adelante el departamento de talento humano.

- d)** Determinar oportunamente y de manera planificada las capacitaciones y proponer a los directivos estrategias para el mejoramiento de la productividad laboral.

- e)** Ante la falta de liderazgo los jefes departamentales deben asumir la responsabilidad de comunicar al personal las decisiones de cualquier índole.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA:

4 “CAPACITACIÓN EN ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LOS JEFES DEPARTAMENTALES PARA EL MEJORAMIENTO, DESARROLLO E INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EPAM”

4.1 Antecedentes de la investigación

En la Empresa Pública Aguas de Manta, institución pública que contribuye al desarrollo de esta ciudad, es la primera ocasión que se realiza un estudio para el mejoramiento de la productividad de los funcionarios de toda la empresa, por lo que ha causado interés entre los directivos y la motivación de los empleados para mejorar la imagen institucional.

La demanda de formación continua para actualizar técnicas, metodologías, herramientas y desarrollar aquellas actitudes, comportamientos y habilidades que aseguren el eficiente desempeño empresarial, se vuelve la única opción para mantener en el tiempo una cultura organizacional de calidad; Schein, E., (1992, p. 372) sostiene que, “en un mundo de cambio turbulento, las organizaciones deben aprender todavía con mayor rapidez, lo que requiere una cultura de aprendizaje que funcione como un ‘ sistema de aprendizaje perpetuo ’ ”.

Con estos antecedentes se plantea la necesidad de diseñar una capacitación de actualización institucional a nivel de los jefes departamentales para contribuir a incrementar la productividad laboral de los empleados y obreros de la empresa.

4.2 Justificación Previa

El deseo de aportar con el desarrollo institucional para beneficio de la ciudadanía mantense fue lo que nos motivó a realizar este trabajo de investigación. Muchos serán los beneficios con este proyecto. En primer lugar se intentará que la EPAM mejore su servicio; por otra parte, que los funcionarios de la empresa mejoren su nivel productivo y profesional; y, por último, se intentará que los usuarios se sientan complacidos por ser atendidos con eficiencia y amabilidad.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se contó con el apoyo de directivos de la EPAM y la predisposición de los diferentes empleados que hay en las áreas de la empresa, como también del personal administrativo, quienes aportaron con su experiencia y buena voluntad para el desarrollo de esta propuesta.

Se conoce que una organización, a cualquier nivel, es un sistema y tal como un cuerpo funciona como un todo integrado, en el cual las partes, por pequeñas que sean son interdependientes y necesarias. La EPAM está formada por un conjunto coherente de elementos que deberían interactuar armónicamente, lo cual a veces no se da.

La organización moderna contradictoriamente con el alto nivel de desarrollo técnico y automatización alcanzado en este siglo, depende cada día más de su

capital humano, siendo su desempeño la mayor ventaja competitiva del sistema, a lo cual la EPAM no puede escapar.

Luego de un proceso de capacitación bien diseñado, los jefes departamentales podrán comprender y conocer mejor la cultura de su organización, para que puedan transmitir formas de actuación y de comportamiento congruentes con la misión, visión y objetivo de la empresa a todos los empleados de la institución.

4.3 Objetivo

Capacitar en estrategias de gestión administrativa a los jefes departamentales de la Empresa Pública Aguas de Manta; con el propósito de elevar su potencial para el bien de la gestión administrativa y, junto con sus colaboradores, mejorar la atención al público mediante el desarrollo e incremento de la productividad laboral en la empresa.

4.4 Beneficiarios

Los siguientes grupos son los que serán beneficiados:

- 1.- Personal administrativo de la EPAM.
- 2.- Obreros de las diferentes áreas de campo.
- 3.- Usuarios del Cantón Manta.

4.5 Producto

Los efectos a este proyecto permitirán obtener los siguientes beneficios:

- a) Jefes departamentales con mayor actitud de compromiso con los empleados y obreros.

- b) Talento humano más competitivo al momento de atender al usuario y tratando de lograr la competitividad en el día a día.
- c) Usuarios satisfechos con los servicios que presta la empresa.
- d) Innovación.
- e) Capacitación como inversión a largo plazo.
- f) Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.
- g) Capacidad de atraer, motivar y retener personas de talento.
- h) Lograr un mejor ambiente a nivel humano y profesional dentro de la empresa.

