

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “**Gestión Administrativa del Talento Humano y su
incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua
Potable en la Provincia del Carchi**”

Tesis de grado previa la obtención del título de
**Ingeniero en Administración de Empresas y
Marketing**

AUTOR: NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO

ASESOR: Ingeniero DIEGO ALMEIDA

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO.

Certifico que el/la estudiante NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO con el número de cédula 040110866 - 7 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: **“Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi”**.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Diego Almeida

Tulcán, 02 de Abril del 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía.

Yo, NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO con cédula de ciudadanía número 040110866 – 7 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....
Nuby Ortega

Tulcán, 02 de Abril del 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 02 de Abril del 2013

NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO
C. C. 040110866 - 7

*“Triste cosa es no tener amigos,
pero más triste debe ser no tener enemigos,
porque quien enemigos no tenga,
señal de que no tiene:
ni talento que haga sombra,
ni valor que le teman,
ni honra que le murmuren,
ni bienes que le codicien,
ni cosa buena que le envidien”.*

Baltasar Gracián

AGRADECIMIENTO.

A Dios por tenerme con vida y salud, bendiciendo cada uno de mis pasos y al mismo tiempo permitiéndome hacer realidad uno de mis sueños.

A mi compañero, amigo y esposo Miguel Ángel, quién me brindó su amor, su confianza y el apoyo incondicional durante mi carrera.

A mis dos vidas, mis hijos David y Joel, que tuvieron que soportar mi mal carácter, mi desatención y por ser ellos mi inspiración y mi fortaleza.

A mis padres José Bernardino y Mery Magdalena, por haberme dado la vida, por sus consejos y palabras de aliento en momentos de angustias.

A mi ñaña Erika Ximena, Pablito, Juanpis e Isabelita que son otro pedacito de mi vida, por hacerme saber que siempre puedo contar con ellos.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por abrir sus puertas hacia la colectividad, brindando una educación de calidad junto a sus docentes que con sabiduría y paciencia transmitieron sus enseñanzas a los alumnos.

A mi Tutor de tesis Ingeniero Diego Almeida, quien confió plenamente en mí, en mis capacidades como estudiante pero sobre todo como ser humano.

A todos quienes conforman la EPMAPA – T, objeto de ésta investigación, que me brindaron las facilidades para estudiar, así como para obtener la información necesaria para desarrollar dicho trabajo.

A mis compañeros de clases, por su amistad y compañerismo, con quienes compartí gran parte de mi tiempo y momentos inolvidables.

NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO

DEDICATORIA.

A mi esposo Miguel Ángel, porque en mis noches de desvelo e insomnio siempre estuvo conmigo, cubriéndome con su amor, su confianza y respeto, manifestando una palabra de aliento en el momento preciso, quien no dejó que desmaye por duros que fueran los inconvenientes, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para cumplir con mi sueño.

A mis hijos David y Joel, quienes son mi razón de vivir, mi inspiración, mi motor de superación, siendo un ejemplo de vida y **lo que para mí es un final para ellos que sea un inicio.**

A mis padres José y Mery, por los valores que me han inculcado, por el ejemplo de vida a seguir, por confiar en mí y decirme siempre *“mija usted si puede, es capaz de esto y mucho más, siga adelante la queremos mucho”* y que ojalá Dios nunca me los separe de mi lado.

A mi ñaña Erika, por estar siempre pendiente y sentirse orgullosa de mí.

Al Ingeniero Diego Almeida, que con su guía, paciencia, colaboración, motivación, dedicación y esmero culmine ésta investigación.

A la UPEC por entregar al país profesionales de alto nivel, capaces de competir profesionalmente dentro del campo de la Administración y del Marketing, pero sobre todo personas con valores, principios y una ética profesional y personal.

NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO

Contenido

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO.	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.	iii
AGRADECIMIENTO.	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
INTRODUCCIÓN	- 4 -
I. EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	- 5 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 7 -
1.3. DELIMITACIÓN.	- 8 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 9 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 11 -
1.5.1 Objetivo General.	- 11 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 11 -
II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	- 13 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	- 13 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 22 -
2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 26 -
2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	- 29 -
Modelo básico de Motivación.....	- 60 -
Necesidad.....	- 63 -
Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.....	- 63 -

2.5. IDEA A DEFENDER.	- 65 -
2.6. VARIABLES.	- 65 -
III.METODOLOGÍA.	- 66 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	- 66 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 67 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 67 -
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 69 -
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	- 73 -
3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS-	
73 -	
3.6.1. Análisis de resultados.....	- 74 -
3.6.2. Interpretación de datos.	- 101 -
3.6.3. Validación de la idea a defender.....	- 103 -
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 106 -
4.1. CONCLUSIONES.	- 106 -
4.2. RECOMENDACIONES.....	- 108 -
V. PROPUESTA.	- 110 -
5.1. TÍTULO.	- 110 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 110 -
5.4. OBJETIVOS.....	- 113 -
5.5. FUNDAMENTACIÓN.	- 114 -
5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.	- 120 -
INSTRUMENTOS	- 206 -
Cronograma.....	- 208 -
Presupuesto.....	- 210 -

Recursos.....	- 210 -
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	- 212 -
VII. ANEXOS.....	- 217 -
ARTÍCULO CIENTÍFICO	-252-

RESUMEN EJECUTIVO.

El objetivo de ésta investigación fue analizar la gestión administrativa del Talento Humano para identificar el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán EPMAPA – T con el propósito de poder implementar un *Plan de Empowerment*.

Una vez realizada la investigación de campo a los 87 integrantes de la empresa, se evidenció que la misma no cuenta con un plan de capacitación para sus empleados, ni tampoco con un programa de motivación personal, así como la falta de afianzamiento del trabajo en equipo entre los colaboradores, resaltando que en la actualidad toda organización debe prever estos aspectos para mantener a sus participantes empoderados con sus actividades diarias, es decir entregando un trabajo eficiente y eficaz.

Además, se debe destacar que con la práctica del *empowerment* en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán EPMAPA – T, se obtendrá un proceso estratégico que busca una efectiva relación laboral dentro de la institución, aumentando la confianza, responsabilidad, creatividad, liderazgo, compromiso y distribución de tareas administrativas para servir mejor al cliente interno y externo, facultando a las autoridades realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa, para así incrementar su entusiasmo que permita adoptar una actitud positiva y de calidad.

ABSTRACT.

The aim of this one investigation was to analyze the administrative management of the Human Talent to identify the labor performance of the employees of the Municipal Public Company of Drinkable Water and Tulcan's Sewer Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán with the intention of being able to implement Empowerment's Plan.

Once realized the field investigation to eighty seven members of the company, demonstrated that the same one does not possess a plan of training for his employees, not neither a program of personal motivation, as well as the lack of backing of the teamwork between the collaborators, highlighting that at present any organization must foresee these aspects to support his participants empoderados with his daily activities, that is to say delivering an efficient and effective work.

In addition, it is necessary to emphasize that with the practice of the empowerment in the Municipal Public Company of Drinkable Water and Tulcan's Sewer Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, there will be obtained a strategic process that looks for an effective labor relation inside the institution, increasing the confidence, responsibility, creativity, leadership, commitment and distribution of administrative tasks to serve better the internal and external client, authorizing the authorities to realize an evaluation of performance to the collaborators of the company, this way to increase his enthusiasm that allows to adopt a positive attitude and of quality.

RIMAY T'IKRAY

Kay maskaypa objetivo nishkaka kanmi gestión administrativa de talento humano nishakata yuyankapak shinallata rikunkapa imashnami llankackunaka llankayta yachan empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Tulcán nishkapi kayka mirachinkapak munanmi plan de empowerment nishkata.

Pusak pacha kanchis chunka llankackunata pamba maskayta shinayta illachishpaka, rikurkanchikmi payka mana charishkachu mushuk yachaykunata llankackunaman yachachinkapa, shinallata mana charinchu programa nishkata llankackunata kushiyachinkapa, shinallata llankackunaka ina munanchu kashka mashiyarishpa llankankapaka, kunan pachakunapi rikushpaka tukuy llankak ukukunapimi kay nishkakunataka charina kan punllan, punllan llankaykunapi, amashna ninchi allí llankayta shinachun.

Ashtawankari, empowerment nishkata shinay kallarishpaka Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcan ukupi, tarikrinchimi shuk proceso estratégico nishkata kayka maskakrinmi llankakukupi mashiyarishpa llankachun, yanapayta mirachishpak, allí yuyayta charichun, ñawpaman puchak kachun, llankaykunta shukman, shukman allí churashpa ukupi shinallata kanllapi rantickunata yanapankapak, llankak ukuta ñawpaman pushackunaka shinayta ushankami llankay tapuykunata payta yanapackunataka, kaywanka allí kushiyayta mirachita ushankami.

INTRODUCCIÓN

La investigación propuesta nace a partir de la experiencia del trabajo y apoyo en actividades desempeñadas en las dependencias de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, ya que con la ejecución de un Plan de Empowerment en la organización, se logrará implementar en la gestión administrativa del talento humano un mejoramiento, capacitación y motivación en el desempeño laboral de las y los servidores públicos, estableciendo estrategias y tácticas óptimas para fortalecer las funciones de cada departamento, alcanzando una ventaja competitiva y un resultado efectivo dentro de la misma. A través de los análisis se podrá determinar que en la empresa existen ciertas falencias entre áreas y en el desempeño del talento humano. Sobre ésta última variable se profundizará un poco más, debido a que hace referencia a los colaboradores quienes son el principal activo de la institución, donde se analizarán varios temas que giren en torno a la Gestión Administrativa del Talento Humano relacionando al empoderamiento sobre el cual está basado el estudio, permitiendo así plantear estrategias que beneficien a la empresa y a sus participantes, tales como: planteamiento, formulación, delimitación y justificación del problema, objetivo general y específicos, antecedentes, fundamentaciones legal, filosófica y científica, idea a defender, variables, modalidad, tipo, población y muestra, operacionalización, recolección de información, procesamiento, análisis e interpretación de datos de la investigación, conclusiones, recomendaciones y la propuesta en sí que comprende: antecedentes, objetivos, fundamentación y el modelo operativo. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, es una institución que presta los servicios de agua potable y alcantarillado a la ciudad de Tulcán, tanto del sector urbano como rural; garantizando la calidad, cantidad, cobertura y continuidad del servicio con parámetros establecidos en la norma INEN, buscando siempre la satisfacción del usuario. Dentro de la entidad existen problemas internos que afectan el desempeño laboral, su cultura organizacional y a factores que deberán ser minimizados con la finalidad de que la imagen institucional sea reconocida.

I. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El presente trabajo será basado en la investigación constructivista, ya que su orientación metodológica y epistemológica será sustentada en el realismo crítico y racionalismo de los empleados públicos, por lo tanto, en el proceso de construcción y reconstrucción de los elementos cognitivos, afectivos así como su dialéctica entre el cliente y el trabajador nos permitirá realizar una serie de cuestionamientos que constituirán como campo problemático.

En la provincia del Carchi existen empresas públicas dedicadas a brindar el servicio de agua potable y alcantarillado, mismo que tiene un impacto de tipo social, ya que la mayoría del talento humano que presta su contingente y el que gestiona la totalidad del proceso posee conocimientos empíricos, es decir, no cuentan con un nivel de conocimientos técnicos y/o profesionales, a primera vista.

Si se considera que las personas son el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, entonces, es necesario transmitir la visión de los objetivos para contribuir con dicho fin.

Las empresas públicas, se han visto en la necesidad de aplicar una nueva administración donde la comunicación, tecnología y responsabilidad interactúen equilibradamente en las personas y es por ésta razón que el objeto de estudio para este caso serán los 87 integrantes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán donde podrá alcanzar el éxito organizacional aplicando un empoderamiento eficiente y eficaz a sus funciones.

La vieja forma de gestión que controla los pasos de los empleados se considera antigua, tanto del punto de vista de la productividad, como desde la motivación,

capacitación y trabajo en equipo de los empleados, porque no tienen la oportunidad de manifestar sus competencias y habilidades.

Los directivos de estas instituciones no tienen definido claramente sus actividades de planeación, organización, ejecución y control para determinar y alcanzar los objetivos señalados con su personal, el cual incide en el desempeño laboral de los empleados públicos, es decir aquellas acciones o comportamientos observados en las y los servidores públicos que son relevantes para la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad.

Dentro de las empresas públicas, se puede evidenciar claramente la falta de empoderamiento por parte de los colaboradores, quienes requieren de mayor atención en cuanto a actualización de conocimientos profesionales y empresariales, motivación personal y en equipo de trabajo, facultando en ellos autoridad propia, poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de pedir constante permiso para actuar, sin que esto signifique pérdida de jerarquía de sus superiores.

Esta técnica, es una nueva forma de Gestión de Talento Humano que se basará principalmente en delegar autoridad y responsabilidad trayendo beneficios tales como: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del usuario, además contribuirá a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. La estrategia se apoyará en la premisa de quienes están relacionados directamente con el puesto de trabajo, que serán los más indicados para tomar ciertas decisiones al respecto, ya que ellos conocen y poseen las actitudes para desarrollarlo.

La participación de todos los empleados en el proceso de mejora continua permitirá a cualquier institución lograr el éxito. Para fomentar esta participación es necesario facultar al personal para la toma de decisiones orientadas a

proporcionar soluciones a problemas; generando en los empleados un efecto de pertenencia y desarrollando el espíritu de colaboración entre empresa - empleado. Los empleados desean ser valorados y respetados y esta herramienta viene a llenar el vacío que sienten muchos colaboradores porque sus ideas, opiniones y expectativas no son tomadas en cuenta.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La inadecuada gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los empleados públicos.

Dentro de las empresas públicas, el personal no cuenta con un alto grado de empoderamiento con sus funciones, ya que tienen una percepción muy ambigua de que la empresa pública trabaja sin metas u objetivos a cumplir, ya que en su mayoría estas organizaciones son manejadas burocráticamente y sin mayor responsabilidad ni compromiso por parte del empleado.

Son muchas las empresas que han descuidado a sus empleados en todos sus niveles y ello, se nota cuando se mide el desempeño laboral, donde el comportamiento organizacional presenta algunas debilidades, como poca productividad, pertenencia a la empresa, motivación que deja mucho que decir, siendo éstas unas de las causas que ocasionan la inadecuada gestión administrativa del talento humano.

1.2.1. VARIABLES

1.2.1.1. Variable independiente.-

La inadecuada gestión administrativa del talento humano.

1.2.1.2. Variable dependiente.-

Desempeño laboral de los trabajadores públicos.

1.3. DELIMITACIÓN.

La presente investigación de mercado, ayudará a cimentar teóricamente la gestión administrativa del talento humano mediante la consulta bibliográfica, entregando efectividad en la propuesta planteada.

Además, nos permitirá diagnosticar el desempeño de los empleados públicos, cuando ellos cumplan con sus funciones y labores diarias, determinando su grado de pertenencia para con la institución, así como su conocimiento y efectividad en sus actividades, para de ésta manera lograr eficiencia en los procedimientos operativos, prestando un mejor servicio a la ciudadanía, con recursos importantes como es el talento humano organizado y con objetivos concretos para cumplir los planes, en forma coordinada y oportuna a nivel local y regional.

Para ello, se deberá proponer un plan de Empoderamiento y Compromiso sustentado en una adecuada gestión administrativa del talento humano, mismo que permitirá mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán EPMAPA – T, ubicada en las calles Juan Ramón Arellano y Bolívar esquina (sector terminal terrestre), parroquia Tulcán, cantón Tulcán, provincia del Carchi.

Campo	Administrativo
Área del conocimiento	Gestión Administrativa del Talento Humano
Sujeto de estudio	Incidencia del desempeño laboral de las y los servidores públicos.
Área geográfica	Calles Juan Ramón Arellano y Bolívar esquina (sector terminal terrestre), parroquia Tulcán, cantón Tulcán, provincia del Carchi.
Tiempo	Marzo 2011 – Diciembre 2012

Grupo social

Servidores y servidoras públicas de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán - EPMAPA – T.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Es importante la investigación de la gestión administrativa del talento humano, porque ayudará a mejorar el desempeño laboral de los empleados públicos, fomentando la participación de los mismos en las entidades públicas.

Además, contribuirá con una adecuada gestión administrativa dentro de las empresas públicas, misma que permitirá el crecimiento personal de los empleados.

También, es importante porque nos servirá de referencia para el estudio y comprensión de una nueva forma de administrar, misma que generará cambios radicales que promuevan la excelencia empresarial.

Entonces, la investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para las empresas públicas, toda vez que permitan absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al trabajador por su conocimiento y habilidades que posee, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica administrativa presenta.

Para fundamentar la teoría sobre los conceptos de gestión administrativa del talento humano, que permitirá adquirir conocimientos para establecer una mejor propuesta y se deberá investigar consultas bibliográficas relacionadas al tema.

Para establecer el desempeño de las funciones de los empleados públicos, como base para crear una estrategia Empowerment, entonces se deberá implantar elementos cognitivos, es decir el nivel de conocimientos del funcionario público ante los procesos que debe llevar a cabo, así como también

los afectivos, o sea los elementos sentimentales que le hacen actuar positiva o negativamente y actitudinales de los mismos con las acciones individuales.

Al proponer un plan de Empowerment dentro de la institución, se está delegando poder y autoridad a los subordinados y al mismo tiempo se les confiere el sentimiento de pertinencia de su trabajo, sustentando así la gestión administrativa del talento humano en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Una vez aplicado el proyecto, podremos demostrar que el servidor/a público de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán estará motivado y comprometido para desempeñar sus funciones adecuadamente y al mismo tiempo poner en práctica los logros, conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Las funciones de los empleados públicos contarán con un nivel de empoderamiento específico para desempeñar sus labores.

El autor de la presente investigación adquiere conocimientos en programas de desarrollo del talento humano a través del Empowerment, que debería ser puesto en práctica por las entidades públicas o privadas.

Con un eficaz empoderamiento, los beneficiados serán los habitantes de la provincia del Carchi y en especial los usuarios de la ciudad de Tulcán, quienes observarán los cambios que la empresa está efectuando en cuanto al comportamiento y trabajo desarrollado por el talento humano de dicha empresa.

Las y los servidores públicos serán los principales beneficiados con la presente propuesta, ya que se les propondrá formar parte de la empresa a través de capacitaciones, motivación y un buen trabajo en equipo, elementos importantes

para que el talento humano sea estimulado personal y profesionalmente, obteniendo de ellos un desempeño laboral eficaz y eficiente.

Así mismo, constituirá para el autor de esta investigación, un instrumento de aplicación de conocimientos adquiridos durante la fase de formación académica en la Escuela de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Este proyecto de investigación es factible porque cuenta con la disponibilidad económica propia, el asesoramiento técnico docente y varios textos relacionados con el Empowerment.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar como la gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la empresa pública administradora de agua potable de Tulcán EPMAPA – T.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Fundamentar teóricamente los conceptos sobre gestión administrativa y desempeño del talento humano, a través de la consulta bibliográfica dotando un sustento científico a la propuesta.

- ✓ Diagnosticar el nivel del desempeño laboral de los empleados públicos de las empresas administradoras de agua potable, mediante una investigación de observación.

- ✓ Proponer un plan de Empowerment (Empoderamiento) sustentado en una adecuada gestión administrativa del talento humano que mejore el

desempeño laboral de los servidores y servidoras públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán.

II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

2.1.1. Tema.-

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”.

Problema.-

Desconocimiento de la herramienta de aplicación destinada al manejo de los recursos humanos.

Objetivos.-

- ✓ Fortalecer institucionalmente a la Entidad en función de la misión y visión.
- ✓ Promover la organización de las comunidades para formular, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo comunitarios.
- ✓ La institución Crear redes y sistemas de información tecnológica.
- ✓ Formular políticas de comunicación para el desarrollo.
- ✓ Coordinar acciones con organismos nacionales e internacionales de cooperación y desarrollo.
- ✓ Elaborar proyectos para generar ingresos propios.
- ✓ Elaborar propuesta de cambio del marco legal.
- ✓ Formular políticas para transparentar la gestión pública.
- ✓ Formular proyectos intra e interprovincial.

Hipótesis.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN.

CONCLUSIONES:

- ✓ No existe un diseño de Gestión de los Recursos Humanos, donde se aplique los subsistemas de selección y reclutamiento para el ingreso del personal, así como la clasificación de puestos de los empleados, conforme determina la Ley.

- ✓ De los muchos Métodos de Evaluación del Desempeño, el Método de Evaluación por Competencias es el que mejor se ajusta a la estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- ✓ Se demuestra que el Método de Evaluación de Desempeño por Competencias, es una nueva herramienta de trabajo que necesita ajustes para que sea práctico y objetivo con la estructura de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- ✓ Si se implementa un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias y éste es construido apropiadamente, ofrecería muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente, podría afectar la subjetividad y productividad de los empleados.
- ✓ El diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.
- ✓ Por último podemos señalar que el Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias no es un sistema perfecto; sin embargo, es una herramienta útil para mejorar el desempeño del H. Consejo Provincial de Pichincha o de cualquier otra institución o empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar de forma correcta los subsistemas de selección, Clasificación y Evaluación del Desempeño, para el ingreso, clasificación de puestos, ascensos y promociones, por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del HCPP, conforme lo determina el Art. 228 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el Art. 155 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa – LOSCCA.
- ✓ Deben ser aplicadas técnicas de selección que permitan conocer realmente las características de los aspirantes a los puestos ofertados.

- ✓ Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores, por lo menos una vez al año, orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, esperados en cada unidad o proceso interno.
- ✓ Continuar profundizando cada vez más, en el estudio del tema con el objetivo de seguir perfeccionando el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño por Competencias las cuales beneficiarán el proceso de Gestión de los Recursos Humanos del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Autor.-

Alba Lilian Miño Díaz

Martha Irene Flores Vera

Institución.-

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA.

Si existe relación con la presente propuesta, ya que los dos temas buscan mejorar el desempeño laboral del talento humano de una organización pública, utilizando nuevas herramientas, como es el caso de Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para que el personal sea seleccionado, clasificado y evaluado de manera correcta, esto dentro de Honorable Consejo Provincial de Pichincha y en las Empresas Públicas Municipales Administradoras de Agua Potable el empoderamiento del talento humano en sus funciones a ellos designadas.

Por lo tanto en este trabajo se puede identificar que, al diseñar un sistema de evaluación por competencias para todo funcionario público, los empleados están en la obligación de demostrar sus habilidades y podrán poner en práctica sus destrezas y conocimientos para ayudar a que la empresa obtenga una

ventaja competitiva difícil de obtenerla y fácil de perderla, además podemos notar que la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha, tiene la predisposición de aprender y enseñar a sus servidores/as de una nueva herramienta aplicada al manejo del talento humano, que permitirá involucrar a todos quienes formen parte de dicha institución.

2.1.2. Tema.-

“LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EFICIENTE Y EFICAZ DEL REGISTRO CIVIL PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO, OPTIMIZANDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ECUADOR”.

Problema.-

EL Registro Civil por tanto, requiere emprender una acción a largo plazo, sustentada en procesos de gestión compartida, alianzas estratégicas pero sobre todo el desarrollo, satisfacción de necesidades y motivación del capital humano que lo conduzca a una efectiva, real y eficiente modernización con objetivos claros de lo que se aspira alcanzar con ella; para este efecto se debe emplear los mejores instrumentos y estrategias, pues solamente una adecuada, pronta y eficaz modernización abrirá el camino para una apropiada participación del Ecuador en el proceso de globalización.

El sector público demanda una urgente transformación para la optimización sostenida del país. Existen aspectos que solo confirman una imagen desprestigiada, sin embargo, como se indicara, toda situación tiene dos posiciones y una de ellas es plantear los mecanismos para crear mejores oportunidades de desarrollo institucional con el apoyo de elementos o herramientas para el avance y mantenimiento del capital humano.

Objetivos.-

- ✓ Determinar estrategias de la Administración del Talento Humano eficiente y eficaz, que deberá ser aplicado por las instituciones públicas a fin de

garantizar la satisfacción de necesidades del cliente interno - externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador.

- ✓ Lograr el diagnóstico, la satisfacción de necesidades del cliente interno-externo dentro del sitio de trabajo para proponer un programa de mejoramiento de calidad de servicios.
- ✓ Formular programas de desarrollo y capacitación tendientes a la eficiencia y eficacia del Talento Humano.

Hipótesis.

El establecimiento de la nueva Administración del Talento Humano a través de modelos eficientes y eficaces con una óptica que tenga su base en la satisfacción de necesidades, medios y mecanismos que han conducido al éxito de las empresas que lideran. De tal forma que luego de la transformación Institucional deberá enfrentar el reto del crecimiento sostenido.

Conclusiones.-

Como hemos visto a través de la comprobación de los datos estadísticos relacionados a las encuestas aplicadas a los Empleados, y al cliente en comparación con la hipótesis, podemos concluir que:

- ✓ Actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por supuesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los empleados, contando con un modelo estratégico que nos proporcione el liderazgo ejecutivo de excelencia y al lograr la productividad potencializando el desempeño empresarial.
- ✓ El País de hoy y las instituciones públicas necesitan de ejecutivos líderes que se identifique con su equipo de trabajo, logrando metas hacia un fin común; movilizar el potencial de la gente y enfrentar los retos de siglo XXI se requiere el Empowerment, es decir, el compartir el poder a todo nivel haciendo que todos estén comprometidos.
- ✓ La globalización hace necesario que todas las organizaciones e instituciones estén preparadas para la competitividad, apertura de mercados, entonces es

primordial que la gestión al interior y exterior fundamentalmente, le permita al usuario adquirir el producto más rápidamente, el lugar de fácil acceso, ambiente adecuado, etc.

- ✓ En los actuales momentos la competitividad del Registro Civil se basa principalmente en la capacidad de su gente especialmente en sus conocimientos técnicos, aptitudes, actitudes, y se aproveche el entrenamiento, creación, innovación, es decir valor agregado para alcanzar niveles de excelencia administrativa.
- ✓ Tomando en cuenta el nivel motivacional del empleado del Registro Civil se concluye que su nivel es bajo de acuerdo a la encuesta motivacional, mediante la cual se pudo palpar la poca satisfacción que existe. Indica que si no hay un nivel de incentivos y capacitación elevado, no tendrán un rendimiento eficiente por más que exista un mejoramiento de sus conocimientos.
- ✓ Los resultados obtenidos en ciertos items son muy ciertos, necesidades básicas no cumplidas en su totalidad, nivel de seguridad bajo y los requerimientos sociales en la gran mayoría, es regular. El nivel de estima es regular por la inestabilidad en el puesto de trabajo y si es que tienen capacitación no se lo aplica adecuadamente porque no es continuo.
- ✓ La Administración del Talento Humano debe ir encaminada al mejoramiento de la satisfacción de los empleados que laboran en esta Institución; y luego, la aplicación de los cursos sobre todo para que se alcance la gestión de calidad en el servicio al cliente. Concienciar el cambio de paradigmas hacia la efectividad de servicio.
- ✓ La capacitación debería iniciarse desde el momento en que el trabajador ingresa a la Institución, incentivarle a que no disminuya en ningún momento esa moral, de esa manera la preparación que le brinde la Institución originará mejores oportunidades de surgir, aunque en la Institución Pública es muy difícil mantener un nivel de motivación y satisfacción de necesidades superiores porque la dependencia del Estado impide de alguna manera que los recursos financieros sean limitados, a más de los impedimentos legales.

- ✓ El cambio que requiere la Institución es de mentalidad .De visión de calidad hacia un continuo desarrollo, que todos los procesos por simples que sean, hacerlos bien. Se debe desarrollar nuevos valores corporativos, elevar la autoestima del empleado generando en el trabajo, riqueza, honestidad, creando una nueva cultura organizacional. Desterrando en base a estos valores la corrupción.

Recomendaciones

El afán que me lleva a formular estas recomendaciones, es justamente el papel que juega la gestión del talento humano y la planificación de esta área, especialmente en el desarrollo del Registro Civil con programas de calidad total, mejoramiento continuo y servicio al cliente.

- ✓ Que la acción que se cumple en el área de capacitación no se limite a ciertas áreas o grupos, sino que planifique para todos los sectores, permanentemente; habrá que cumplir un papel de gestión institucional para beneficio de la misma y los empleados especialmente. Lo que necesitamos ahora, en este mundo totalmente industrializado y globalizado, es competir basados en nuevos estándares de calidad, cambios estructurales, con una visión de liderazgo institucional.
- ✓ La mayoría de servicios que brinda el Registro Civil son inadecuados, ya que desconocemos los requerimientos, necesidades, exigencias del cliente externo. Es la crisis en que viven las Instituciones Públicas por la falta de recursos económicos principalmente, lo que afecta el normal desenvolvimiento. El Gobierno debe apoyar el cambio, autogestión por medio de la cual aprovechar las ventajas competitivas.
- ✓ Debe haber cambios estructurales macros e individuales, comenzar por el cambio de mentalidad en los empleados. El problema es ver todo como global; lo primordial es el individuo, luego los grupos y la Institución misma. Se ha manifestado que la corrupción existe en todo nuestro país, pero esta es la manifestación de la falta de valores y moral, de las fallas en la misma estructura del Estado.

- ✓ Es necesario el entrenamiento y transferencia de conocimientos eficientes es la clave del cambio de actitud mental para un crecimiento individual y organizacional, desarrollando actitudes positivas y valores de calidad. Lograr un ambiente de trabajo adecuado, planear el mejoramiento continuo del mismo para que de esta manera contribuya a la confianza cooperación en el equipo, enriqueciendo todas las experiencias realizadas.
- ✓ Se deben crear nuevos paradigmas en todos los campos, en lo educativo, en lo económico y primordialmente en lo tecnológico, solo así conseguiremos que nuestra Institución se desarrolle y por ende colabore más eficientemente con el país. Que se realice una retroalimentación después de cada curso ya que esto servirá para enriquecer más sus conocimientos, y actualizar ciertas áreas olvidadas, lo que será de mayor efectividad en el aprendizaje.
- ✓ Realizar un seguimiento de todos aquellas empleados que han participado en cursos externos y cursos especiales; determinar hasta qué grado lograron aprovechar. Y así analizar si se cumplió o no las expectativas creadas a nivel de la institución y personalmente. Que los horarios de atención se extiendan con un personal más eficientemente, dedicado sin pérdida de tiempo.
- ✓ Ir a una cultura organizacional con nuevos valores corporativos, respetando sobre todo a los empleados que son quienes sacan adelante una institución. Estabilidad en el personal incluyendo los mandos altos.
- ✓ De hecho una mejor preparación origina un amplio panorama para que el empleado mejore sus relaciones sociales, consiguiendo de esta manera ser reconocido y respetado ya que si ha aprovechado en su totalidad presentaría una imagen de liderazgo.
- ✓ Que los Directivos tomen muy en cuenta que los cursos de capacitación impliquen los objetivos de las necesidades tanto fisiológicas como sociales, ya que el sujeto adecuadamente motivado y satisfecho en sus necesidades básicas, realizará el trabajo con dedicación y esmero. Podrán conseguir nuevas metas que los realicen como personas.
- ✓ El Estado, a través de los estamentos correspondientes, es quién debe dar prioridad a instituciones que tienen valor fundamental dentro del marco de

desarrollo y por ende de identificación ciudadana. Tomando en cuenta la mejora de infraestructura, desarrollo tecnológico y servicio eficiente, la Institución será no sólo de identificación sino de generación de recursos sostenibles.

- ✓ Elementos claves son un liderazgo efectivo, planeación estratégica, satisfacción de los clientes, comunicación y análisis; apoya a la gestión del Talento Humano, basado en la filosofía de la calidad total y una excelencia gestión de los todos los procesos.
- ✓ Es fundamental que los Directivos tomen conciencia que elevando el nivel de satisfacción, basados en la teorías motivacionales, mejorará la capacidad de rendimiento, repercutirá en un mejor servicio al cliente externo como interno, elevará el status consiguiendo de esta manera ser reconocido y querido por su dedicación y esfuerzo, demostrando no solo en su círculo de trabajo sino también en el seno familiar, el cual servirá de ejemplo para los demás, siendo de esta manera un modelo a seguir por todos los empleados.

Autor.- Dr. Psicol. Ind. Fernando Vásquez P.

Institución.- INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES XXIX CURSO DE MAESTRIA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL.

Si existe relación con la presente propuesta, ya que los dos temas buscan eficiencia y eficacia en el desempeño laboral del talento humano de una organización pública, a través de planes de capacitación, motivación y formulación de estrategias para que se sientan empoderados con sus actividades, logrando así la satisfacción del cliente interno y externo, utilizando una nueva herramienta como es el Empowerment en los dos casos.

Por lo tanto en este trabajo se puede identificar que, la administración de talento humano en las empresas públicas deben ser eficientes y eficaces, para de ésta manera satisfacer las necesidades del cliente o usuario, ya que estas entidades por el hecho de ser públicas son sujetas a varios cambios y el

personal demostrará su comprometimiento y empoderamiento con su trabajo, y una vez logrado este empowerment tendrán al cliente interno y externo desarrollando sus funciones de forma óptima y sostenible a nivel del Registro Civil.

Toda empresa, para obtener una ventaja competitiva debe emprender una acción a largo plazo, apoyada en procesos de gestión participativa y alianzas estratégicas pero sobre todo el desempeño, la satisfacción de las necesidades y lo más importante la motivación y capacitación a todo el talento humano que conforme las empresas públicas.

También se podría decir, que en toda empresa pública es ineludible una reestructuración macro e individual, para poder comenzar con el cambio de mentalidad en los empleados y hacer que éstos vean de modo global que tan importantes son dentro de las organizaciones y viceversa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

El país cuenta con un marco legal que sustenta y avaliza la delegación de los servicios públicos, y faculta a la organización social ejercer la vigilancia, y una participación activa en el uso racional, efectivo y el pago oportuno de los servicios básicos.

Se presenta un resumen del marco legal que respalda la intervención comunitaria en la gestión delegada de los servicios de agua potable y alcantarillado, los cuáles son:

2.2.1. Constitución de la República, Agua y alimentación.

Art. 12.- El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida. **Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana.** Art. 85.- La formulación,

ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, en el **Art. 315.-** El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas, **Art. 318.-** El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. Se prohíbe toda forma de privatización del agua. La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias. El Estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre lo público y comunitario para la prestación de servicios, en el **Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

2.2.2. Objetivos Nacionales para el Buen Vivir

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. El ejercicio de los derechos, con énfasis en salud, educación, seguridad social, alimentación, agua y vivienda, implica que todas y todos estén incluidos e integrados en las dinámicas sociales, mediante el acceso equitativo a bienes materiales, sociales y culturales y una de las políticas dentro de este objetivo manifiesta que se debe garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda). **Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.** La responsabilidad

de tratar el agua y la biodiversidad como patrimonios estratégicos es un desafío para las políticas públicas del país y unas de las políticas dentro de este objetivo manifiestan que se debe conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico, también que se debe manejar el patrimonio hídrico con un enfoque integral e integrado por cuenca hidrográfica, de aprovechamiento estratégico del Estado y de valoración socio cultural y ambiental y que se debe prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental como aporte para el mejoramiento de la calidad de vida. **Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.** Construir una gestión pública vinculada a la gente y eficiente supone un trabajo articulado entre los distintos niveles de gobierno, de modo que la acción pública se complemente y permita alcanzar colectivamente el Buen Vivir y una de las políticas dentro de este objetivo manifiestan que se debe fomentar un servicio público eficiente y competente, además que se debe promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación, también que debe mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.

2.2.3. Ley Orgánica De Empresas Públicas, de la gestión del talento humano de las empresas públicas.

Art. 16.- Órgano De Administración Del Sistema Del Talento Humano.- La Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente. **Art. 17.- Nombramiento, Contratación y Optimización Del Talento Humano.-** La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley, la Codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública. Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio.

2.2.4. Ley Orgánica De Educación Superior,

En Fines de la Educación Superior, en su **Art. 3.- Fines de la Educación Superior.-** La educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. **Art. 4.- Derecho a la Educación Superior.-** El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia. **Art. 5.- Derechos de las y los estudiantes.-** Son derechos de las y los estudiantes los siguientes: a) Acceder, movilizarse, permanecer, egresar y titularse sin discriminación conforme sus méritos académicos; b) Acceder a una educación superior de calidad y pertinente, que permita iniciar una carrera académica y/o profesional en igualdad de oportunidades.

2.2.5. Instituciones Públicas.-

Dentro de cada una de ellas existe una Dirección o Área de Talento Humano (Recursos Humanos), mismo que dispone de Reglamentos Internos, tales como: Orgánico Funcional, Evaluación del Desempeño e Interno de Empleados, tal es así que en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán cuentan con un Orgánico Funcional y dentro de las funciones de la Dirección Administrativa consta "1. Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el Directorio y Gerencia General, 2. Administrar estratégicamente los recursos humanos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la empresa; y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos. 3. Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se

desarrollan en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán”.

Dichos artículos permiten que ésta propuesta sea desarrollada en bases legales, debido a que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán brinda un servicio básico primordial como es el líquido vital, el cual debe ser de calidad, cantidad, continuidad y cobertura, por lo que es necesario e indispensable que el personal que labora en la institución esté capacitado y motivado para su trabajo diario y para ello la ley faculta a las empresas públicas mediante las Direcciones de Talento Humano aplicar nuevas estrategias, como es el empoderamiento y compromiso del talento humano al momento de desarrollar sus actividades hacia la comunidad, convirtiéndose en un ente participativo en la vigilancia de la prestación eficiente de los servicios por parte de la entidad.

Así como permite elevar el nivel de conocimientos y acceder a una igualdad de oportunidades que serán encaminados al beneficio personal, profesional y social.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

2.3.1. Filosofía de Douglas McGregor.

Dentro de la filosofía de Douglas McGregor, manifiesta que sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan a las personas, mismo que distingue entre dos conjuntos, que son: Teoría X y Y.

La teoría X sostiene que:

- ✓ El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

- ✓ La mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- ✓ El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

Mientras que la Teoría Y, sostiene que:

- ✓ El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- ✓ El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- ✓ Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de “orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- ✓ El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

2.3.2. Escritor Ken Blanchard.

Tomando como base la filosofía de Ken Blanchard coautor de Administración por Valores, mediante una narración inclinada al sarcasmo con un toque irónico e informativo, podemos mencionar que nos va explicando cómo es que las empresas que se consideraban productivas, estables y prósperas, terminan apenas perdurando en el mercado, cuando hacen frente a los constantes cambios que sufren a causa de la creciente sociedad.

Este escritor da a conocer, a través de las experiencias personales de Marvin como presidente y gerente de una compañía mediana, lo que para él es el término de “facultar” en las empresas, enfrentando cualquiera que sea el problema con el fin de llegar a un proceso de mejora continua, iniciando con el trabajo interno de la organización y finalizando con la satisfacción del cliente.

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencia del cliente en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino

también a las personas implicadas en aquellas. Esto sugiere otro tipo de administración: el empowerment. (Blanchard, 2011)

Por tal razón, este proyecto estará enmarcado en el empoderamiento y compromiso del personal hacia la organización, sin esperar a ser castigados para lograr el objetivo, sino más bien desarrollar las actividades de forma motivada y con ganas de realizar su trabajo, ya que estos se sentirán parte importante de la institución.

Esta investigación se identifica con lo cualitativo, misma que nos permite buscar explicaciones de diferentes aspectos de tal o cuál comportamiento, el por qué y cómo se toma una decisión, situaciones o fenómenos que sean motivo de estudio.

La investigación de tipo praxológico, nos permitirá conocer todas las actividades humanas relacionadas con lo racional, definiendo métodos y categorías que admitan al conocimiento más a fondo de las mismas, estudiando el proceso de empoderamiento y comprometiendo al talento humano con su organización, el cual nos permitirá satisfacer nuestras necesidades y la de la colectividad.

Tal es así que nos ayudará a comprender e interesarnos y abrírnos puertas hacia lugares que nos lleven a cosas nuevas generando de esta forma conocimientos y redes que nos permitan mejorar como personas y como seres integrantes de una sociedad que sólo avanza si cada uno de nosotros aportamos nuestros conocimientos e ideas nuevas e innovadoras.

Por otra parte, la investigación social, como su palabra lo indica es socialmente responsable ante los servicios que las empresas públicas entreguen a la comunidad de manera sistemática, es decir, basada en relaciones lógicas fiables y no únicamente en creencias personales y con la convicción de que los

resultados obtenidos son significativos y apuntan las limitaciones inherentes a la investigación.

La investigación axiológica nos permite definir qué tan valioso y necesario es la existencia y vigencia del talento humano que le da importancia definitiva a la vida del hombre y su desarrollo histórico en la sociedad.

Con ésta investigación trataremos los valores positivos, valores negativos, analizaremos los principios que permitan considerar algo que es o no valioso para la institución y luego para la ciudadanía.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

2.4.1. La administración y el proceso administrativo

2.4.1.1. Administración.- “Es la ciencia social o Tecnológica Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, 2012)

2.4.1.2. Administrador.- “Es aquella persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, exclusivos de la organización a la que pertenece”. (Gestiopolis, 2001).

Donde se puede determinar claramente que Administrador es la persona que hace posible y ejecuta la administración de forma correcta y eficiente.

2.4.1.3. Administrar.- “Se refiere a la actividad a través de la cual un sujeto o grupo de personas le imprimirán de orden y organización, especialmente en lo

inherente a las finanzas a una empresa, organización, negocio o estado”. (ABC, 2007 - 2012)

Administrar no es fácil, ya que implica un profundo análisis de diferentes factores, tales como: económicos, financieros, contables, mercadológicos, legales y estructurales, siendo todos capaces de administrar desde un gobierno hasta una organización sin fines de lucro, pasando por los tradicionales negocios.

2.4.1.4. Proceso Administrativo

2.4.1.4.1. Planificar: “Es el proceso que comienza con la visión y misión de la organización, fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico, todo esto teniendo en cuenta las fortalezas / debilidades de la organización y las oportunidades / amenazas del contexto”.

2.4.1.4.1.1. Tipos de planificación.

2.4.2.1.1.1.1. Planificación Estratégica - Es una herramienta que permite ordenar las actividades, proyectos y tareas en función de los objetivos institucionales, fijando metas e indicadores de gestión, que permitan evaluar los resultados de la gestión institucional, ya que con esta se logra alcanzar los objetivos y metas, tomando en cuenta que es a largo plazo.

Además, la planificación estratégica implica definir: misión, visión, objetivos, valores corporativos, políticas, estrategias e indicadores de gestión.

2.4.2.1.1.1.2. Planificación táctica.- Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, teniendo en cuenta que el período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. (Salonhogar.com, 2012)

2.4.2.1.1.3. Planificación Operativa.- Los planes operativos anuales (POA) tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de las actividades, programas y proyectos, con los cuales, año tras año se dan cumplimiento a los objetivos institucionales, mismos que son a corto plazo, en este caso serán los de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

2.4.1.4.2.- Organizar: “Implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones, el cual establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar”. (Wikipedia, 2011).