4.6 Capacitadores

Se considera que es importante la vinculación de la ULEAM con la colectividad, por tanto algunos Docentes de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, con su perfil profesional y experiencias, además otros profesionales podrían abordar algunos temas.

4.7 Plan de Acción

La capacitación propuesta para los jefes departamentales de la EPAM, se recomienda que sea de dos meses y se debe ejecutar por medio de dos niveles, los cuales a continuación se detallan:

Nivel 1: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.

- I. El Nivel uno contara con la duración de un mes; una hora diaria, los días Lunes a Viernes, con un total de (20 horas).

Nivel 2: EL LIDERAZGO DESARROLLADO DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO.

I. El Nivel dos tendrá la duración de un mes; una hora diaria, los días Lunes a Viernes, con un total de (20 horas).

Nivel 1 La Gestión de Recursos Humanos desde una Perspectiva Estratégica

La estrategia y el manejo de recursos humanos, está diseñada para el manejo de personas en organizaciones laborales. Se pretende expresar su caracterización actual con proyección estratégica, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar (planificar) y controlar la Gerencia de Recursos Humanos.

En consecuencia, el objetivo de este nivel es diseñar el marco conceptual y metodológico para reconocer el enfoque sistémico y estratégico del actual Gobierno de Recursos Humanos, concebida como proceso, lo cual posibilita diagnosticarla, proyectarla y controlarla, centrándose en las concepciones actuales de la dirección estratégica y un modelo funcional de la gestión de recursos humanos y su tecnología, junto a la planeación estratégica y optimización de plantillas.

A continuación se hace una presentación de tiempo y duración, exposición resumida de los contenidos.

Duración: 1 mes	Horarios: a elegir de acuerdo a conveniencia
Total de horas: 20 horas	Nº Horas: 1 hora diaria de Lunes a Viernes.

NIVEL 1 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	
TEMAS	SUB TEMAS
<p>1.-Estrategia y gestión de recursos humanos.</p> <p>2.-Estrategia organizacional.</p> <p>3.-Uso de la tecnología para diagnóstico, proyección y control.</p> <p>4.-Planeación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Caracterizar la actual gestión estratégica. ♦ Modelos de gestión de recursos humanos. ♦ Qué es una estrategia y clasificación. ♦ Los tres atributos relevantes de la estrategia. ♦ Dirección estratégica y sus procesos fundamentales ♦ Tipos de estrategias empresariales. ♦ Elementos fundamentales de la planeación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de metas. ▪ Identificación de objetivos. ▪ Análisis ambiental. ▪ Identificación del FODA estratégico. ▪ Toma de decisiones estratégicas. ▪ Implantación de estrategias. ▪ Mediación y control de avances. ♦ Adopción de la tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de recursos humanos. ♦ Interpretar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planeación estratégica de los recursos humanos. ♦ Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.

NIVEL 2 El liderazgo desarrollado desde la gestión estratégicas de recurso humano.

Uno de los principales objetivos estratégicos sobre el cual debe trabajar en la actualidad el departamento de talento humano en una organización, es en vigilar la incidencia preponderante que tiene el liderazgo como variable fundamental en la planificación y dirección estratégica.

La realidad económica mundial caracterizada por la globalización y la competitividad, hace que las demandas sobre las organizaciones se vuelvan cada vez más exigentes. Estas presiones han moldeado la concepción del estilo de administración; del estilo clásico del gerente, basado en la autoridad, se pasa al liderazgo.

De ahí nace la importancia de la selección del talento humano y la formación de personal que busque permanentemente la excelencia y el liderazgo, tanto personal como a nivel institucional.

No es posible concebir un grupo de trabajo sin el concurso de un líder, que se identifique y oriente estratégicamente a los integrantes en la consecución de las metas trazadas.

Duración: 1 mes	Horarios: a elegir de acuerdo a conveniencia
Total de horas: 40 horas	Nº Horas: 1 hora diaria de Lunes a Viernes.

NIVEL 2 EL LIDERAZGO DESARROLLADO DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO	
TEMAS	SUB TEMAS
1. Quién llega a ser líder	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cómo llevar a cabo el liderazgo. ♦ El clima organizacional. ♦ Factores situacionales y teoría de liderazgo.
2. Dirigir para aprovechar las oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Lo más importante es el potencial. ♦ Crisis en el liderazgo de una empresa. ♦ Productividad Laboral. ♦ Diferencia entre eficiencia y eficacia.
3. El liderazgo desarrollado desde la gestión estratégica del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Liderazgo y trabajo en equipo ♦ El líder, ¿nace o se hace? ♦ ¿Cómo se configura un estilo de liderazgo desde la gestión del talento humano?