Dentro de la organización se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer los objetivos.
- Delegación de funciones.
- Deberes
- Autoridad
- Responsabilidad
- División de trabajo
- Definición de actividades

2.4.1.4.2.1. Tipos de Organización

2.4.1.4.2.1.1. Organización estructural.- Aquella que describe cómo se agrupan, cómo se identifican y cómo se relacionan los distintos elementos que forman la empresa, por lo tanto se puede determinar el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñan. (Delgado González & Ventura, 2011, pág. 2)

2.4.1.4.2.1.2. Organización funcional.- Determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto determina

que la organización funcional no cumple con el principio de unidad de mando y sus características son:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, 2012)

2.4.1.4.3.-. Dirigir: “Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, 2012)

2.4.1.4.3.1. Director.- “Aquel que manda, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone un emprendimiento”. (deconceptos.com/general/director, 2012)

2.4.1.4.3.1.1 Tipos de directores

2.4.1.4.3.1.1.1.- Director autocrático.- Muy frecuentemente el dirigente autocrático es afable y extremadamente eficiente. Puede interesarse por la participación de los miembros del grupo, sostener discusiones y a menudo dejar que la gente discuta mucho. Acepta la responsabilidad de iniciar las cosas, continuarlas y concluir las. El dirigente, en este caso, acepta la total responsabilidad del conjunto. (Aerolatino, 2011)

2.4.1.4.3.1.1.2.- Director apático.- Un dirigente apático es aquel que deja que la gente marque su propio rumbo, no prepara las cosas concienzudamente, deja que ellas sigan la corriente, generalmente es impuntual y falla al dar una cita. (Aerolatino, 2011)

La dirección apática es la que produce menos resultados, pero si se prolonga, entonces el grupo busca su propio desarrollo como medio de evitar la indiferencia.

2.4.1.4.3.1.1.3.- Director democrático.- El dirigente democrático acepta como básico el concepto de que la dirección es la función de la totalidad de los miembros de la agrupación y no de un solo individuo. Ve a la agrupación como una sola unidad, como un organismo, como una variedad de funciones, y las responsabilidades del dirigente son las de compartir sus tareas con todos los miembros del grupo, de acuerdo con sus habilidades o dotes personales. En otras palabras, la dirección se centraliza en el grupo más bien que en el dirigente. Esto no significa que no deberá designarse un presidente o vicepresidente. (Aerolatino, 2011)

Un dirigente democrático se interesa en el desarrollo del grupo y de cada miembro en particular, más bien que en su propio estado legal y autoridad. Tal actitud transforma el clima del grupo haciéndolo menos propenso a la hostilidad, al formalismo y a la crítica, porque el dirigente democrático se considera un compañero de los demás en el aprendizaje y porque siente un profundo respeto por el valor personal y la integridad de cada miembro del grupo.

2.4.1.4.4. Controlar: “Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>, 2012)

2.4.1.4.4.1. Tipos de control

Mairena Caramelo aduce que Terry en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación. (Caramelo, 2007).

2.4.2. La Gestión.- “Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (<http://definicion.de/gestion/>, 2012)

Por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, siendo también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Además, la gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

2.4.2.1. TIPOS DE GESTION

2.4.2.1.1. Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

2.4.2.1.2. Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

2.4.2.1.3. Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.4.2.1.4. Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

2.4.2.1.5. Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.4.2.1.6. Gestión Estratégica: Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3.593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

2.4.2.1.7. Gestión Administrativa: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. Con el pasar de los años se genera mucha competencia, por lo tanto, hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

2.4.2.1.8. Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

2.4.2.1.9. Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

2.4.2.1.10. Gestión Pública: No es más que una modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Muy aparte de esto, tenemos que mencionar y determinar las definiciones de otros tipos de gestión que es el que nos interesa, es decir, la gestión del talento humano, y así pues, se menciona lo siguiente:

2.4.2.1.11. Gestión del Talento Humano.- "La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 42).

"La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- ✓ Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- ✓ Capacitar a los empleados.
- ✓ Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización". (Formales, 2011).

Como un aporte propio mencionamos que la gestión del talento humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, normas, reglas y estrategias y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

La gestión del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que constituye el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

2.4.3. Talento Humano y la Administración del Talento Humano

2.4.3.1. Talento Humano

Según Chiavenato establece que en una empresa se debe tomar en cuenta ciertos términos administrativos, en especial al cual estamos enfocados, según el tema de investigación, manifiesta que "Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 49)

"Un talento es un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual que son:

- ✓ **Conocimiento.**- Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- ✓ **Habilidad.**- Se trata de saber hacer. Es la transformación del conocimiento en resultado.
- ✓ **Juicio.**- Se trata de saber analizar la situación y el contexto.

Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

- ✓ **Actitud.**- Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permita alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegara la excelencia y enfocarse en los resultados". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, págs. 49,50)

Haciendo una síntesis de los conceptos anteriores, podemos decir que se entenderá como talento humano, a la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, motivación, interés, potencialidades, salud, actitudes y aptitudes propias de las personas.

2.4.3.2. Capital Humano.

"El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Está compuesto por dos aspectos principales que son talentos (dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante), y contextos (ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan)". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 52).

"Se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida en general". (Galicía, 2010, pág. 380).

Desde nuestro punto de vista, capital humano es la cualidad de las personas y colaboradores en virtud de la cual se convierten en co - generadores de productividad, eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, productos y servicios. Todo esto se traducirá siempre en un rendimiento económico por lo que podríamos decir además que el capital humano es un transformador de factores productivos en rentabilidad.

2.4.3.3. Administración del Talento Humano.- Aquella que involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente, ya que son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas,

permitiendo la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica. (rrhh-web.com, 2012)

Como consecuencia, todos los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración del Talento Humano.

Por lo que se podría decir que el Recurso Humano es una rama de la Administración, la cual permite que el individuo desarrolle sus habilidades y destrezas y al mismo tiempo ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos y metas propuestas para la que fue creada.

De ahí, se cree primordial dar una mayor importancia al recurso humano generando una gestión del talento humano, que serán los encargados de incentivar al empleado a empoderarse y comprometerse con la organización, quien deberá ver a su colaborador como un talento humano más no como un capital o recurso humano.

2.4.3.4. Reclutamiento de personal.

"En un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 117).

Éste reclutamiento consiste en informar a la colectividad de la necesidad de reclutar personal con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección.

Además, el reclutamiento se constituye al conjunto de políticas y acciones que están destinadas a atraer nuevos talentos a la organización, para que

desarrollen procesos de calidad dotadas de las competencias que necesita para tal éxito.

2.4.3.4.1. Tipos de reclutamiento:

2.4.3.4.1.1. Interno.- Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, con los colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

2.4.3.4.1.2. Externo.- Actúa en los candidatos que están en el mercado y por tanto, fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal.

2.4.3.5. Selección de personal.

"La selección busca de entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 137)

"La selección de personal tiene como finalidad encontrar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo. Los procesos de selección de personal varían de una empresa a otra ya que las grandes empresas suelen realizar procesos de selección más complejos que las pequeñas empresas". (Ventura, 2008, pág. 9).

En resumen, el proceso de selección de personal es aquel sistema mediante el cual se busca satisfacer las necesidades del personal de la empresa, a través

de la elección del mejor candidato o perfil que se adecuó a las necesidades de lo requerido.

2.4.3.5.1. Técnicas de selección.

Permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento.

Se dividen en cinco categorías de técnicas de selección:

2.4.3.5.1.1. Entrevista.- Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 149)

2.4.3.5.1.2. Pruebas de conocimiento o capacidad.- Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales o específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 154)

2.4.3.5.1.3. Pruebas psicológicas.- Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las actitudes de las personas. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 155)

2.4.3.5.1.4. Pruebas de personalidad.- Es una interacción de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 159)

2.4.3.5.1.5. Pruebas de simulación.- Consiste en dinámicas de grupo.

2.4.3.5.2. Modelos de selección.

Se pueden tomar como referencia 4 modelos, mismos que pueden ser aplicados en una entidad sea privada o pública.

2.4.3.5.2.1. Modelo de Colocación.- Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato.

2.4.3.5.2.2. Modelo de Selección.- Hay varios candidatos y solo una vacante a ocupar.

2.4.3.5.2.3. Modelo de Clasificación.- Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

2.4.3.5.2.4. Modelo de Valor Agregado.- Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfocará en el abastecimiento y la provisión de competencia a la organización.

2.4.3.6. Evaluación del desempeño.

"Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las metas que ofrece y su potencial de desarrollo", (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1997)

"Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo". (Arias, 2010, pág. 647)

Tanto para las empresas como para los mismos colaboradores es absolutamente importante saber cuál es el estándar de su rendimiento en el trabajo que se le ha sido asignado, por lo que nos permitirá tomar las correcciones necesarias cuando el caso lo requiera o para determinar si las

causas de ese nivel de desempeño se aducen a la empresa, al colaborador o es una responsabilidad conjunta.

La evaluación del desempeño incluye algunos puntos fundamentales:

2.4.3.6.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

"Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejercer su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 246).

Entonces, la evaluación del desempeño es importante realizar en las organizaciones, ya que nos permite mostrar y hacer saber al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

2.4.3.6.2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?

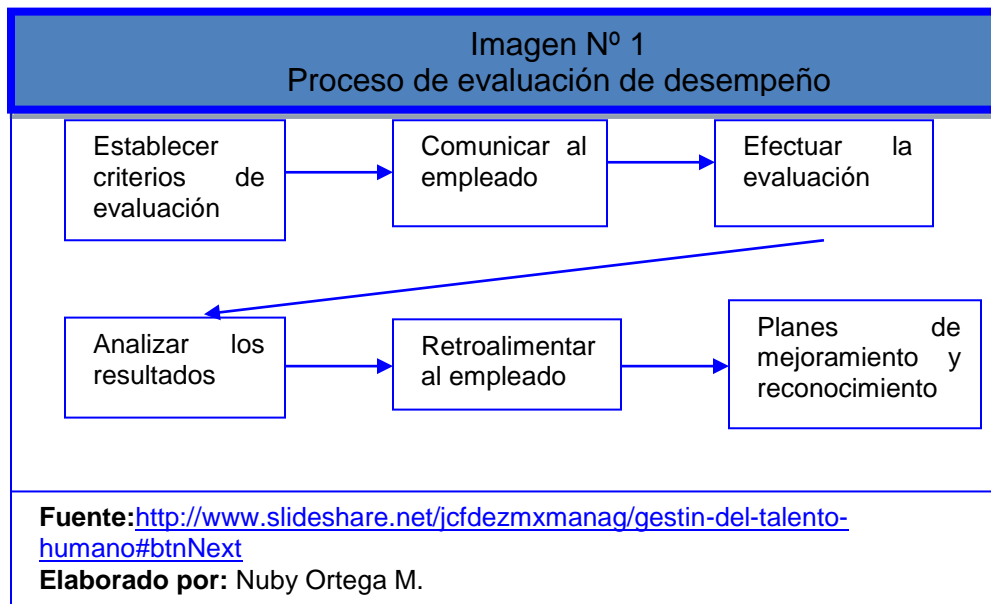
"Debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables del desempeño". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 247)

Según mi criterio, el desempeño deberá ser evaluado de manera general, sea institucional o individual, ya que esto generará una crítica constructivista en beneficio de la institución y por ende de sus clientes.

2.4.3.6.3. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

Para que sea justa y equitativa la evaluación, la deberán realizar de manera conjunta quienes integren la organización, ya que el personal está en la capacidad de auto evaluarse y ser evaluado por sus superiores, con el fin de alcanzar las metas y resultados establecidos. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 249)

En síntesis el proceso de evaluación del desempeño es el siguiente:



Además, existen ciertos métodos para evaluar el desempeño, por lo que citaremos los siguientes: métodos tradicionales, métodos modernos y seguimiento personalizado, mismos que nos ayudarán de cierta manera a tomar correcciones de ser el caso.

2.4.3.6.4. Métodos para evaluar el desempeño.

2.4.3.6.4.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Aquellos que varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo generando estimulación a los empleados, siendo una tarea difícil pero no imposible.

Dentro de éstos los más utilizados tenemos:

2.4.3.6.4.1.1. Escalas gráficas. Dónde es una tabla de doble asiento que nos permite evaluar el desempeño de las personas, mediante factores previamente

definidos y graduados, siendo este el más simple pero se requiere de sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

2.4.3.6.4.1.2. La elección forzosa. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual, debiendo escoger la que más se ajuste al trabajador.

2.4.3.6.4.1.3. Las investigaciones de campo. Aquella que se basa en la entrevista realizada a especialistas en evaluación, de superiores a subordinados, con los cuales se evaluará el desempeño de estos, determinando las causas, orígenes y motivos para ello, en base a los hechos y situaciones observadas.

2.4.3.6.4.1.4. Los incidentes críticos. Aquel que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

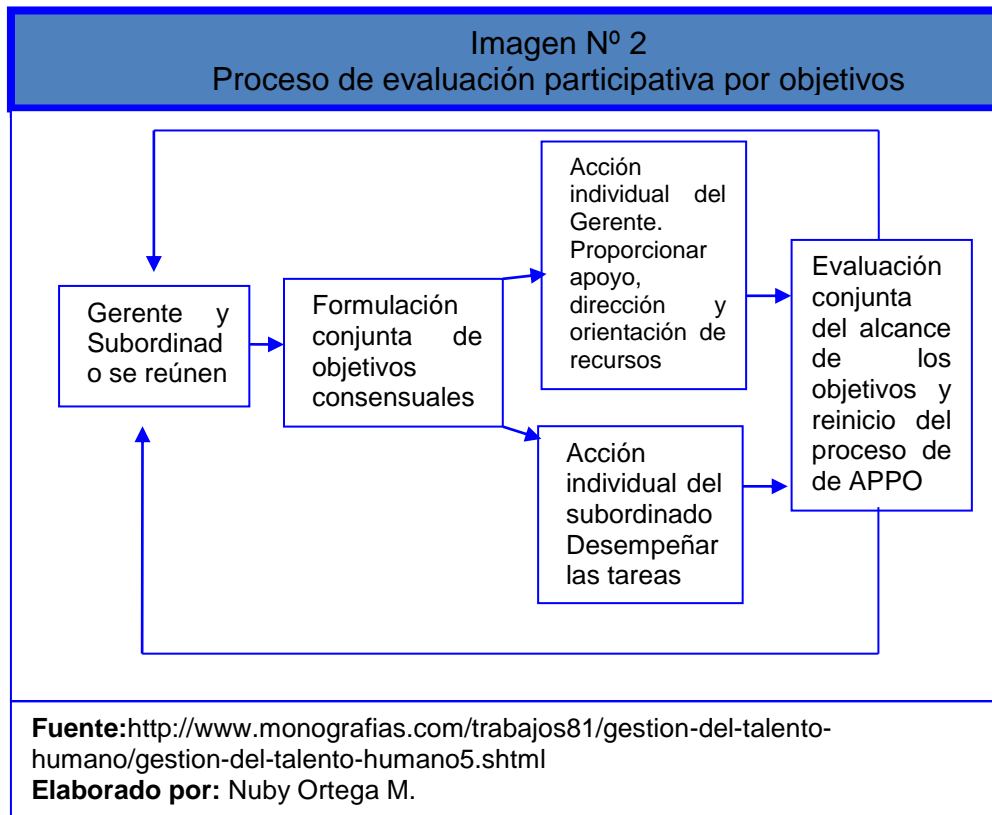
2.4.3.6.4.1.5. Las listas de verificación. Aquel que requiere que la persona que otorga la calificación, o sea el supervisor inmediato, seleccione frases que describan el desempeño del empleado y sus características, permitiendo cuantificar y obtener resultados.

2.4.3.6.4.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño. Aquellos que se enfocan totalmente a la creatividad e innovación del asunto.

Dentro de estos los más utilizados tenemos: “auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño”. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 258)

2.4.3.6.4.2.1. Evaluación participativa por objetivos. Este sistema adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, que resurge la vieja

administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de las organizaciones.



2.4.3.6.4.2.2. Administración del desempeño. “Es el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican a lo máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos”. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 272)

2.4.3.6.4.2.3. Seguimiento personalizado. “El seguimiento o monitoreo se vende como una forma de asegurarse que el empleado haga correctamente lo que se le ha pedido, que esté a tono con el cronograma, o para evitar demoras innecesarias. Monitorear al personal o sus avances suele asociarse con el “chequeo” médico periódico de un paciente. Si está bien, verá en el doctor una sonrisa, sino la preocupación o los correctivos serán evidentes”. (Socorro, 2010)

2.4.4. Desempeño laboral.-

“Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007)”. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempeño-Laboral/1986568.html>, 2011).

Por tal razón, el desempeño laboral de los empleados dependerá del comportamiento y también de los resultados obtenidos dentro y fuera de la organización.

2.4.4.1. Ambiente laboral.-

Por lo que se podría manifestar que las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus empleados, y a su vez éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas, dándole su debida importancia.

2.4.4.2. Clima laboral.-

“Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (Mundo)

2.4.5. Trabajo en equipo.-

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los empleados de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo porque éste puede dar muy buenos resultados; generando entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

2.4.5.1. Relaciones interpersonales.

Es una interacción recíproca entre dos o más personas, la cual trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por leyes e instituciones de la interacción social.

2.4.5.2. Comunicación.

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

2.4.5.3. Compromiso.

Es aquel que se ve reflejado en la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma, ya que si están comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. (Prisa, 2012)

2.4.5.4. Satisfacción.

Ésta puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés), así mismo los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes a las expectativas de cada uno y presupuesto de la empresa. (Eumed.net)

2.4.5.5. Coordinación.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, ya que sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. (Monografías.com)

2.4.6. Capacitación.

"Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas creativas e innovadoras a efectos que contribuyan a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio". (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 371)

"La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a las obligaciones de la organización, el puesto o el ambiente laboral". (Villegas, Recursos Humanos, 2007, pág. 58)

Podemos decir que no es solamente un medio sino el mejor camino con el que las organizaciones le dan más y mejores capacidades a sus colaboradores, es decir, se constituye de cierta manera en el plan para potencializar los conocimientos y aptitudes de los empleados de la organización.

Además la capacitación, a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda institución.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento en los colaboradores:

2.4.6.1. Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos sólido y contundente. A menudo, la información es genérica, referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc., puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos o nuevos procesos a aplicarse.

2.4.6.2. Desarrollo de habilidades: Sobre todas aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, misma que se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

2.4.6.3. Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrarse implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios del servicio.

2.4.6.4. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.4.7. Higiene laboral

Se refiere a “un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y control de dos variables: el hombre y su entorno laboral” (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 475)

Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, son sólo la punta del iceberg (calidad de vida) de la salud de los empleados y su impacto sobre la vida cotidiana probablemente es mínimo.

Dentro de la higiene laboral existen dos factores importantes, que son:

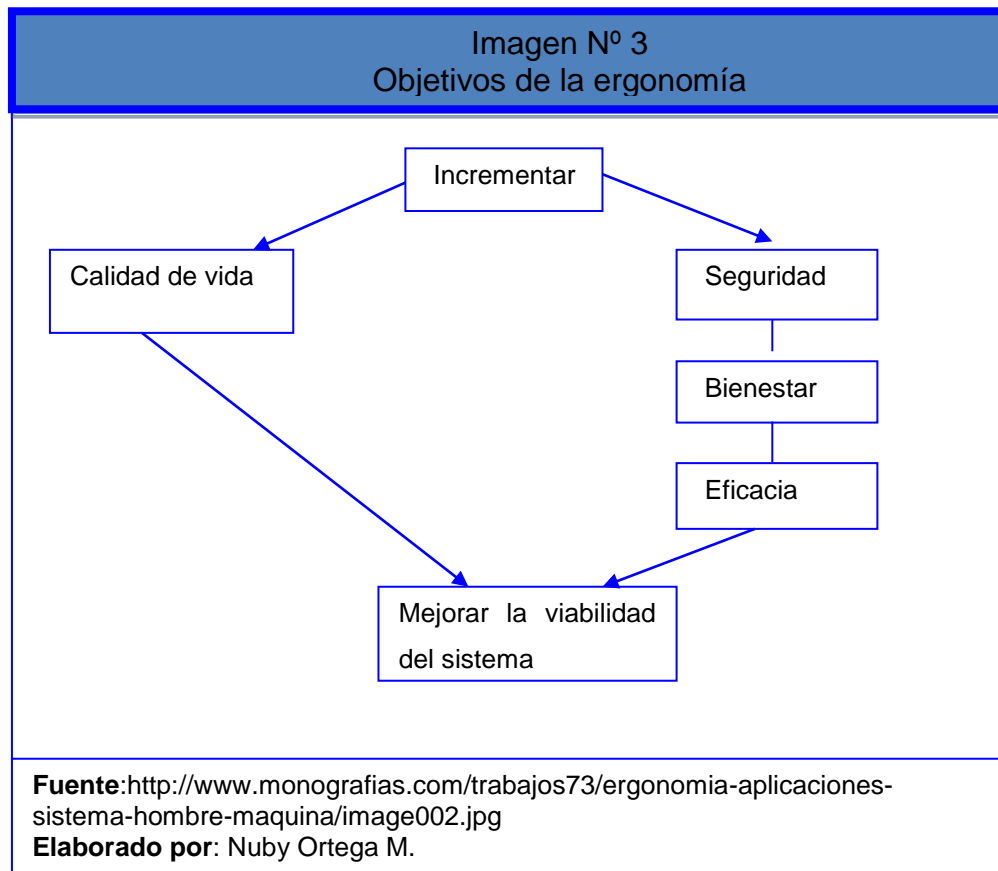
2.4.7.1. Entorno psicológico del trabajo.