4.8 Actividades de Procesos

Actividad	Forma de Evaluación	Recursos Materiales
Clases teóricas	Preguntas orales	Pizarrón
Clases prácticas	Preguntas escritas	Tiza líquida
Clases interactiva	Exposiciones prácticas supervisadas	Borrador
		Computadora
Proyector		
Responsable	Departamento de Dirección Administrativa	Talento Humano
Personal de Apoyo	Autores de la Propuesta	

Los horarios para que se realicen en esta capacitación, deberán ajustarse con el gerente general de la institución.

4.9 Logística:

Local

El seminario se desarrollara en el auditorio principal del Municipio de Manta, con la participación de seis jefes departamentales.

Equipos

El auditorio del Municipio de Manta, cuenta con los equipos tecnológicos necesarios para la realización del evento.

Materiales:

Unidades	Detalle
10	Carpetas folder
30	Esferos (azul, roja)
2	Resmas de papel bond
5	Marcadores de tizas liquida
2	Borradores de tiza liquida
20	Cartulinas
5	Marcadores permanente

4.10 Presupuesto proyectado del seminario.

Horarios de pagos a los oradores.

Detalle	Horas de Clases	Valor C/Horas	Total
Orador Nivel 1	20	10	200,00
Orador Nivel 2	20	10	200,00
	20		\$400,00

Gastos De Materiales

Unidades	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
10	Carpetas folder	0.10	1.00
30	Esferos (azul, roja)	0.30	9.00
2	Resmas de papel bond	4.00	8.00
5	Marcadores de tizas liquida	0.70	3.50
2	Borradores de tiza liquida	2.50	5.00
20	Cartulinas	0.30	6.00
5	Marcadores permanente	0.45	2.25
TOTAL			\$34.75

Gastos Totales

Honorarios de pago Tutor.....	400,00
Gastos de materiales didácticos.....	<u>34,75</u>
TOTAL	\$434,75

BIBLIOGRAFÍA

Harold Koontz y Heinz Weihrich.(1998) **Administración Una Perspectiva Global**. México. Editorial Mexicana: McGraw-Hill/INTERAMERICANA, S.A. Reg. Núm. 736 p.183. Impreso en México.

Hendry C, Arthur, M. & Jones, A. (1992), '**Entrepreneurship and the Creation of New Momentum in the Small-Medium Firm**', *Centre for Corporate Strategy and Change Working Paper Series*, p.69 pp.

Idalberto Chiavenato. (2007) **Administración De Recursos Humanos**. City University of Los Ángeles. Octava Edición, Editorial Atlas, S. A. All rights reserved. p.87.

Jean Pierre Paulet. & Elise Santandrew. (1993) **Diccionario De Economía Y Empresa**. Paris, Segunda Edición: Febrero 1997. Impreso en España-Printed. p. 57

Jean Pierre Paulet. & Elise Santandrew.(1993) **Diccionario De Economía Y Empresa**. Paris, Segunda Edición: Febrero 1997. Impreso en España-Printed. Pág. 53

Luis R. Gómez-Mejía; David B. Balkin y Robert L. Cardy. (2008) **Gestión de Recursos Humanos**. Universidad Complutense de Madrid (España). Quinta Edición. Pearson, Prentice Hall.

Mario Rovere. (1993) **Planificación Estratégica en Recursos Humanos en Salud**. Serie Desarrollo de Recursos Humanos. No.96, OPS, OMS. pp. 226

REDDIN, William J. (1978) **Administrativo Por Objetivos O Métodos 3D**. São Paulo. Octava Edición: Atlas, pp.22, 43 y 79.

Roberto Pinto Villatoro. (2000) **Planeación Estratégica De Capacitación Empresarial**. México: Editorial Mexicana. Reg. No 736 p.68 impreso en México.

Schein, A. M. & C. Hendry.(1992) **The Learning Organization: A Review of Literature and Practice**. Warwick Business School, University of Warwick, Coventry. Reino Unido. McGraw-Hill/INTERAMERICANA, S.A.

Schein, E. (1992) **Organizational Culture and Leader**. Jossey-Bass, San Francisco, Editorial Mexicana: McGraw-Hill/INTERAMERICANA, S.A. Registro número 723. 1985.