Éste es de gran importancia, ya que son los componentes mentales y psíquicos en el trabajo, el primero surge de los apremios de tiempo que la organización del trabajo impone al trabajador para realizar cada tarea, requiriendo cada vez más complejidad y rapidez, minuciosidad y precisión, generando esto, a corto mediano o largo plazo, una fatiga mental. El segundo está relacionado con las repercusiones de la organización del trabajo y el clima social reinante en la empresa, ya que el trabajador no es simplemente fuerza de trabajo.

2.4.7.2. Aplicación de principios ergonómicos.

“Ergonomía (o Factores Humanos), es la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema, y la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos de

diseño para optimizar el bienestar humano y todo el desempeño del sistema." (http://es.wikipedia.org/wiki/Administración, 2012)



2.4.8. Salud ocupacional.

La OMS define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los empleados. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo, además no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de lo psicológico. Para las empresas, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo. (http://definicion.de/salud-ocupacional/, 2012).

2.4.8.1. Estrés en el trabajo.

Se refiere al “conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea”. (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 476)

2.4.8.2. Seguridad en el trabajo.

Es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo, siendo ésta responsabilidad de todos, ya que al iniciar cualquier trabajo debemos asegurarnos que todo funcione correctamente y entender las disposiciones emitidas por las autoridades.

2.4.8.3. Calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia, pretendiendo disminuir los costos por trabajos repetitivos y no calificados.

2.4.8.3.1. Componentes de la CVT.

La calidad de vida envuelve una constelación de factores, como: (Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición, 2009, pág. 492)

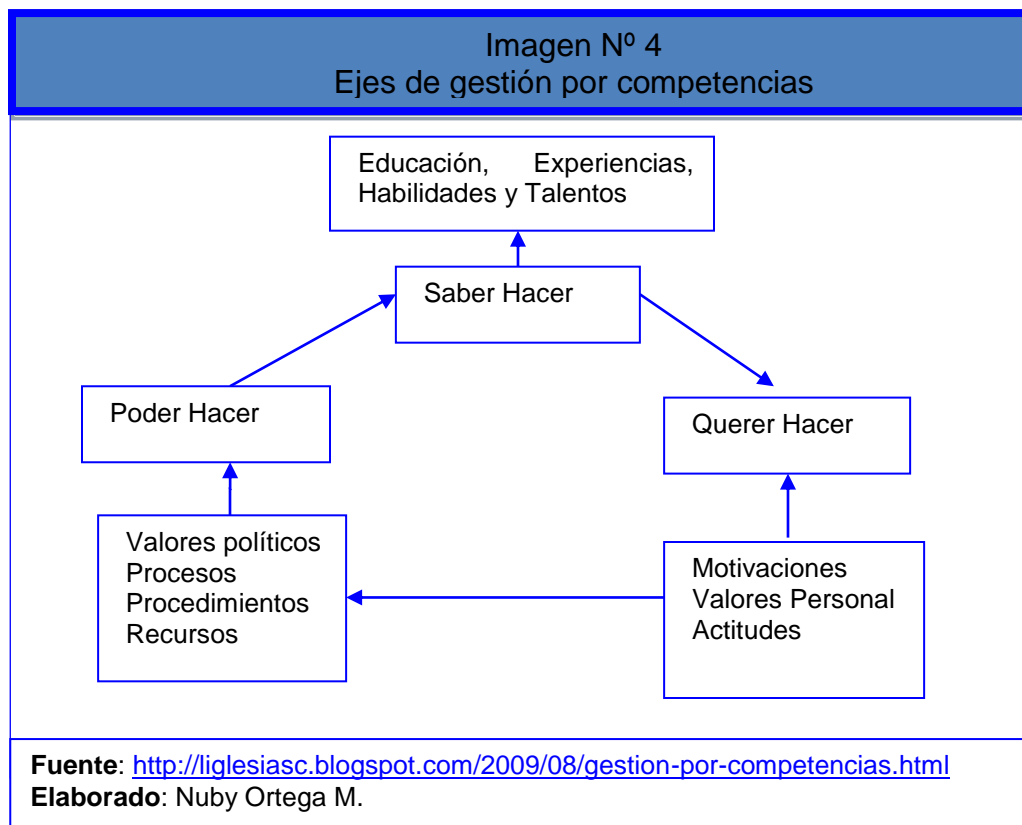
1. Satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Posibilidades de futuro en la organización.
3. Reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. Salario percibido.

5. Prestaciones recibidas.
6. Relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. Entorno psicológico y físico del trabajo.
8. Libertad para actuar y responsabilidad para tomar decisiones.
9. Posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

2.4.9. Gestión por competencias.

"Las competencias son las características subyacentes en una persona, las cuales están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". (Pinzón Schneider, 2006, pág. 35)

"Las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados". (Eduardo, 2010)



Por lo que se podría argumentar que, la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar nuevos desafíos que impone el medio actual, ya que consiste en impulsar a un nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, las cuales garantizarán el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Además en la actualidad, con la globalización la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que las puede diferenciar será la capacidad de contar con personal dispuesto a adaptarse al cambio, y esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencia sean medibles y más aún, valorizadas mediante un sistema de competencias.

2.4.10. Empoderamiento / empowerment

"Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos poseen". (Blanchard, 2011)

"Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio". (Pinzón Schneider, 2006, pág. 101)

"Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad, a las personas y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización". (Díaz García, 2009, pág. 8)

Imagen N° 5 El antes y el después del Gerente con relación al empowerment	
Antes.	Después.
Dirigir.	Coordinar Acciones.
Controlar.	Dar Libertad.
Supervisar.	Tener Fe en la Gente.

Fuente:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Empowerment/41793.html>
Elaborado: Nuby Ortega M.

Por lo que se puede definir que el empowerment / empoderamiento consiste en una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para proporcionarles responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

2.4.10.1. Características.

Entre las más principales tenemos:

- ✓ Definir con claridad el propósito de la organización y hacerlo extensivo a los miembros de la misma.
- ✓ Actuar bajo principios de equidad y justicia con el personal.
- ✓ Desarrollar las habilidades de comunicación en la organización.
- ✓ Comprender la importancia del reconocimiento.
- ✓ Desarrollar una cultura de participación.
- ✓ Crear y mantener un clima de confianza y respeto para con las personas.

Dichas características serán de gran relevancia debido a que, representan la claridad que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La equidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La justicia generará responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Y estas permitirán desarrollar la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

2.4.10.2. Beneficios.

Al ser aplicado el empowerment, estará formando una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presenten, como los tecnológicos a causa de la globalización.

- ✓ Acrecentamiento en la satisfacción y credibilidad de las personas que conforman la organización.
- ✓ El aumento de responsabilidad, autoridad y compromiso.
- ✓ La creatividad será en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- ✓ Liderazgo compartido, donde el personal de la empresa ayudará a cumplir con el objetivo.

Los mismos, serán quienes desarrollen su crecimiento, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus clientes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

2.4.10.3. Pasos.

2.4.10.3.1. Preparar bases sólidas.- Mismas que deberán tener claro lo siguiente:

2.4.10.3.1.1. Facultar: Que es valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer; mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad.

2.4.10.3.1.2. Información: Donde debe existir información entre los miembros puesto que, la misma servirá para que las personas intercambien ideas y sugerencias sobre la manera en que se trabaja, obteniéndose una mejora en la comunicación.

2.4.10.3.1.3. Recursos: Conocer con que se cuenta.

2.4.10.3.1.4. Capacitación: Verificar si el equipo necesita orientación y de ser así brindársela.

2.4.10.3.1.5. Tecnologías: Donde debe existir un ambiente de trabajo ergonómico. Por lo tanto, es necesario contar con una buena tecnología, donde los empleados se sientan cómodos y motivados.

2.4.10.3.1.6. Personal: Donde será bueno saber que pueden ofrecer los empleados, que les agrada y en qué son competentes, para ayudarlos a vincular sus capacidades con los objetivos que establece la organización.

2.4.10.3.1.7. Tener muy claro el punto de partida: Lo primero que se observa en la organización es su cultura organizacional, para conocer de qué manera se realizan las actividades en la misma.

2.4.10.3.2. Barreras al facultar. Permitiendo a las personas asumir responsabilidades, y al mismo tiempo pensar en las trabas que puedan presentarse, generando la necesidad de crear un plan para vencer dichas barreras.

2.4.10.3.3. Identificar talentos no explotados. Donde se debe aprovechar eficientemente las destrezas y experiencias del equipo y utilizarlo frecuentemente con eficacia y enseñar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.

2.4.10.3.4. Mantener el control. Confianza en sí mismo, para que así salgan las cosas bien.

Y para poner en práctica un plan de Empowerment se deberá conjugar todos los factores necesarios, mismos que exigirán una revisión total de la forma en que esta técnica puede satisfacer las necesidades propias y organizacionales y cómo se las puede obtener.

2.4.11.- La motivación y la necesidad

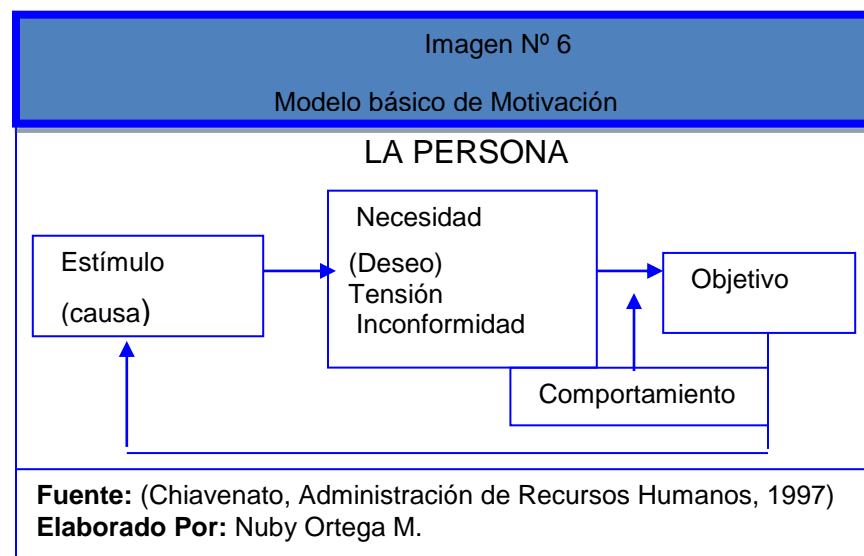
2.4.11.1.- La motivación. Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de conocimiento del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades son desiguales de individuo a individuo, mismos que producen diversos patrones de comportamiento, así como los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos que también varían.

No obstante esas diferencias, hace que el proceso dinámico del conocimiento sea semejante en todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen eficiente el comportamiento humano:

- 1 **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2 **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3 **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del proceder individual.



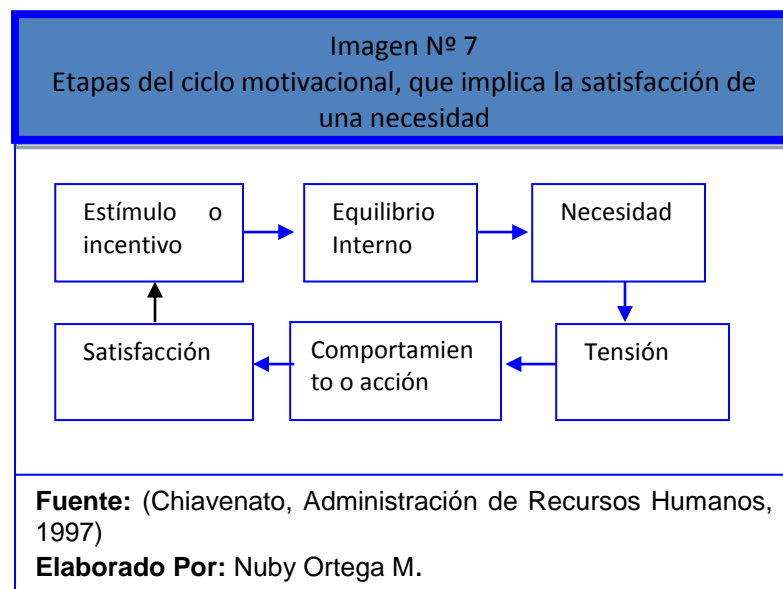
Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona y el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del

conocimiento que posee cada una de ellas. La motivación de los seres humanos depende fundamentalmente de éstas tres variables.

2.4.11.1.1- Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que ésta aparece se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce una tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar una conducta o acción capaz de descargar el nerviosismo y liberarlo de la inconformidad y de su inestabilidad. Si el procedimiento es eficaz, el individuo satisfecerá su inquietud y por ende el individuo retorna a su realidad, adaptándose al ambiente actual.

La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.



En el **ciclo motivacional** descrito anteriormente, **la necesidad** sea satisfecha. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas

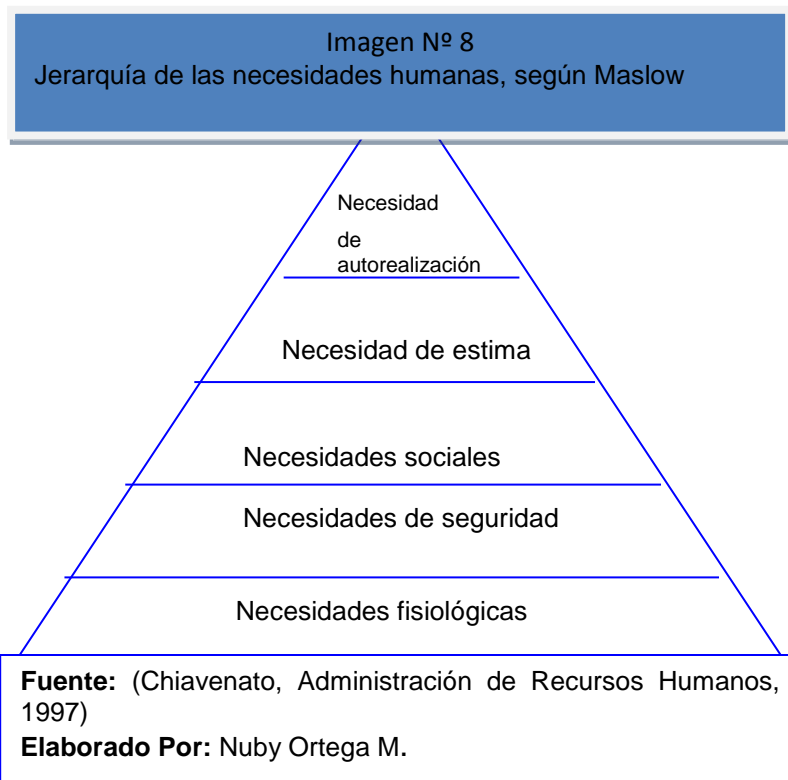
necesidades, dejando de ser motivadora de procedimiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la **necesidad** no puede satisfacerse en el **ciclo motivacional**, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

2.4.11.2.- Las Necesidades, Según Maslow

(http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow, 2012) Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura, éstas crecen durante su vida y a medida que el individuo satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su conducta. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

- ✓ **Necesidades fisiológicas** (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)
- ✓ **Necesidades de seguridad** (protección contra el peligro o las privaciones).
- ✓ **Necesidades sociales** (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- ✓ **Necesidades de estima** (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- ✓ **Necesidades de autorrealización** (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)



En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

2.4.11.2.1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las no satisfechas influyen en el procedimiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

2.4.11.2.2. El individuo nace con un conjunto de **necesidades fisiológicas** que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño - actividad, sexo, etc.)

2.4.11.2.3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.

2.4.11.2.4. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente unas más elevadas, que son: sociales, de estima y de autorrealización.

Cuando la persona logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, en tanto, que las de autorrealización lo son de las de estima.

Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los seres humanos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera las de estima, ello es una conquista individual.

2.4.11.2.5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas inconformidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas prevalecen frente a las más bajas.

Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan más tiempo. Si alguna de las más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

2.5. IDEA A DEFENDER.

Con un adecuado sistema de gestión administrativa del talento humano mejorará el desempeño laboral de los servidores y servidoras públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

2.6. VARIABLES.

2.6.1. Variable Independiente.-

La adecuada gestión administrativa del talento humano.

2.6.2. Variable dependiente.

Mejorara el nivel de desempeño laboral en los servidores y servidoras públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

III. METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Para recopilar toda la información necesaria para dicho estudio, será necesario utilizar diferentes instrumentos de investigación, que nos permitirán conocer desde lo más intrascendente hasta lo más relevante que puedan otorgar los funcionarios y trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y en base a los resultados obtenidos plantear una propuesta que sirva para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la institución.

Con el análisis de esta investigación, se logrará determinar la situación actual de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, a fin de obtener datos que permitan conocer la cultura organizacional, el clima laboral, entre otros aspectos que puedan afectar a la imagen y el empoderamiento de la misma.

3.1.1.- Cualitativa.- Se aplicará este tipo de investigación para completar el estudio cuantitativo ya que su objetivo es describir las cualidades de las personas, buscando abarcar una parte de la realidad y descubrir tantas como sean posibles, entendiendo su profundidad y no su exactitud.

Además, servirá como mecanismo de generación de ideas, es decir, se podrá conseguir resultados más desarrollados y explicativos.

Dicha información se la obtendrá de los representantes del nivel ejecutivo, con la finalidad de recopilar lo necesario para alcanzar los objetivos planteados en la empresa.

3.1.2.- Cuantitativa.- Se manejará números de cantidad según el desempeño, ya que para su comprobación efectiva se tomará una muestra respectiva del talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y se llevará un registro de tipo estadístico y

matemático, el cual nos proporcionará mayor precisión a nuestros resultados por medio de una encuesta acorde al tema.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Descriptiva.- Con esta investigación se logrará analizar los objetos de estudio o la situación actual y concreta de los funcionarios y trabajadores de la empresa, ya que el empoderamiento nos ayudará a trabajar de manera ordenada y agrupar o sistematizar las funciones diarias.

Investigación de campo.- Esta investigación será requerida para la obtención directa de información proveniente de: entrevistas, encuestas u observaciones que serán dirigidas al talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Explicativa.- Con esta investigación se buscará las causas y los por qué de la ocurrencia del fenómeno motivacional en el desempeño de labores de cada integrante de la empresa, tomando en cuenta todas sus características y variables para llegar a un estudio minucioso, logrando así eficiencia y efectividad en las tareas a desarrollar.

Bibliográfica.- Por medio de esta se tendrá apoyo de fuentes de carácter bibliográfico y/o linkográfico (Internet) usando diferentes tipos de textos acorde al tema de investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1.- Población.- Es el conjunto infinito de sujetos que poseen características definitorias, que por lo general, se encuentran en un momento dado y en un lugar determinado. Para el caso de éste estudio se tomará en cuenta a todo el personal que labora en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y

Alcantarillado de Tulcán de acuerdo a sus niveles jerárquicos y funciones, lo que nos brindará datos más reales y óptimos.

Para objeto de análisis se tomará la siguiente estratificación según sus funciones:

Cuadro N° 1			
Estratificación según funciones de desempeño			
Ord.	Nivel Jerárquico	Q	%
1	Funcional	7	8%
2	Operativo	80	92%
TOTAL		87	100%
Fuente: EPMAPA – T			
Elaborado por: Nuby Ortega M.			

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Cuadro N° 2							
Operacionalización de variables							
Idea a Defender	Variables	Descripción de la variable	Índice	Indicadores	Items	Técnica	Informante
Un adecuado sistema de gestión administrativa del talento humano mejorará el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán EPMAPA - T.	V. I. Gestión administrativa del talento humano.	Es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial.	Estructura organizacional	Grado de conocimiento: Misión Visión Políticas Valores	¿Saber cuál es: Misión Visión Políticas Valores?	Encuesta Entrevista	Funcionarios Expertos en el área
			Gestión de personal	Planificación	Necesidad del personal Remuneración Tiempo de adaptación por el personal en su trabajo		
				Descripción del puesto	Formación Experiencia Responsabilidad Características ambientales Recursos a usar		
				Reclutamiento del personal	Interno Externo		
				Selección del personal	Entrevista Pruebas de conocimiento o capacidad Pruebas psicológicas		

					Pruebas de personalidad Técnicas de simulación		
			Evaluación del desempeño	Métodos tradicionales	Escalas gráficas Elección forzada Investigación de campo		
				Método de los incidentes críticos	Lista de verificación Críticas		
				Métodos modernos	Evaluación participativa por objetivos Administración del desempeño		
				Seguimiento personalizado	Conocimiento y aplicación de reglamentos y manuales		
			Motivación empresarial	Estimulación Reconocimiento Remuneración Igualdad de conocimientos y remuneración	Efectividad en el desarrollo de sus actividades		
V. D	Mejora en el nivel de desempeño laboral de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y	Establece que el capital humano con la aplicación de su talento fortalecerá el desempeño laboral de la EPMAPA -T.	Desempeño Laboral	Clima laboral	Equipo y herramienta adecuada	Encuesta	Funcionarios
					Acceso a tecnología		
			Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Relación de grupo Valores	Encuesta	Funcionarios
				Comunicación	Información		
				Compromiso	Responsabilidad en las actividades		

	Alcantarillado de Tulcán.		Capacitación	Satisfacción	Trabajo realizado	Encuesta	Funcionarios
				Coordinación	Tareas		
				Talento Humano	Eficiencia Eficacia Efectividad		
				Análisis organizacional	Diagnosticar la empresa		
				Análisis de los recursos humanos	Determinar comportamientos, actitudes, competencias		
				Análisis de los puestos	Requerimientos necesarios		
				Análisis de la capacitación	Programa de capacitación		
			Higiene laboral	Entorno físico del trabajo	Iluminación, Ventilación, Temperatura, Ruidos, Comodidad	Encuesta	Funcionarios
				Entorno Psicológico del trabajo	Relaciones humanas Tipo de actividad agradable y motivada Estilo de administración Eliminación de posibles fuentes de estrés Entrega personal y emocional		

				Aplicación de principios ergonómicos	Maquinas y equipos adecuados Mesas e instalaciones adecuadas Herramientas que reducen esfuerzo físico		
			Salud ocupacional	Estrés en el trabajo	Reducción de estrés	Encuestas	
				Seguridad en el trabajo	Prevenir accidentes		
				Calidad de vida en el trabajo	Programas de bienestar de los colaboradores		

Elaborado por: Nuby Ortega M.

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La investigación se basará en el método inductivo – deductivo, el cual permitirá obtener conocimientos a través de la observación con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares, para lo cual se utilizará la entrevista y encuesta como herramientas metodológicas.

La primera se diseñará y aplicará una guía de entrevistas para recabar información de 7 expertos vinculados con el servicio a la ciudadanía, ya que será una conversación entre el Director de cada área y el entrevistador que toparán temas importantes de la empresa, y.

La segunda herramienta será una encuesta dirigida a los 80 empleados que desempeñan sus labores en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán quienes nos ayudarán a obtener los resultados requeridos.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez completa la información de acuerdo a la población, se realizará la tabulación de los resultados por medio de técnicas matemáticas y estadísticas con ayuda de software como Excel y/o Statistical Package for Social Sciences (SPSS), para luego proceder al análisis e interpretación de los datos obtenidos, con la finalidad de poder plantear estrategias idóneas referentes al involucramiento y empoderamiento del capital humano de la empresa.

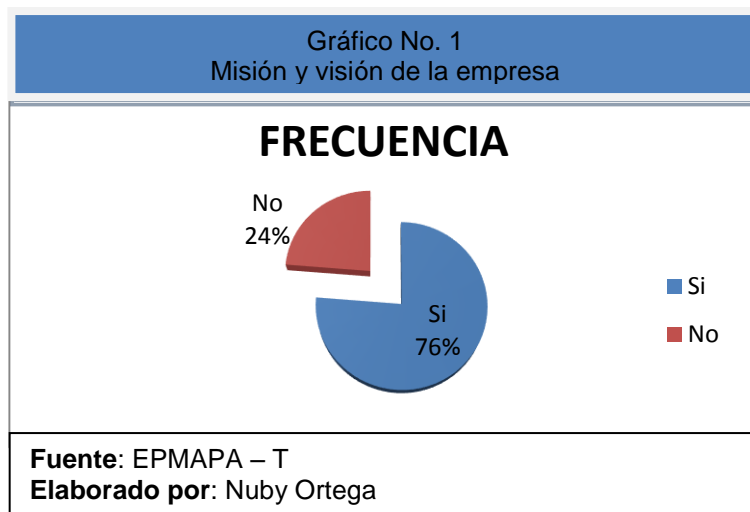
Para la elaboración del cuestionario nos basamos en los objetivos trazados para la presente investigación.

3.6.1. Análisis de resultados.

1. ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa?

Tabla No. 1 Misión y visión de la empresa		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	61	76%
No	19	24%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

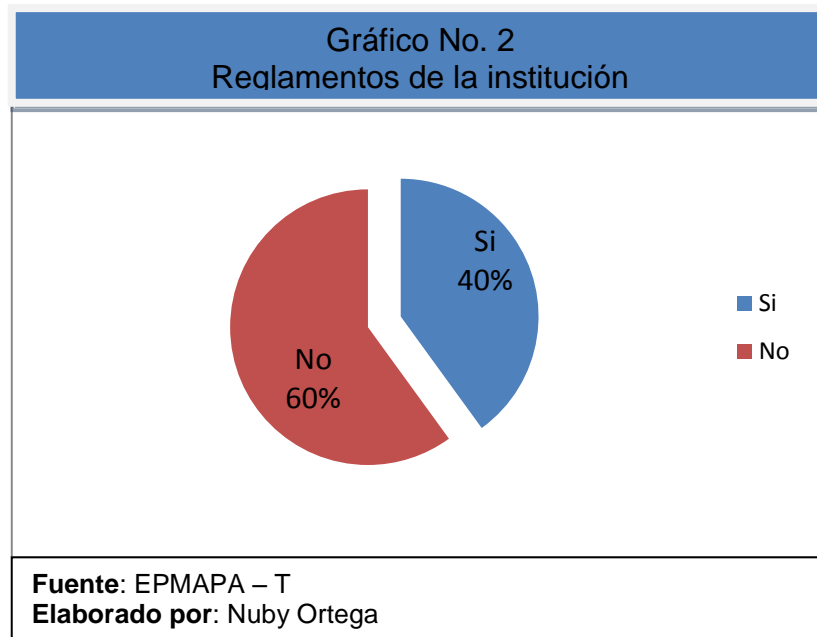


Podemos determinar que la misión y visión de la institución es conocida en un 76%, mientras que el 24% no la conocen. Por lo tanto, se debe generar una concienciación de la importancia de estos elementos que son vitales para la empresa, ya que los mismos nos permitirán lograr un empoderamiento general de las actividades y tareas designadas a los integrantes de la institución, y así conseguir la satisfacción del servicio en el usuario.

2. ¿Sabe usted de algún reglamento de la institución?

Tabla No. 2 Reglamentos de la institución		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	32	40%
No	48	60%
Total:	80	100%

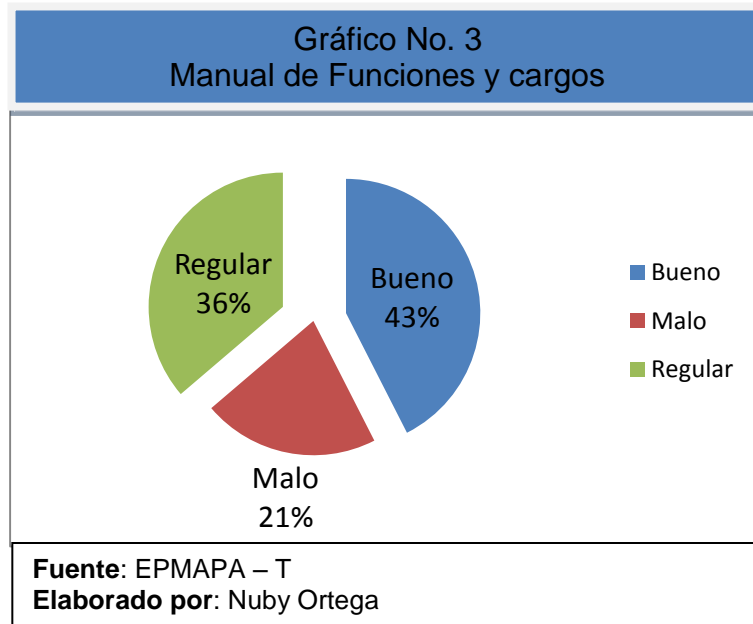
Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega



Podemos determinar que el 40% conoce ciertos reglamentos, tales como: Reglamento Interno y Orgánico Funcional, mientras que el 60% no conoce de ninguno de ellos. Por lo que se debe poner énfasis en dicho punto, ya que la gran mayoría del personal ni siquiera ha escuchado, por lo que la misión de los directores es socializar dichos instrumentos que son importantes e indispensables para el desarrollo de las actividades diarias, debiendo indicar que la institución cuenta con los siguientes: Control de Bienes, **Evaluación del Desempeño** (ver anexo 4), De uso, mantenimiento y control de vehículos, Utilización de uniformes, De clientes, Pago de viáticos y subsistencias al personal.

3. ¿Qué nivel de conocimientos tiene Usted sobre los manuales de Funciones y cargos?

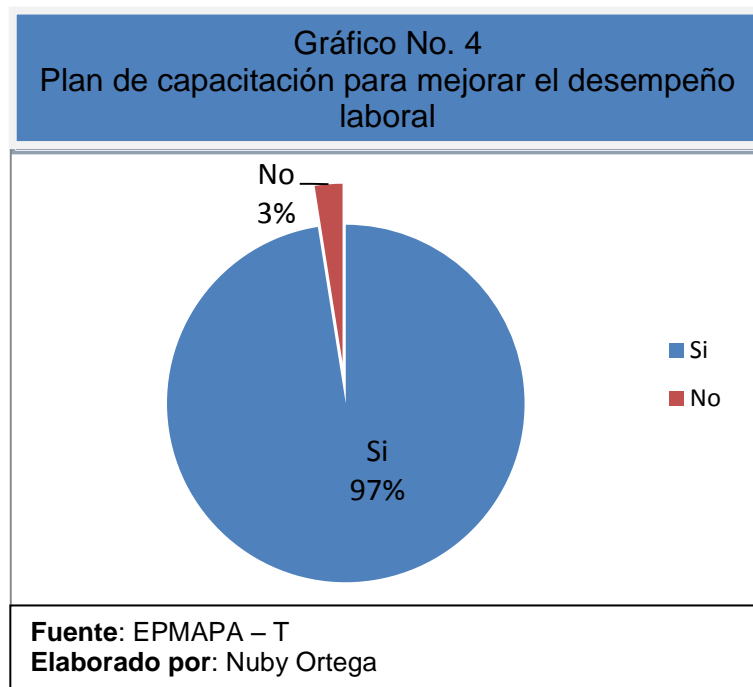
Tabla No. 3 Manual de Funciones y cargos		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Bueno	34	43%
Malo	17	21%
Regular	29	36%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el 43% cuenta con un buen conocimiento de los manuales que dispone la empresa, mientras que el 36% manifiesta que su socialización fue regular, así mismo el 21% no saben de la existencia de dichos manuales que son los que norman sus funciones a desempeñar en tal o cual cargo. Por lo que debe reforzarse este tema, en especial con los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa para que desempeñen su trabajo de manera eficaz y eficiente, debiendo indicar que la institución cuenta con los siguientes: administrativo, comercial, financiero y operativo.

4. ¿Cree Usted que la empresa debe establecer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral?

Tabla No. 4 Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	78	97%
No	2	3%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		

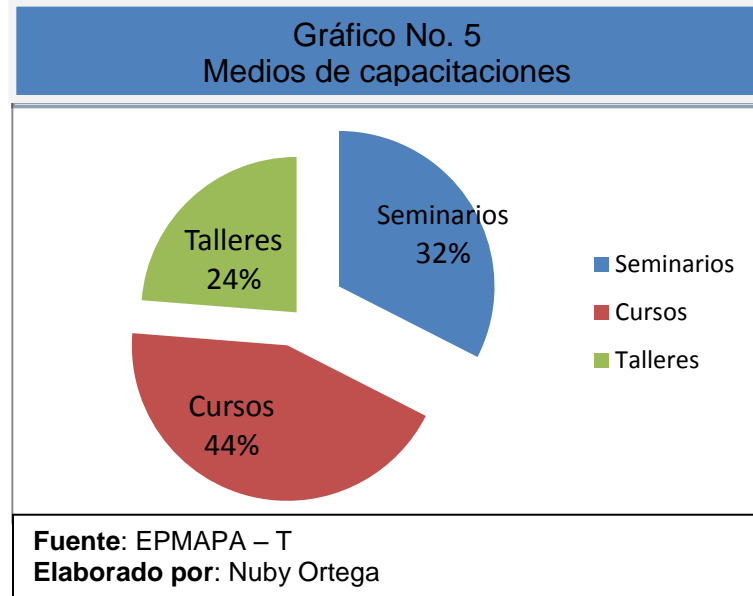


Podemos determinar que el 97% manifiestan la necesidad de establecer un plan de capacitación y solo un 3% dicen que no amerita. Por lo que gracias a esta investigación se ha determinado que es fundamental implementar un plan de capacitación, el cual permitirá comprometer a los colaboradores de la empresa a trabajar con conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales y espirituales que orienten al individuo hacia un desempeño laboral efectivo.

5. ¿A través de qué medios cree Usted que se debe establecer las capacitaciones?

Tabla No. 5 Medios de capacitaciones		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Seminarios	26	32%
Cursos	35	44%
Talleres	19	24%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

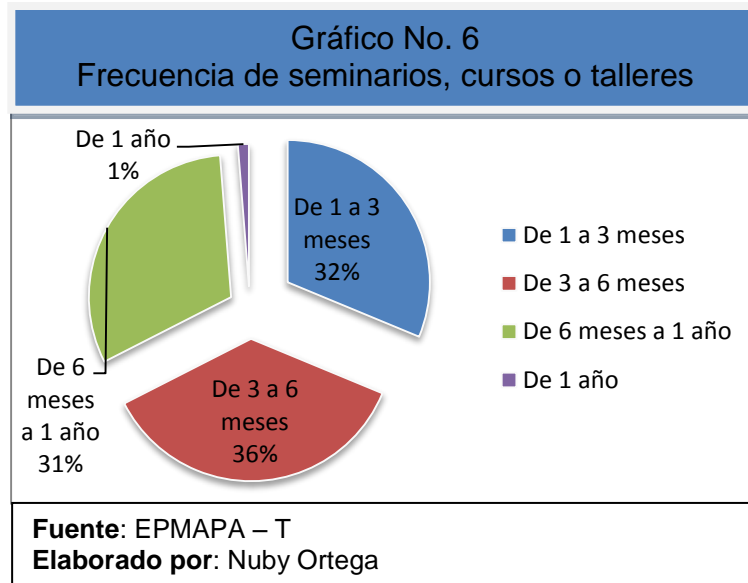


Podemos determinar que el 32% manifiestan que las capacitaciones deben ser a través de seminarios, el 44% mediante cursos y el 24% con talleres. Por lo que se pudo identificar que cualquier método de capacitación que adopte la organización es indispensable para mejorar el proceso de las personas quienes luego de ello aumentarán su confianza en sus propias capacidades y habilidades para ejercer su trabajo.

6. ¿Con qué frecuencia considera Usted que deben desarrollarse los seminarios, cursos o talleres por parte de la empresa?

Tabla No. 6 Frecuencia de seminarios, cursos o talleres		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
De 1 a 3 meses	25	32%
De 3 a 6 meses	29	36%
De 6 meses a 1 año	25	31%
De 1 año	1	1%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

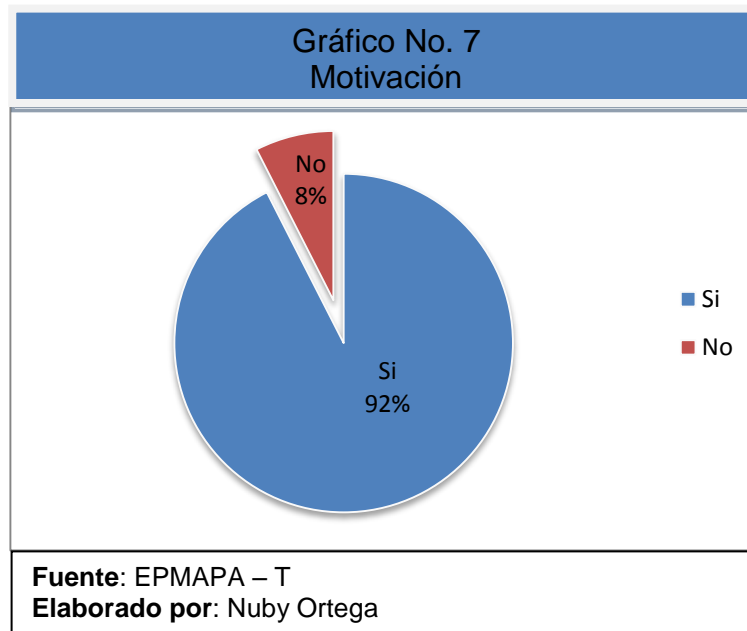


Podemos determinar que el 32% manifiesta que las capacitaciones deben ser en un lapso de 1 a 3 meses, el 36% de 3 a 6 meses, el 31% de 6 meses a un año y el 1% cada año. Por lo que se observó que en su mayoría desean estar siempre capacitados, con un tiempo no mayor a un año, lo que significa que la empresa tiene que elaborar un cronograma de capacitaciones, obteniendo como resultado el empoderamiento de los colaboradores hacia la institución.

7. ¿Está Usted motivado para trabajar en la empresa?

Tabla No. 7 Motivación		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	74	92%
No	6	8%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

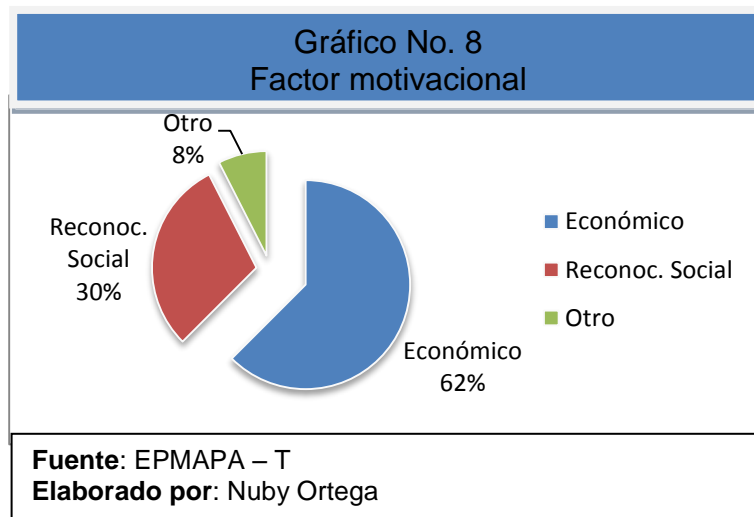


Podemos determinar que el 92% manifiesta estar motivado para desempeñar su trabajo, mientras que el 8% que es mínimo dice no estarlo, tal vez no se sienta a gusto en su cargo o no esté de acuerdo con el sueldo que percibe. Por lo que se identifica que la motivación es la fuerza primordial que impulsa al colaborador a realizar su trabajo con un comportamiento eficaz, beneficiando el clima laboral, y por ende hace que la empresa planifique y organice nuevas estrategias de estimulación.

8. ¿Cuál sería un factor motivacional para hacer su trabajo eficientemente?

Tabla No. 8 Factor motivacional		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Económico	50	62%
Reconocimiento Social	24	30%
Otro	6	8%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

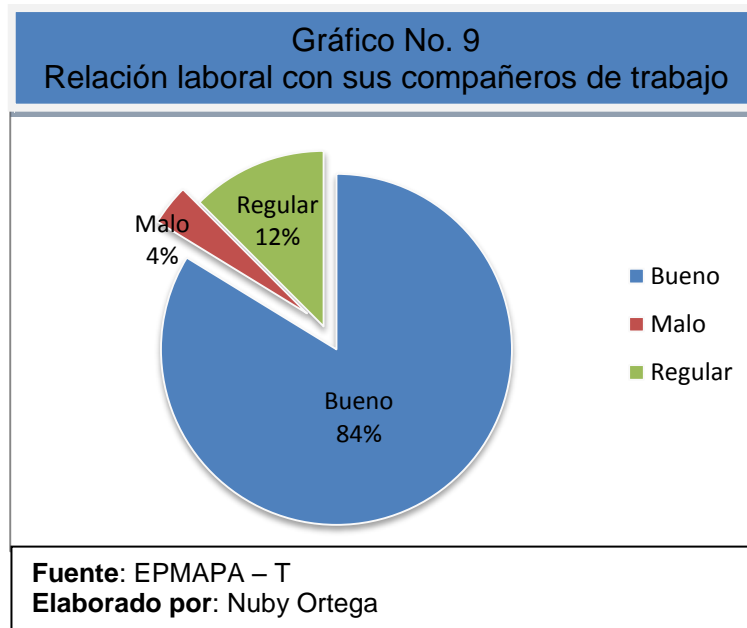


Podemos determinar que el 62% manifiesta que su factor motivacional es económico, el 30% es el reconocimiento social y el 8% otro, como por ejemplo facilitar del transporte para el desarrollo de sus actividades, ya que algunos de ellos tienen que recorrer toda la ciudad caminando. Por lo que se identifica que los colaboradores están motivados por el recurso económico, mismo que ayuda a solventar los gastos de sus familias y por ende con el salario mensual que perciben, sin que esto signifique estar satisfechos, además tener en cuenta que el reconocimiento social también es un factor importante, ya que con ello se puede motivar a la gente para que se empodere de sus funciones y desempeñe su trabajo correctamente.