Schein, E. (1992) **Organizational Culture and Leader**. Jossey-Bass, San Francisco, Editorial Mexicana: McGraw-Hill/INTERAMERICANA, S.A. Registro número 723. 1985.

WEB BIBLIOGRÁFICA

Carlos León, C. y otros. (Septiembre 2007) **Guía para Gestión Empresarial**, Edición electrónica gratuita. Nº Registro: 07/90984. P. 19 disponible en URL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>. [consulta 01 de Agosto de 2013]

Carlos León, C. y otros. (Septiembre 2007) **Guía para Gestión Empresarial**, Edición electrónica gratuita. Nº Registro: 07/90984. Sesión: 1 disponible en URL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>. [consulta 18 de Septiembre de 2013]

Carod Miguel, Corea S. Martín. (2000) **Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado**. Editores Argentina S. A. Sao Paola Brasil. disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>. [consulta 10 de septiembre de 2013]

Foto De Presentación De La Empresa Pública Aguas De Manta. disponible en URL: http://www.epam.gob.ec/&http://www.epam.gob.ec/index.php?option=com_phocagallery&view=detail&catid=1:epam&id=1:epam&tmpl=component&Itemid=45 [consulta 16 de Octubre de 2013]

Historial de la Empresa Pública Aguas de Manta. (2006) disponible en URL: http://www.epam.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=4. [consulta 06 de Mayo de 2013]

María Cecilia Sanz Ramírez. (2011) **Gestión de Talento Humano**. disponible de URL: <http://www.monografias.com/trabajos10/geta/geta.shtml#ge> [consultado 28 de Agosto de 2013]

Misión y Visión de la Empresa Pública Aguas de Manta. disponible en URL: http://www.epam.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=6:presentacion&catid=2:slider-articulos-principal. [consulta 06 de Mayo de 2013]

Organigrama Estructural, de la EPAM. (2010). disponible en URL: http://www.epam.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=36. [consulta 31 de Julio de 2013]

Universidad Central Del Ecuador, Normas APA (2013), QUITO, disponible de URL: <http://www.uce.edu.ec/web/biblioteca-general/formatos-apa>. [23 de noviembre del 2013]

ANEXOS

Anexo # 1
FICHA DE OBSERVACIÓN
EP-AGUAS DE MANTA

OBSERVACIONES	USUARIOS	CALIFICACIONES				
		EXCELENTE	BUENO	MUY BUENO	REGULAR	MALO
La atención que brinda los empleados a los usuarios	1					
Rapidez y eficiencia en los trámites administrativos	2					
Orden al momento de realizar los pagos de planillas	3					
	OBREROS					
Presencia y profesionalismo en su cargo	1					
Conocimientos en el área que trabajan	2					
Informes o registro del trabajo diario	3					
	EMPLEADOS ADM.					
Clima laboral en los departamentos	1					
Eficiencia en el despacho de documentos	2					
Ética profesional	3					

Anexo Encuesta # 01

Formulario de encuestas dirigida a los usuarios de la Empresa Pública
Aguas de Manta.

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO

Carrera Servicios Gerenciales

ENCUESTA

Objetivo: Estimados señores usuarios de la Empresa Pública Agua de Manta, con el propósito de elaborar nuestra tesis de grado, la cual buscamos optimizar la productividad laboral dentro de la empresa, realizamos la presente encuesta a fin de recabar datos indispensables. Rogamos su comprensión y agradecemos su colaboración. Recordando que los datos serán manejados de manera totalmente confidencial.

1. ¿Con que frecuencia solicita los servicios del personal administrativo de la EPAM?

Mensualmente :
Anualmente :
Cuando tengo un problema :

2. ¿Cree usted que los trámites realizados en la empresa, se despachan con rapidez y eficiencia?

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES
CASI NUNCA NUNCA

3. ¿Qué medios utiliza normalmente para hacer uso de los servicios que dispone la empresa?

Visita personal
Teléfono
Fax
Correo electrónico

4. Califique los servicios que dispone la empresa.

Nº	RECURSOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1	Visita personal					
2	Servicios de Operadores					
3	Reclamos y Denuncias					
4	Correo Electrónico					
5	Fax					

5. Escriba las sugerencias que la empresa EPAM debe de tener en cuenta de parte de los usuarios:

Anexo Encuesta # 02

Formulario de encuestas para los obreros de la Empresa Pública Aguas de Manta.