9. ¿Cómo considera Usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Tabla No. 9 Relación laboral con sus compañeros de trabajo		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Bueno	67	84%
Malo	3	4%
Regular	10	12%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

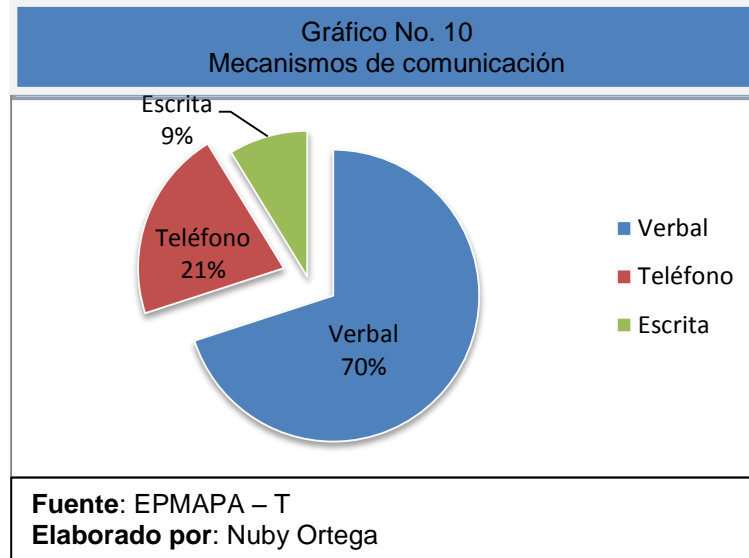


Podemos determinar que el 84% manifiesta mantener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, mientras que para el 12% es regular y para el 4% es mala. Considerando a estos 2 últimos que es por ser nuevos colaboradores que ingresaron a la empresa a prestar su contingente para beneficio de la misma, por tanto no han tenido oportunidad de relacionarse con los demás. Por lo que podemos identificar que la mayoría del grupo se sienta reconocido con sus compañeros, originando así un clima laboral positivo y una convivencia efectiva dentro de ellos, sin que esto ocasione entorpecer las labores diarias.

10. ¿Qué mecanismos utiliza Usted para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Tabla No. 10 Mecanismos de comunicación		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Verbal	56	70%
Teléfono	17	21%
Escrita	7	9%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

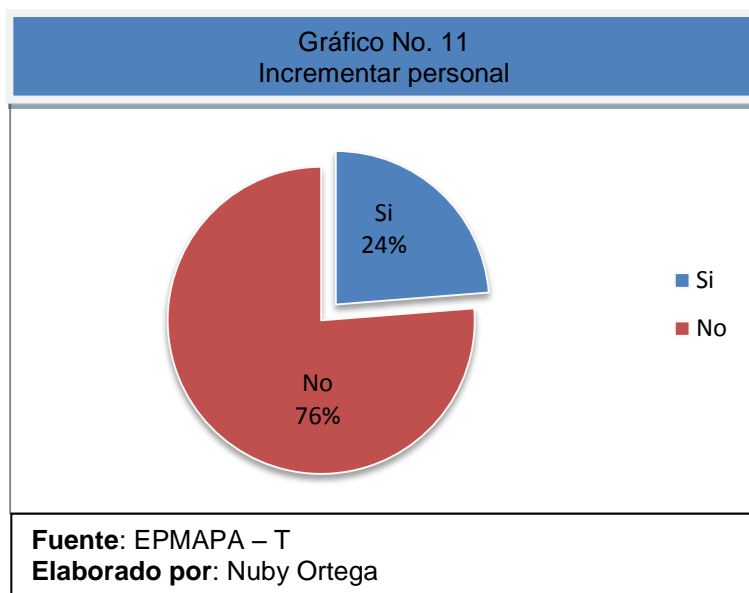


Podemos determinar que el 70% de ellos se comunican verbalmente, siendo ésta una comunicación directa, ya que por ser una empresa que presta uno de los servicios básicos indispensables para la ciudadanía debe ser inmediata, el 21% lo realiza telefónicamente o utilizando la estación de radio, esto por la misma razón anterior que un daño en las redes principales no pueden esperar y deben ser solucionadas enseguida, y el 9% de forma escrita, como para darle mayor formalidad a reclamos o quejas presentadas, o a su vez emitir informes o requerimientos que debe efectuar la empresa.

11. ¿En su área de trabajo, es necesario incrementar más personal?

Tabla No. 11 Incrementar personal		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	19	24%
No	61	76%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega

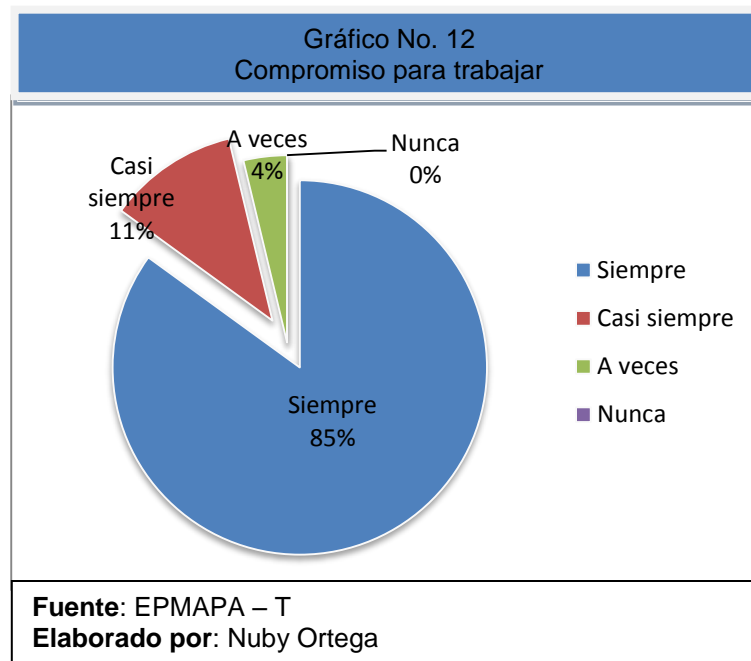


Podemos determinar que el 24% considera que deben incrementar personal en sus respectivas áreas de trabajo, esto es en la parte operativa al instante de presentarse emergencias, las cuales son atendidas inmediatamente y es donde se crea la necesidad de contratar más personal calificado, pero el 76% manifiesta que los colaboradores existentes son capaces para cumplir con los requerimientos de la ciudadanía, tomando en cuenta que la empresa es de reciente creación y por tanto no cuenta con disponibilidad de fondos económicos suficientes para contratar más personal.

12. ¿Demuestra Usted compromiso para trabajar en su empresa?

Tabla No. 12 Compromiso para trabajar		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	68	85%
Casi siempre	9	11%
A veces	3	4%
Nunca	0	0%
Total:	80	100%

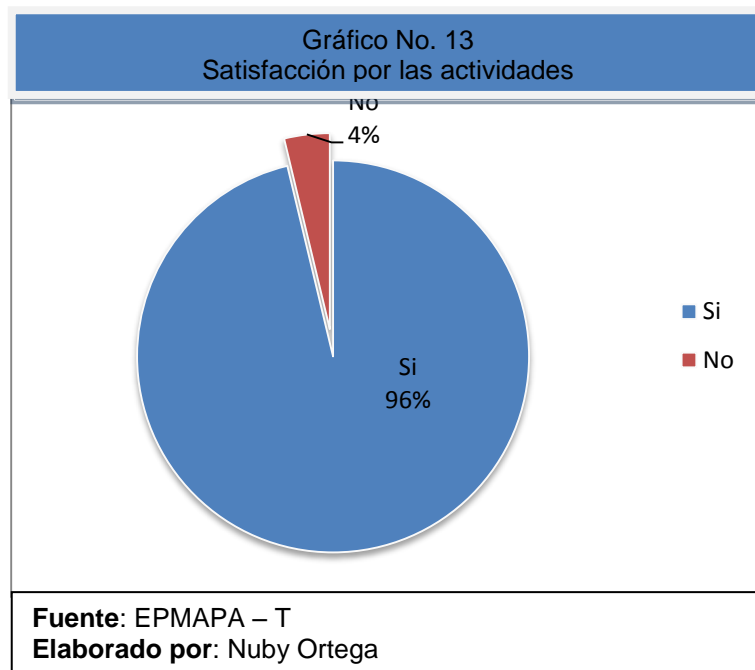
Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega



Podemos determinar que el 85% manifiestan que siempre están comprometidos con su trabajo, mientras que el 11% casi siempre y el 4% a veces está comprometido con sus actividades, siendo este un factor sustancial dentro de la organización, ya que si no hay talento humano empoderado de sus labores diarias ninguna empresa podrá conseguir mantenerse dentro del mercado, por lo que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán no debe pasar por inadvertida el valor corporativo COMPROMISO y el empoderamiento de cada uno de ellos.

13. ¿Se siente satisfecho con las actividades que Usted desempeña en la empresa?

Tabla No. 13 Satisfacción por las actividades		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	77	96%
No	3	4%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T Elaborado por: Nuby Ortega		

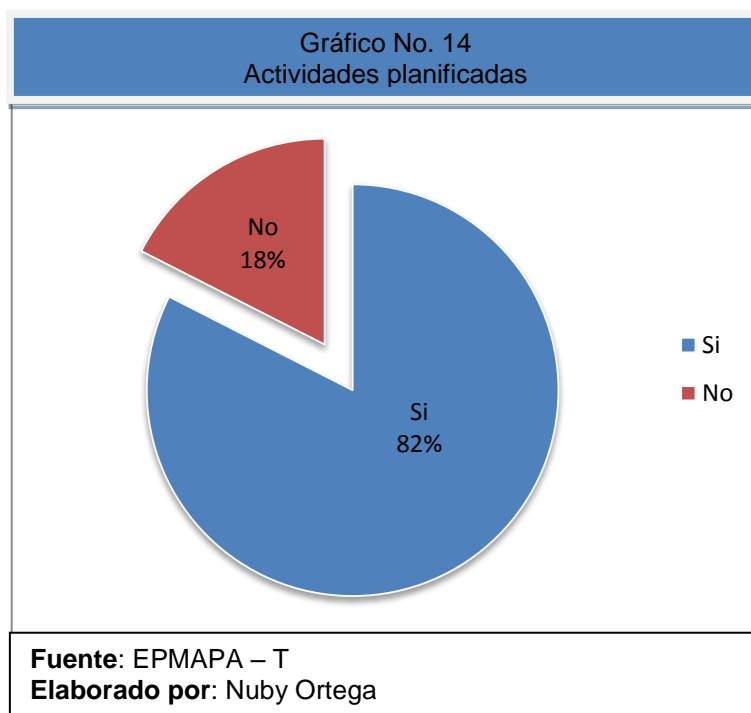


De las 80 encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, podemos determinar que el 96% manifiesta su satisfacción en desempeñar las actividades a ellos encomendadas por difíciles o complicadas que éstas sean, mientras que el 4% no está satisfecho con su trabajo, suscitándose este hecho porque el empleado está desmotivado, sin embargo ésta pregunta tiene similitud con la anterior por su compromiso y satisfacción de ello.

14. ¿Sus actividades son planificadas con anterioridad?

Tabla No. 14 Actividades planificadas		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	66	82%
No	14	18%
Total:	80	100%

Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega



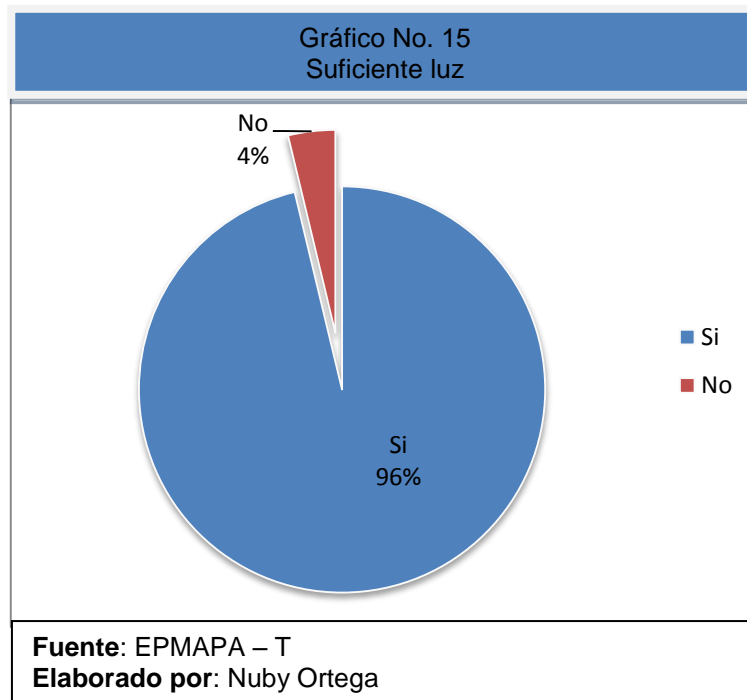
Podemos determinar que el 82% manifiesta que sus actividades si son planificadas con anterioridad, mientras que el 18% indica que no son planificadas, siendo esto importante para el desarrollo diario de las actividades, ya que todo trabajo debe tener una planificación previa y de ésta manera alcanzar los objetivos de la misma de forma eficiente y eficaz, función principal de los directores de toda institución.

15. ¿Su puesto de trabajo, con qué condiciones ambientales cuenta?

15.1 Tiene suficiente luz su puesto de trabajo?

Tabla No. 15 Suficiente luz		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	77	96%
No	3	4%
Total:	80	100%

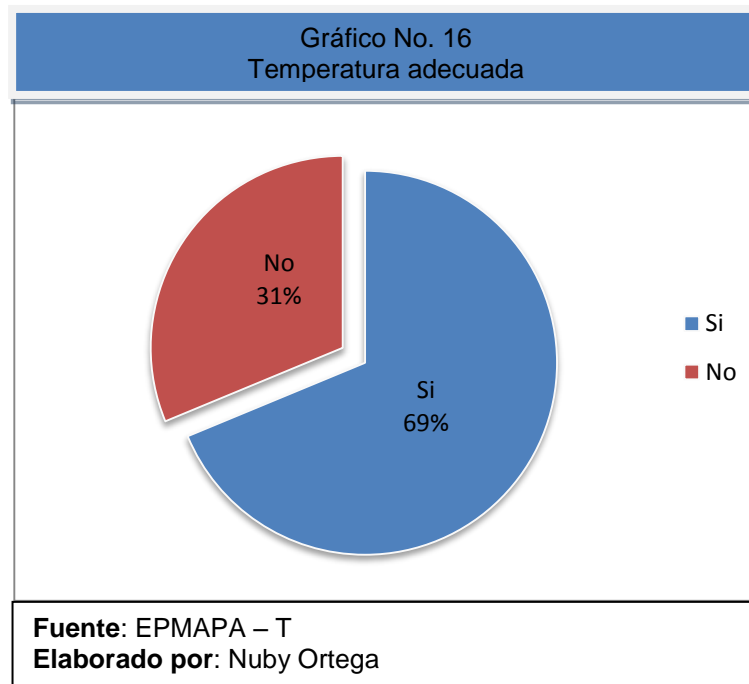
Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega



Podemos determinar que a pesar de que la empresa no cuenta con un edificio propio, sus instalaciones poseen de una buena iluminación, lo que permite que el trabajo se haga más fácil y placentero, tal es así que el 96% está de acuerdo con la suficiente luz en sus dependencias, mientras el 4% que es mínimo no cuenta con suficiente luz, tema que la entidad no debe dejar pasar por alto y tratar de solucionar el inconveniente, logrando así el 100% de satisfacción de los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

15.2 La temperatura de su lugar de trabajo es adecuada?.

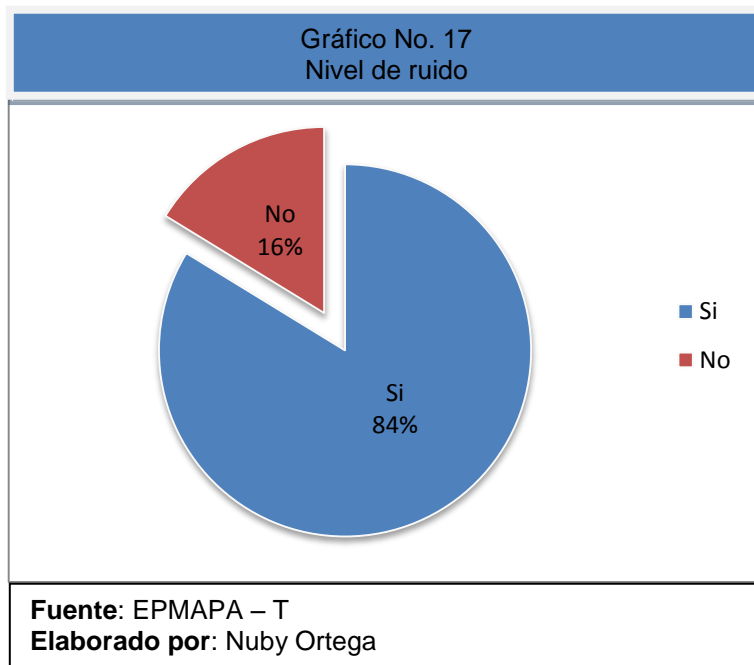
Tabla No. 16 Temperatura adecuada		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	55	69%
No	25	31%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que a pesar de que la empresa no construyó su infraestructura, sus instalaciones cuentan con una temperatura adecuada, ya que para el bienestar de los colaboradores es indispensable mantener la temperatura recomendada, evitando así las corrientes de aire excesivas, tal es así que el 69% cuenta con una temperatura apropiada, mientras que el 31% no, por lo que la empresa debe solucionar enseguida ya que el empleado no está a gusto en su dependencia y su rendimiento no es efectivo.

15.3 El nivel de ruido en su lugar de trabajo es el adecuado?

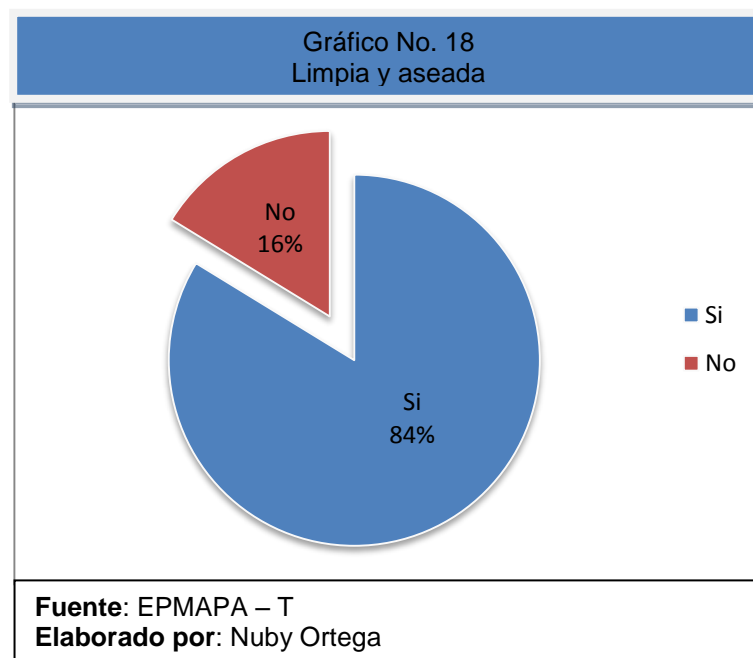
Tabla No. 17 Nivel de ruido		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	67	84%
No	13	16%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el nivel de ruido en sus áreas de trabajo es el adecuado, teniendo presente que el ruido es un sonido que no le gusta a la gente, el cual es molesto y perjudicial para el trabajo, ocasionando tensión y perturbando la concentración del mismo, tal es así que el 84% está de acuerdo, mientras el 16% no lo está y son quienes desempeñan sus labores en la calle, operando la maquinaria o el equipo respectivo en tal o cual emergencia, indispensable y necesario en su momento.

15.4 Su área de trabajo es limpia y aseada?.

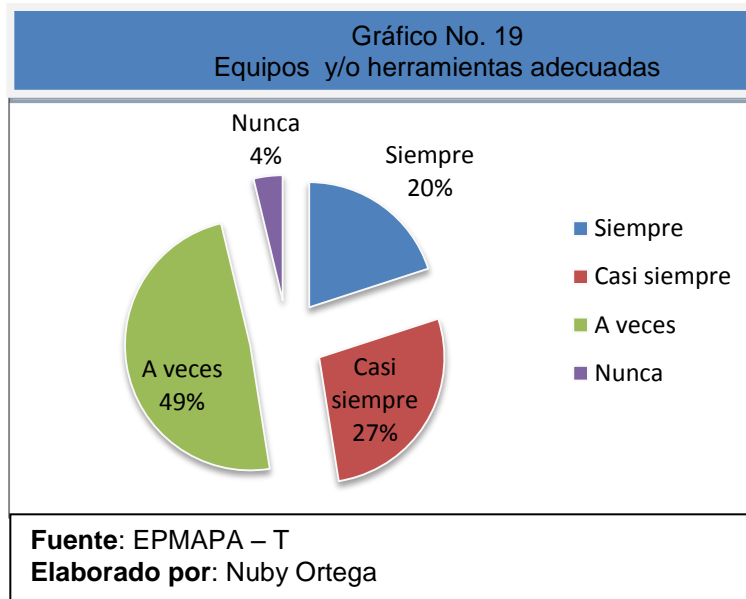
Tabla No. 18 Limpia y aseada		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	67	84%
No	13	16%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que gracias a la colaboración del personal de aseo y todos quienes conforman la empresa, ésta cuenta con un 84% de mantenerse limpia y aseada, mientras que el 16% dice que sus dependencias no lo son, siendo ésta el área de Alcantarillado, ya que por el mismo hecho de ser de aguas servidas no puede ser limpia, pero la institución no debe descuidarse y dotar al trabajador de lo necesario para prevenir enfermedades posteriores, generando así un ambiente de trabajo agradable, mejorando la productividad y disminuyendo los roces entre colaboradores.

16. ¿Para desempeñar su trabajo, cuenta Usted con equipos y/o herramientas adecuadas?

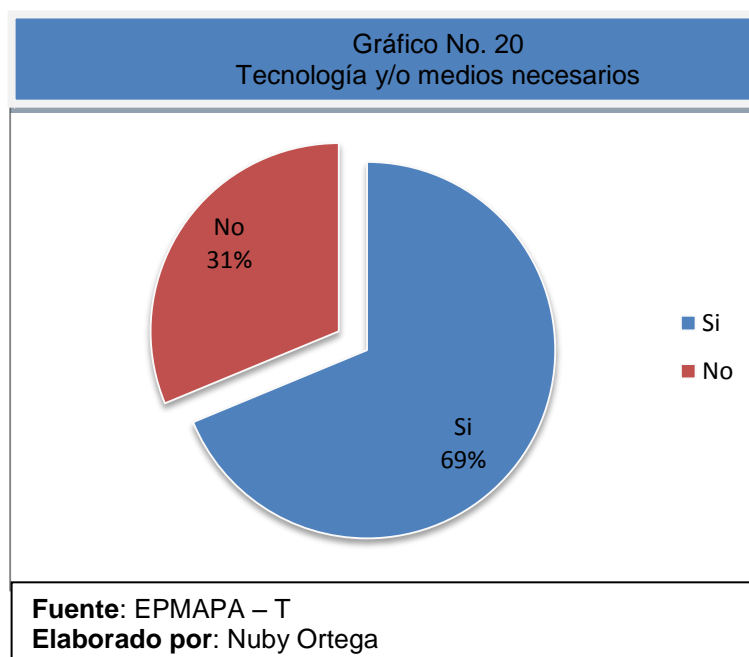
Tabla No. 19 Equipos y/o herramientas adecuadas		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	16	20%
Casi siempre	22	27%
A veces	39	49%
Nunca	3	4%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el 20% manifiesta que siempre cuentan con los equipos y/o herramientas necesarias para realizar sus labores diarias, mientras que el 27% casi siempre dispone de éstas, el 49% dice que a veces y un 4% nunca. Por lo que la empresa está en el deber y obligación de dotar al personal lo necesario para desempeñar sus actividades, caso contrario no podrá pedir al colaborador un trabajo eficiente y eficaz optimizando recursos, como es el tiempo.

17. ¿Considera Usted que la empresa cuenta con la tecnología y/o medios necesarios para realizar sus funciones diarias?

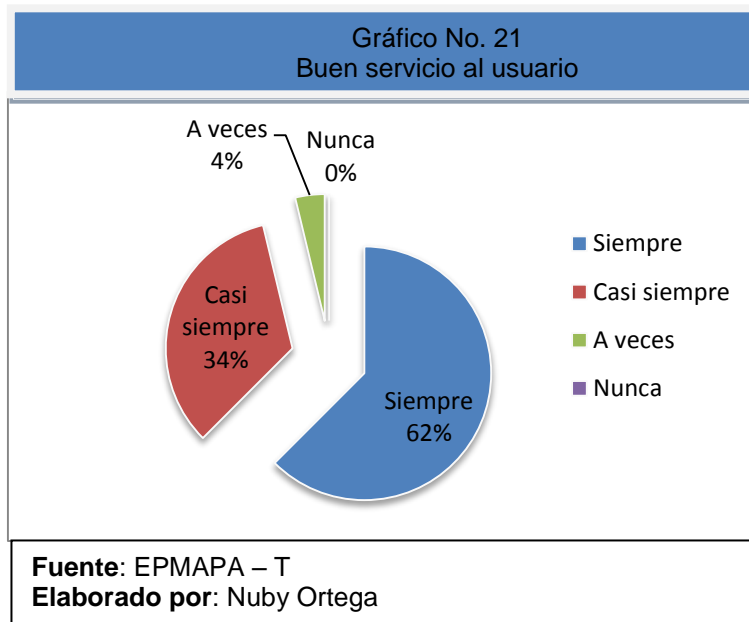
Tabla No. 20 Tecnología y/o medios necesarios		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	55	69%
No	25	31%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el 69% manifiesta que la empresa si cuenta con la tecnología y medios necesarios para realizar sus funciones diarias, mientras que el 31% no dispone de dicho elemento, por lo que la institución debe socializar con los colaboradores el tema en mención e identificar que hace falta o a su vez por desconocimiento no lo utilizan o mostrarse indiferentes al cambio y actualización de las TICS.

18. ¿Para Usted, la empresa brinda un buen servicio al usuario?

Tabla No. 21 Buen servicio al usuario		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	50	62%
Casi siempre	27	34%
A veces	3	4%
Nunca	0	0%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		

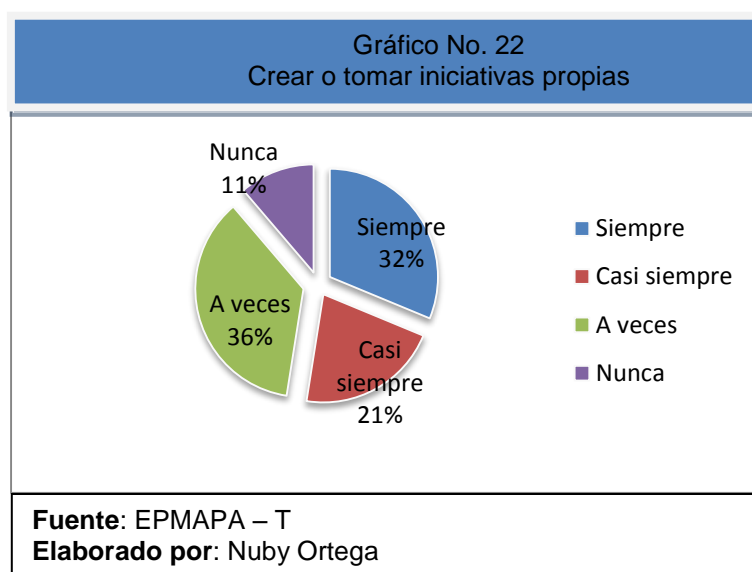


Podemos determinar que el 62% manifiesta que siempre brindan un buen servicio a los usuarios, porcentaje que nos permitió identificar que existe cierto compromiso hacia la ciudadanía, ya que la empresa depende de ellos a través de sus pagos mensuales de las planillas de cobro del servicio de agua potable, mientras que el 34% indica que casi siempre otorgan un buen servicio, pudiendo analizar que pueden ser empleados antiguos que no quieren actualizarse a los conceptos modernos de empoderamiento y el 4% dice que a veces, aunque es un porcentaje mínimo pero se debe tratar por lo menos que se sume al 34%, mediante capacitaciones y motivaciones para que se empoderen de su trabajo y la imagen de la entidad no se vea afectada.

19. ¿Tiene Usted posibilidades de crear o tomar iniciativas propias?

Tabla No. 22 Crear o tomar iniciativas propias		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Siempre	25	32%
Casi siempre	17	21%
A veces	29	36%
Nunca	9	11%
Total:	80	100%

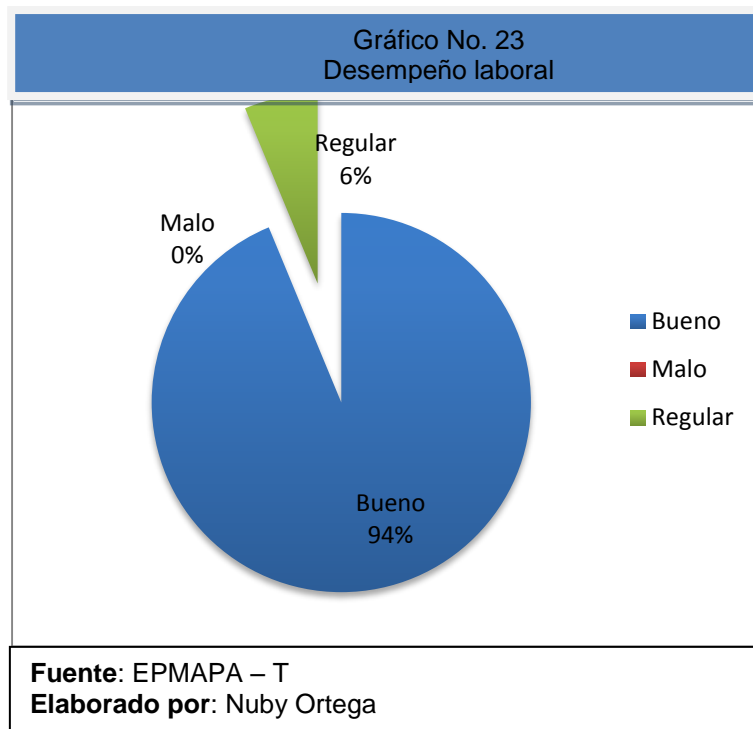
Fuente: EPMAPA – T
Elaborado por: Nuby Ortega



Podemos determinar que el 32% y el 21% manifiestan que siempre y casi siempre crean o toman sus propias iniciativas en sus tareas, tomando aquí en cuenta a la parte operativa de la institución, o sea a los técnicos quienes son los encargados de la reparación de las redes principales de agua potable y alcantarillado, ya que su decisión es inmediata, sin que afecte las disposiciones de sus superiores, mientras que el 36% que a veces pueden tomar o crear iniciativas propias, pudiendo visibilizar a la parte administrativa que deben contar con la autorización de los jefes inmediatos para alguna decisión, sin que ello signifique que no puedan emitir una sugerencia de cierto tema, y el 11% dice que nunca, ya que aquí están los señores recaudadores y lectores de la entidad, siendo disposiciones directas.

20. ¿Cómo califica su desempeño laboral dentro de la empresa?

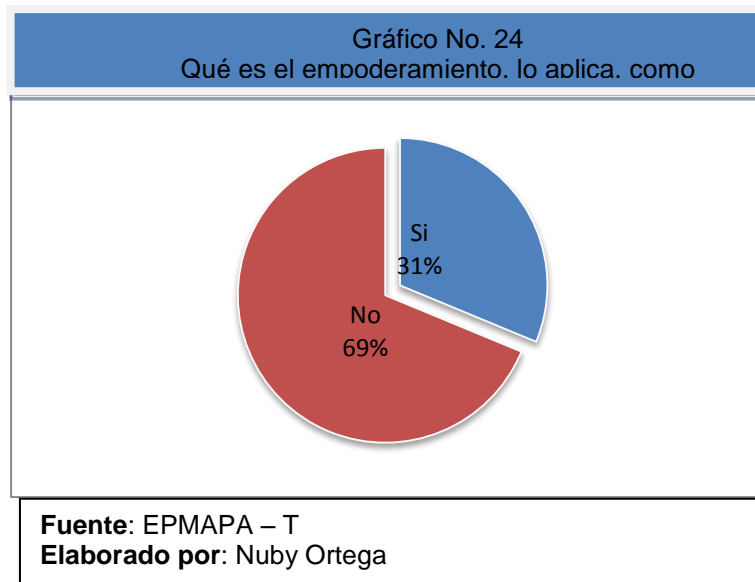
Tabla No. 23 Desempeño laboral		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Bueno	75	94%
Malo	0	0%
Regular	5	6%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el 94% de los colaboradores de la institución, manifiestan que su desempeño laboral es bueno, mientras que el 6% dice ser regular, ya que gracias a ésta investigación se ha podido identificar que el empleado desarrolla su trabajo de forma positiva, por lo que permite aprovechar la encuesta y reforzar con un **plan de empoderamiento** para que los resultados sean verdaderos y confiables al momento de atender al usuario, poniendo en práctica el compromiso y responsabilidad que se le faculta al individuo al instante de que entra a formar parte de este plan.

21. ¿Conoce Usted que es el empoderamiento, lo aplica, cómo?

Tabla No. 24 Qué es el empoderamiento, lo aplica, como		
INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	25	31%
No	55	69%
Total:	80	100%
Fuente: EPMAPA – T		
Elaborado por: Nuby Ortega		



Podemos determinar que el 31% de los colaboradores de la institución, manifiestan que si conocen y lo aplican el empoderamiento empíricamente pero si tienen concordancia con lo que se quiere aplicar, mientras que el 69% opina no conocer del tema y por lo que podemos afianzar y avalizar la puesta en marcha de la propuesta a plantearse que es la **implementación de un plan de empowerment** que permita al talento humano que labora en la empresa empoderarse de su trabajo y lo desempeñe de manera motivada, eficiente y eficaz, logrando que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a pesar de ser única en la zona y brindar un servicio básico e indispensable para los usuarios de Tulcán, obtenga una ventaja competitiva frente a las demás empresas públicas administradoras de agua potable de la provincia del Carchi.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

Antes de analizar las repuestas de las entrevistas, se debe indicar que fueron realizadas directamente al nivel funcional de la institución, el cual está integrado por: Gerente General, Directores de las Gestiones: Administrativa, Financiera, Técnica, Comercial y Jefes departamentales de: Planta de Tratamiento de Agua Potable y Asesoría Jurídica.

Teniendo en cuenta que su principal cometido es dirigir al personal que se encuentra a su cargo y guiarlos de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo, ya que sobre los directores y jefes recae la responsabilidad total de la actividad asignada, es decir, si salen las cosas bien él será el responsable, si no será el último responsable que no haya sido así.

1. ¿Conoce usted los Valores de la Institución? ¿Se siente identificado con ellos?

Podemos manifestar que si los conocen y los aplican en la institución y con su personal a cargo, siendo éstos la solidaridad, el buen servicio, la calidad, sin embargo sugieren que hay muchas cosas por hacer dentro de la organización para mejorar la imagen de la empresa y el desempeño laboral de los empleados.

2. ¿Cómo es el clima laboral en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán?

Podemos determinar que se sienten complacidos en el medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de la empresa, ya que existe respeto, colaboración, sinceridad y tranquilidad por parte de todos quienes conforman la institución, además emiten una comparación con otras entidades y se mantienen en su opinión, además indican que cuando se

presentan problemas, éstos son solucionados inmediatamente sin que sea necesario tomar decisiones drásticas que afecten a las partes.

3. ¿Qué mecanismo utiliza su Dirección para mejorar la gestión del talento humano?

Podemos determinar que 5 de ellos utilizan ciertos mecanismos, como son la capacitación, aplicación de reglamentos y leyes, el buen trato entre compañeros, uno de ellos por auto preparación y el otro no utiliza ningún mecanismo por no contar con iniciativa ni interna ni externa, hecho que preocupa, ya que como directores están en la obligación de mejorar la gestión de su dirección porque de ello depende el rendimiento laboral de los individuos.

4. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los empleados?

Podemos decir que el nivel funcional manifiesta que la capacitación es muy escasa, tomando en cuenta a las necesidades de cada dependencia, sin embargo sugieren que se deberían realizar por lo menos cada 6 meses, ya que el aprendizaje es importante e indispensable para mantener al personal actualizado y capacitado para desempeñar su cargo de forma efectiva y eficiente.

5. ¿Qué elementos utiliza usted para comunicarse dentro de la empresa?

Manifiestan que la comunicación por lo general es verbal, sin dejar de lado a la escrita por constancia de los hechos, el teléfono por agilidad y el internet con personal que no tiene acceso a ninguna de éstas, teniendo en cuenta que consideran la más efectiva la verbal por receptor daños o quejas, que deben ser transmitidas inmediatamente.

6. ¿Cómo percibe la relación empleado – jefe en la empresa?

El nivel funcional manifiesta su complacencia por la relación laboral empleado – jefe, ya que todo es con respeto y fundamentos valederos en caso de existir alguna queja, dando lugar a que no es necesario tomar medidas drásticas que no sean las adecuadas para solucionar algún caso o inconveniente que se presente en la Dirección o Jefatura con el personal a su cargo.

7. ¿Sus empleados han realizado por su propia iniciativa, aportes para mejorar su trabajo?

Manifiestan que en algunos de los casos las toman sin irse sobre sus jefes pero siempre respetando la jerarquía y poniendo en conocimiento de lo ejecutado.

8. ¿Hace usted retroalimentación con regularidad a sus empleados sobre su desempeño laboral? ¿Cómo?

Cinco de ellos lamentablemente no tienen claro como realizar una retroalimentación con los empleados a su cargo, ya que sus respuestas son vagas en cuanto al tema, por lo tanto de forma urgente deben reunirse y buscar una solución inmediata dentro de la organización, ya que no solo es recordar cuales son las funciones que deben desempeñar sino más bien ayudar a mejorarlas e identificar en qué están fallando. Además, hay que destacar a 2 directores que cada 2 meses con reuniones y poniendo en práctica lo aprendido aplican la retroalimentación.

9. ¿Reconoce a los empleados su buen desempeño? ¿Cómo?

Cuatro de ellos manifiestan que no lo hacen, ya que no solo es cumplir con lo que está establecido en un manual de funciones, sino el reconocimiento de un buen trabajo realizado. Por otra parte, 3 de ellos si lo hacen con sus colaboradores, quienes efectúan un reconocimiento público frente al grupo de

compañeros de su área, con palabras o frases de felicitación e incentivo económico que se verá reflejado en su salario mensual de ser el caso.

10. **¿Cuál es su opinión acerca del empoderamiento?**

Se puede identificar que su opinión fue la misma, claro está de diferente manera pero la misma, indicando que su visión está alineada hacia un mismo criterio, si un empleado está empoderado de su trabajo e identificado con la empresa dará todo de sí para desempeñar sus funciones y dejar en alto el nombre de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán ante los usuarios de Tulcán y demás empresas públicas del Carchi.

11. **¿Qué cree usted que falta para dinamizar los procesos de empoderamiento dentro de la organización?**

Dichas autoridades manifestaron que hace falta actitud, voluntad, ganas de trabajar, es decir falta empoderarse de su trabajo como debe de ser.

Por lo que de igual manera existe viabilidad para aplicar en la institución ***un plan de empowerment***, mismo que nos permitirá potencializar el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

3.6.2. Interpretación de datos.

Una vez concluido el análisis de los resultados de la investigación de campo realizada a los servidores y servidoras públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, se puede identificar las falencias existentes en la empresa, sean éstas por parte de los empleados como de los directores de la entidad, ya que por pequeñas que estas sean influyen en el desarrollo empresarial, tomando en cuenta desde la parte

primordial que es el escaso conocimiento de misión y visión, así como de los manuales de funciones y cargos que son la guía de la institución que dispone para dar a conocer a sus colaboradores de las actividades y tareas que deben desarrollar, estableciendo así una forma adecuada de brindar el conocimiento respectivo a todos los funcionarios que pasan a formar parte de la organización.

La necesidad de capacitar a las diferentes áreas de los empleados es latente, según determina el estudio. Por lo que se debe tomar en cuenta ciertos aspectos para la realización de la misma, es así como se establece que en la mayoría de los empleados buscan o requieren una capacitación acorde a cada una de sus actividades, sean estas a través de cursos especializados y con una frecuencia de 3 a 6 meses, lo que significa que tienen interés por mejorar sus conocimientos para realizar un trabajo eficiente.

Un aspecto importante en el desempeño laboral de toda organización es el trabajo motivado de los funcionarios y trabajadores, para lo cual establecen que debe existir un incentivo económico para quienes forman parte del campo operativo, mientras que en el nivel administrativo requieren un reconocimiento de tipo social, lo que haría que se sientan a gusto en las áreas y al momento de Ejecutar sus funciones eficiente y eficazmente.

En cada dirección de la empresa, existen grupos de trabajo que desempeñan con mayor eficiencia sus labores, ya que unen conocimientos e ideas para trabajos en equipo, lo que hace que sientan satisfacción por lo desarrollado, mejorando así su comunicación y planificación de las tareas, con un apoyo mayor por parte de las autoridades y llevando a la institución a un progreso institucional.

El trabajo y el desempeño es lo importante para cada uno de los empleados, ya que si contaran con un mejor equipo y maquinaria dentro de la empresa se lograría eficiencia y eficacia en cada una de las áreas, optimizando tiempo y

ejecutando sus labores correctamente, logrando una percepción de una adecuada atención al cliente.

El tema de investigación planteado resulta importante debido a que los resultados manifiestan que la mayoría de empleados y directivos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán desconocen del empowerment, el cuál es una herramienta que ayudará al buen desempeño laboral de la empresa, considerando así que es imprescindible el planteamiento de un ***plan de empowerment*** en la institución.

Además, con un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera, nos permitirá medir las actividades de la institución en términos de su visión y estrategia, proporcionando al Gerente General una mirada global del desempeño laboral de los servidores y servidoras públicos de la entidad.

Por otra parte, hacer notar que dentro de la administración de la empresa se deberá mostrar continuamente cuándo la organización y sus empleados alcancen los resultados definidos por el plan de empowerment, convirtiéndose en una herramienta que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

3.6.3. Validación de la idea a defender.

- ✓ Con la realización de un diagnóstico situacional (FODA) de la empresa, se determinará los pro y los contra de la misma, estableciendo así estrategias adecuadas para beneficio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán logrando un excelente desempeño institucional.
- ✓ El estudio de campo nos permite determinar las necesidades de los servidores y servidoras públicos y sus consecuencias, por lo que la Empresa

Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán tiene la oportunidad de mejorar sus labores internas.

- ✓ La aplicación de un adecuado ***plan de empowerment*** (Empoderamiento) en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, permitirá alcanzar los objetivos y metas planteadas con una mayor eficacia, a su vez hacer que el desempeño laboral de los empleados sea de forma satisfactoria con las actividades a realizarse.

Para mayor ilustración ver datos obtenidos a través del SPSS y ver anexo No. 3.