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO
Carrera Servicios Gerenciales

ENCUESTA

Objetivo: Estimados señores de la Empresa Pública Agua de Manta, con el propósito de elaborar nuestra tesis de grado, la cual buscamos optimizar la productividad laboral dentro de la empresa, realizamos la presente encuesta a fin de recabar datos indispensables. Rogamos su comprensión y agradecemos su colaboración. Recordando que los datos serán manejados de manera totalmente confidencial.

1. **¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante sus últimos tres años de trabajo?**

Más de 10
De 7-9
4-6
1-3
Ninguna

2. **¿Con que frecuencia han evaluado su desempeño laboral?**

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES
CASI NUNCA NUNCA

3. **¿Cuenta usted con suficientes materiales y equipos para el desarrollo de sus actividades laborales?**

SIEMPRE CASI SIEMPRE A VECES
CASI NUNCA NUNCA

4. ¿Conoce usted la Misión, Visión de la empresa para la cual trabaja?

SI

NO

5. ¿El cargo que ocupa concuerda con su formación?

SI

NO

Anexo Encuesta # 03

Formulario de encuesta dirigido a los funcionarios administrativos de la Empresa Pública Aguas de Manta.

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO
Carrera Servicios Gerenciales

ENCUESTA

Objetivo: Estimados señores de la Empresa Pública Agua de Manta, con el propósito de elaborar nuestra tesis de grado, la cual buscamos optimizar la productividad laboral dentro de la empresa, realizamos la presente encuesta a fin de recabar datos indispensables. Rogamos su comprensión y agradecemos su colaboración. Recordando que los datos serán manejados de manera totalmente confidencial.

1. ¿Cómo brinda la atención a los usuarios la empresa?

Excelente Muy Bueno Bueno

Regular Malo

2. Marque con una (X) el rendimiento laboral en el área que usted trabaja.

Nº	ACTIVIDADES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1	Trabajo en Equipo					
2	Liderazgo					
3	Ética Profesional					
4	Relaciones Humanas					
5	Competitividad					

3. ¿Se toma en cuenta los talentos de los empleados para la toma de decisiones?

Siempre Casi Siempre A veces

Casi Nunca Nunca

4. Los compañeros de planta y los que trabajan con usted ¿Necesitan orientación para el crecimiento de la productividad laboral?

Casi Siempre Siempre A veces
Casi Nunca Nunca

5. ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido durante sus últimos tres años de trabajo?

Más de 10
De 7-9
4-6
1-3
Ninguna

6. ¿El cargo que ocupa concuerda con su formación?

SI NO

Anexo Entrevista # 01

**Formulario de entrevista de los jefes departamentales de la Empresa
Pública Aguas de Manta.**

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO
Carrera Servicios Gerenciales**

ENTREVISTA

Entrevistador/a: _____

Entrevistado/a: _____

1. ¿La empresa realiza trabajos estratégicos para el aumento de su productividad laboral? ¿podrá usted mencionar uno de ellos?

2. En el sentido profesional, ¿cómo evalúa su equipo de trabajo?

3. La profesionalización de sus ayudantes ¿Cuánto cree usted que influye en la productividad laboral?

4. ¿Con cuanta frecuencia se capacita a sus empleados?

5. ¿Aceptaría sugerencias referentes a estrategias administrativas para mejorar la productividad laboral del talento humano de la empresa?

ANEXO DE FOTOS # 01

Llenado de encuesta por los/as empleados/as de los departamentos administrativos de la Empresa Pública Aguas de Manta



ANEXO DE FOTOS # 02

**Llenado de encuesta a los obreros de planta del sector
Miraflores de Manta**



ANEXO DE FOTOS # 03

Llenado de encuesta al Obrero de la Planta de Agua en el Sector las Roca



ANEXO DE FOTOS # 04

Encuesta dirigidas a los obreros de planta del Sector Santa Martha



ANEXO DE FOTOS # 05

Llenado de encuesta dirigidas a los obreros del sector Los Esteros



ANEXO DE FOTOS # 06

Llenado de encuesta a Obrero que realizan las lecturas de medidores.



ANEXO DE FOTOS # 07

Encuesta al Usuario de la EPAM del Sector Miraflores.



**Encuesta a los usuarios que realizan los pagos en las
ventanillas de la empresa.**