Correlations

		Conoce Usted la misión y visión de la empresa	Sabe usted de algún reglamento de la institución	Qué nivel de conocimiento tiene Usted sobre los manuales de Funciones y cargos	Cree Usted que la empresa debe establecer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral	A través de qué medios cree Usted que se debe establecer las capacitaciones	Con qué frecuencia considera Usted que deben desarrollarse los seminarios, cursos o talleres por parte de la empresa	Está Usted motivado para trabajar en la empresa	Cuál sería un factor motivacional para hacer su trabajo eficientemente?	Como considera Usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo	Qué mecanismos utiliza Usted Para comunicarse con sus compañeros de trabajo	En su área de trabajo, es necesario incrementar más personal	Demuestra Usted compromiso para trabajar en su empresa	Se siente satisfecho con las actividades que Usted desempeña en la empresa	Sus actividades son planificadas con anterioridad	Su puesto de trabajo, con qué condiciones ambientales cuenta	Tiene Suficiente luz	La temperatura es adecuada	El nivel del ruido es adecuado	Su área de trabajo es limpia y aseada	Para desempeñar su trabajo, cuenta Usted con equipos y herramientas adecuadas	Considera usted que la empresa cuenta con la tecnología y/o medios necesarios para solucionar problemas	Para Usted, la empresa brinda un buen servicio al usuario	Tiene Usted posibilidades de crear o tomar iniciativas propias	Cómo califica su desempeño laboral dentro de la empresa	Conoce Usted que es el empoderamiento lo que aplica, como
Conoce Usted la misión y visión de la empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	-.276	.305	-.089	.302	-.162	.064	-.287	-.198	.349	.035	.027	-.110	.207	.000	-.110	.004	-.087	-.007	-.066	-.313	.217	.259	.220	.301
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Sabe usted de algún reglamento de la institución	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.276	1	-.259	-.131	-.315	-.180	.252	.022	-.008	-.175	-.204	-.214	-.027	-.175	.000	-.161	.385	.055	-.152	-.140	-.110	-.190	-.160	.000	-.412
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Qué nivel de conocimiento tiene Usted sobre los manuales de Funciones y cargos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.305	-.259	1	-.170	.466	-.226	.235	.134	.239	-.175	.160	.294	-.163	.181	.000	.088	-.166	-.007	-.184	-.121	-.013	.302	.322	.252	.169
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Cree Usted que la empresa debe establecer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.089	-.131	-.170	1	.019	-.005	-.046	-.119	-.068	-.097	-.099	-.063	-.032	.348	.000	-.032	-.108	.364	.146	.121	.065	-.167	-.198	-.041	.105
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
A través de qué medios cree Usted que se debe establecer las capacitaciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.302	-.315	.466	.019	1	.087	-.030	-.254	-.025	.071	.053	.117	.200	.275	.000	.112	-.319	-.039	.143	-.029	-.174	-.003	.162	.169	.106
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Con qué frecuencia considera Usted que deben desarrollarse los seminarios, cursos o talleres por parte de la empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.162	-.180	.226	-.005	.187	1	.107	.220	.122	.195	.053	-.108	-.166	.146	.000	.074	-.086	.069	-.261	-.212	-.053	.032	.082	.118	-.080
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Está Usted motivado para trabajar en la empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.064	.252	.235	-.046	-.030	.107	1	.133	.090	-.172	-.064	.087	-.056	-.006	.000	-.056	.320	.389	.003	-.123	.013	.297	-.073	.319	-.021
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Cuál sería un factor motivacional para hacer su trabajo eficientemente?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.287	.022	.134	-.119	-.254	.220	.133	1	.060	.144	.219	.240	.044	-.056	.000	.331	.125	.115	-.131	-.105	.046	.003	-.120	-.117	-.305
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Como considera Usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.198	-.008	.239	-.068	-.025	.122	.090	.060	1	-.026	-.241	.066	-.084	.389	.000	.111	.072	-.087	.013	-.007	.032	.017	.144	.196	-.004
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Qué mecanismos utiliza Usted Para comunicarse con sus compañeros de trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.349	-.175	.175	-.097	.071	-.195	-.172	.144	-.026	1	.154	-.033	-.017	-.124	.000	-.017	.181	-.160	-.108	.041	-.239	-.027	.283	-.075	-.072
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
En su área de trabajo, es necesario incrementar más personal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.035	-.204	.160	-.099	.053	.053	-.064	-.139	-.241	.154	1	.158	.110	-.284	.000	-.044	-.131	-.232	.166	.241	.059	-.008	.201	.144	.147
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Demuestra Usted compromiso para trabajar en su empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.027	-.214	.294	-.063	.117	-.108	.087	.240	.066	-.033	.158	1	.612	-.043	.000	-.078	-.039	.040	.395	.142	.244	.364	.181	.332	.200
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Se siente satisfecho con las actividades que Usted desempeña en la empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.110	-.027	.163	-.032	.200	-.166	-.056	.044	-.084	-.017	.110	.612	1	-.091	.000	-.039	-.133	-.087	.270	.150	.293	.089	.207	.221	.129
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Sus actividades son planificadas con anterioridad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.207	-.175	.181	.348	.275	-.146	-.006	-.056	.389	-.124	-.284	-.043	-.091	1	.000	.082	-.169	.243	-.025	-.160	.115	.188	-.022	.153	.086
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Su puesto de trabajo, con qué condiciones ambientales cuenta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Tiene Suficiente luz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.110	-.161	.088	-.032	.112	.074	-.056	.331	.111	-.017	-.044	-.078	-.039	.082	.000	1	-.133	-.087	-.087	-.085	.009	-.028	-.180	-.051	-.158
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
La temperatura es adecuada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.004	.385	-.166	-.108	-.319	-.086	.320	.125	.072	.181	-.131	-.039	-.133	-.169	.000	-.133	1	.215	-.151	-.034	-.047	.081	-.015	-.063	-.383
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
El nivel del ruido es adecuado	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.087	.055	-.007	.364	-.039	.069	.389	.115	-.087	-.160	-.232	.040	-.087	.243	.000	-.087	.215	1	-.010	-.109	-.005	.399	-.146	.166	.067
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Su área de trabajo es limpia y aseada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.007	-.152	.184	.146	.143	-.261	.003	-.131	.013	-.108	.166	.395	.270	-.025	.000	-.087	-.151	-.010	1	.254	.215	.159	-.047	.026	.214
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Para desempeñar su trabajo, cuenta Usted con equipos y/o herramientas adecuadas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.066	-.140	-.121	.121	-.029	-.212	-.123	-.105	-.007	.041	.241	.142	.150	-.160	.000	-.085	-.034	-.109	.254	1	.287	-.025	.108	.073	.210
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Considera usted que la empresa cuenta con la tecnología y/o medios necesarios para solucionar problemas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.313	-.110	-.013	.065	-.174	-.053	.013	.046	.032	-.239	.059	.244	.293	.115	.000	.009	-.047	-.005	.215	.287	1	.224	-.200	.160	-.088
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Para Usted, la empresa brinda un buen servicio al usuario	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.217	-.190	.302	.167	-.003	.032	.297	.003	.017	-.027	-.008	.384	.089	.188	.000	-.028	.081	.399	.159	-.025	.224	1	.225	.361	.237
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Tiene Usted posibilidades de crear o tomar iniciativas propias	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.259	-.160	.322	-.198	.162	.082	-.073	-.120	.144	.283	.201	.181	.207	-.022	.000	-.180	-.015	-.145	-.047	.108	-.200	.225	1	.136	.302
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Cómo califica su desempeño laboral dentro de la empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.220	.000	.252	-.041	.169	.118	.319	.117	.196	-.075	.144	.332	.221	.153	.000	-.051	-.063	.166	.026	.073	.160	.361	.136	1	.169
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Conoce Usted que es el empoderamiento lo que aplica, como	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.301																								

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

1. Con la investigación se ha concluido que es importante concienciar de ciertos elementos, reglamentos y manuales que dispone la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán para así lograr un empoderamiento por parte de los empleados de la misma.
2. Es urgente proponer un plan de capacitación, motivación y trabajo en equipo dentro del Plan Operativo Anual de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, donde permitirá al empleado desempeñar un trabajo efectivo.
3. Que las capacitaciones sean transmitidas mediante cursos o talleres, las cuales son prácticas y fáciles de entender por los empleados de la empresa.
4. Que los cursos o talleres sean dictados por lo menos cada 6 meses en las diferentes áreas de la empresa.
5. Es imprescindible mantener al personal de la empresa motivado, para que con ello realicen un trabajo eficiente y mantener un clima laboral pertinente.
6. Es necesario implementar una cultura motivacional para los mejores empleados de la institución, ya sean estos económicos o reconocimientos sociales, los cuales motivarán al resto del personal.
7. Dentro de la empresa es necesario mantener una buena relación laboral entre jefe – empleado, el cual permite brindar confianza al colaborador evitando así que existan las barreras de comunicación.
8. Los directivos de la empresa deben buscar mecanismos para mejorar la comunicación dentro de la entidad, para que sea más efectiva, confiable y ágil.
9. El personal existente en la empresa es suficiente para atender los requerimientos y emergencias que se presentaren en la ciudad de Tulcán.
10. La empresa cuenta con valores corporativos, los cuáles son fundamentales dentro de una organización.

11. Las actividades que tienen que desarrollar los empleados de la empresa no cuentan con una debida planificación.
12. A pesar de que la empresa no dispone de infraestructura propia brinda a sus empleados buenas condiciones ambientales, que permiten desempeñar su trabajo eficiente y eficazmente.
13. La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a pesar de reciente creación cuenta con equipos y herramientas necesarias para atender al usuario, brindándole un servicio eficaz.
14. La empresa cuenta con tecnología adecuada, permitiendo de ésta manera realizar las labores diarias y atendiendo al usuario en lo que sea pertinente.
15. El servicio que brinda la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a los usuarios de Tulcán, cuenta con ciertas falencias que deben ser corregidas inmediatamente, ya que la imagen de la empresa depende de los mismos.
16. Dentro de la empresa y en base a las encuestas se pudo evidenciar que el empleado es quien tiene contacto directo con los usuarios, por lo que él es quien conoce y sabe de las opiniones que emitan acerca de la institución.
17. La empresa no cuenta con un cronograma de evaluaciones del desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, a pesar de disponer de un Reglamento.
18. La implementación de un **plan de empowerment** en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán permitirá al talento humano empoderarse de su trabajo y mantenerlo motivado para que desempeñe sus labores cotidianas satisfactoriamente con eficiencia y eficacia.

4.2. RECOMENDACIONES.

1. Planificar una charla para dar a conocer y recordar de cuál es la misión, visión, políticas, valores corporativos, reglamentos y manuales que dispone la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán a los empleados de la misma.
2. Proponer un plan de capacitación, motivación y trabajo en equipo dentro del Plan Operativo Anual de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, donde permitirá al empleado desempeñar un trabajo efectivo.
3. Las capacitaciones impartidas que sean a través de cursos o talleres que son prácticas y fáciles de entender por parte de los empleados de la empresa.
4. Los cursos o talleres deberán ser dictados por lo menos cada 6 meses para las diferentes áreas de la empresa.
5. Implementar charlas o generar métodos de motivación para los empleados de la empresa, consiguiendo así un trabajo eficiente y un clima laboral pertinente.
6. Generar una cultura motivacional para los mejores empleados de la institución, pudiendo ser económica o reconocimientos sociales.
7. Mantener una buena relación laboral entre jefe – empleado, el cual permitirá brindar confianza al empleado y romper así las barreras de comunicación.
8. Mejorar la comunicación dentro de la empresa, para que sea más efectiva, confiable y ágil.
9. Distribuir de manera eficiente y eficaz al personal de ciertas áreas de trabajo para que puedan apoyar con su contingente en caso de suscitarse emergencias.
10. Fortalecer los valores corporativos de la empresa con los colaboradores de la institución, para que el trabajo sea eficiente y tengan un reconocimiento social.

11. Planificar las actividades que deben desempeñar los empleados de la empresa a excepción de las emergencias ocasionadas por rotura de tubería principal.
12. Mantener siempre buenas condiciones ambientales para los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
13. Capacitar al personal para que puedan manejar las herramientas de forma eficaz y eficiente.
14. Adquirir tecnología de punta para realizar las labores diarias y el trabajador pueda desempeñar su trabajo sin excusas.
15. Brindar a los usuarios de Tulcán un servicio de calidad.
16. Permitir que el empleado genere iniciativas propias para beneficio de la empresa.
17. Organizar evaluaciones periódicas del desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, donde permitirá tomar las correcciones respectivas de ser el caso.
18. Implementar un ***plan de empowerment*** en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, el cual permitirá al talento humano empoderarse de su trabajo y mantenerlo motivado para que desempeñe sus labores cotidianas satisfactoriamente con eficiencia y eficacia.

V. PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

“PLAN DE EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO) PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE TULCÁN” SUSTENTADO EN UNA ADECUADA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Según la Dirección de Gestión Administrativa de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, indica que luego de haber evaluado el desempeño laboral a sus colaboradores, éstos se encuentran dentro de una puntuación promedio entre 2 y 4, lo que significa que sus funciones son desempeñadas porque deben hacerlo, más no por estar comprometidos con su trabajo y esto a causa de no recibir por parte de la institución una motivación empresarial o capacitación permanente para trabajar en equipo y conocer de cuáles son sus competencias dentro de cada dependencia.

Además, se pudo visualizar claramente que el talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán requiere de una retroalimentación de conocimientos y comprometimiento de su trabajo, generando así la necesidad de implementar ***un plan de empowerment***, que nos permitirá maximizar la utilización de las diversas capacidades, destrezas, habilidades y competencias que posee el capital humano de la empresa, ya que con la investigación efectuada se identificó que requieren de una capacitación periódica, sea técnica o de desempeño laboral, consiguiendo así que el colaborador se sienta más motivado y comprometido con su trabajo, reflejándose todo esto en una empresa más eficiente, con mejores resultados y mayor calidad en el servicio.

Por lo que para que exista un excelente desempeño laboral en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán se necesita plantear estrategias de empowerment que sirvan de apoyo al capital humano y de esta manera mejorar la realización de cada una de sus actividades, involucrando al personal en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral, ya que es muy importante generar compromiso en los colaboradores el cual impactará directamente en su calidad de vida y éstos buscan aplicar y desarrollar sus conocimientos, y sentirse orgullosos de su desempeño y de la organización en la que trabajan.

Dorothy Blanchard, menciona que “Es necesario el entrenamiento y transferencia de conocimientos eficientes es la clave del cambio de actitud mental para un crecimiento individual y organizacional, desarrollando actitudes positivas y valores de calidad. Lograr un ambiente de trabajo adecuado” por lo que se puede determinar que la empresa deberá establecer las capacitaciones necesarias con relación a cada una de las áreas, tanto en el nivel administrativo como el operativo, para que de esta manera obtener dentro de la institución actitudes y aptitudes positivas en bien de la misma por parte de los colaboradores.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

Considerar al empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional es muy importante, ya que éste da origen a una tendencia que fomenta la participación de los funcionarios, contribuyendo además a reformular la visión y enfoque en cuanto al crecimiento personal.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, esta investigación servirá de referencia para el estudio y comprensión de una nueva forma de instaurar cambios radicales y promover la excelencia empresarial.

El propósito del estudio es el de elevar el interés por la aplicación de una innovadora concepción gerencial en las diferentes empresas, adoptando por un estilo de dirección a través del compromiso y empoderamiento del colaborador para con la institución, el cual aportará y será de gran utilidad para la Dirección del Talento Humano.

Los principales beneficiados de la investigación serán las y los servidores que conforman la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, quienes tendrán la oportunidad de dar a conocer sus habilidades y destrezas dentro de cada una de sus funciones, siendo éstos tomados en cuenta como talentos humanos más no como capital humano y a través de ellos se proyectará la imagen corporativa de la empresa.

Así mismo, para el autor de la investigación, quién logrará un instrumento adecuado de aplicación de los conocimientos del empowerment adquiridos durante el periodo académico, conjuntamente con las experiencias aprendidas de la información recopilada durante el desarrollo de la misma, permitirá su enriquecimiento profesional y personal.

La sociedad se beneficiará al momento de recibir un servicio de calidad, el cual estará basado en estudios de mejora continua optimizando el desempeño laboral de sus actividades, ya que este documento absorberá y considerará al talento humano por el conocimiento y habilidades que poseen, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios que la dinámica administrativa ha introducido en el seno de las organizaciones.

5.4. OBJETIVOS.

5.4.1.- Objetivo General.

Elaborar un plan de Empowerment sustentado en una adecuada gestión administrativa del talento humano que mejore el desempeño laboral de los y las servidores públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

5.4.2.- Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar la situación actual de los procesos en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán elaborando un diagnóstico FODA.
- ✓ Fomentar mediante capacitaciones a todos los funcionarios y trabajadores de la empresa, para que adquieran un mayor conocimiento sobre empowerment y facilitar su aplicación.
- ✓ Presentar mecanismos que contribuyan al conocimiento de la filosofía de la empresa, desarrollo y control del talento humano en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, buscando dinamizar la cultura organizacional.

5.5. FUNDAMENTACIÓN.

5.5.1.- El empowerment y el talento humano

5.5.1.1.- El empowerment.-

Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran los recursos, en especial el de sus colaboradores, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos, donde la información se comparte con los integrantes de la misma consiguiendo así un desempeño eficaz.

Entonces se puede definir que Empowerment para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, es una herramienta de la calidad en los modelos de mejora continua, que provee de elementos necesarios para fortalecer los procesos individuales que desarrollan cada empleado, llevando esto a un excelente desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Además, es un proceso multidimensional que utiliza una estructura más horizontal donde la participación de los colaboradores dentro de la institución es sumamente importante, debido a que el recurso humano en lo posterior se verá reflejado no solo en el individuo sino en la entidad a la que pertenece.

5.5.1.1.1.- Elementos del empowerment.

Los más importantes son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto empoderado.

5.5.1.2.- El talento humano

“Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”. (<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>, 2012).

Por lo tanto, talento humano se entenderá como la capacidad que tiene la persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en un determinado trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas quienes laboran en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, así como de otros factores que son la motivación, interés, vocación, actitud y salud ocupacional.

5.5.2.- Liderazgo y Gestión del Cambio

5.5.2.1.- El liderazgo.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, donde las organizaciones permanentemente se encuentran en constante lucha por generar en las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización.

Para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, el liderazgo es un aspecto importante de la administración, ya que la capacidad de hacerlo será de modo efectivo, siendo ésta una clave principal que debe conocer el administrador para llegar a un empoderamiento global de la empresa en forma eficaz, conjuntamente con la mezcla de los demás recursos que permitan el cumplimiento de objetivos.

La manera para obtenerlo, es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los colaboradores de las diferentes dependencias.

5.5.2.2.- Gestión del cambio

La remodelación total o parcial de la organización, el impacto de diversas variables macroeconómicas, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que se generan en una institución, o en determinados sectores de la misma.

Es por tanto que se debe tomar en cuenta todas las variables necesarias que para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán sean considerables con los métodos que se realizan a fin de prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz a la ciudadanía de Tulcán, a su vez lograr un trabajo significativo de la institución llevando así a un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores.

5.5.3.- La organización.

Aquella que consiste en definir las tareas que se van hacer desarrolladas, divididas y la distribución del trabajo entre las personas que lo realizarán, determinando las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades con la intención de obtener los objetivos propuestos por la empresa de la forma más eficaz.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia, ya que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Para el tema de investigación en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán la organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

5.5.3.1. Organización lineal, formal y funcional.

5.5.3.1.1. Organización lineal. Representada por una autoridad que imparte directamente órdenes a sus subordinados y recibe el mensaje de cumplimiento de éstas.

5.5.3.1.2. Organización formal: Es un sistema de tareas bien determinadas; cada una de éstas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

5.5.3.1.3. Organización funcional: Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada individuo, desde el Gerente General hasta el trabajador ejecuten un menor número de funciones.

5.5.4.- Teoría relacionada a la investigación.

5.5.4.1.- La empresa

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, es una empresa que presta el servicio de agua potable en la ciudad de Tulcán, y con su experiencia en las labores diarias de sus empleados ha hecho que se preste un servicio de óptima calidad con la finalidad de brindar una satisfacción a toda la ciudadanía de Tulcán.

Así mismo, la empresa cumple con todos los análisis físico – químico y microbiológicos establecidos por el Ministerio de Salud Pública para purificar el agua cruda llegando a la potabilización y desinfección de la misma, dando

como resultado agua óptima para el consumo humano de los habitantes de de Tulcán.

5.5.4.1.- Servicios que presta la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Cambio de categoría.- Hace referencia a que si en un determinado tiempo un medidor de agua estaba instalado en un local comercial y por diferentes circunstancias se tuvo que cerrar y pasar a residencial o a su vez de acuerdo a los recursos económicos del usuario a industrial.

Cambio de Medidor.- Este servicio se realiza cuando existen problemas en los mismos ya que no corre el consumo real que gasta el usuario, ocasionando incremento en las planillas de pago.

Cambio de Nombre.- Se realiza cuando existe un cambio de dueño en una determinada propiedad.

Certificado de no adeudar a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.- Se emite cuando el usuario necesita para fines personales.

Convenio de pago.- Se efectúa con el usuario que tiene una deuda elevada con la empresa y a su vez se genera un cronograma de pago, brindando las facilidades necesarias y evitar multas o juicios posteriores.

Taponamiento de Cuentas.- Este servicio es brindado cuando el usuario solicita el contrato de agua pero no va a utilizar el líquido vital.

Habilitación de cuenta.- Es cuando el usuario luego de haber solicitado el taponamiento decide utilizar el líquido vital de su acometida.

De agua potable.- La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán distribuye agua de consumo humano, cumpliendo con todos los requisitos solicitados por el Ministerio de Salud Pública, además este es de calidad, cantidad, continuidad y cobertura para los habitantes de Tulcán, efectuando un proceso de cloración, desinfección y purificación del agua, basándose en lo que estipula las Normas INEN.

De Alcantarillado.- También conocido como aguas servidas, el cual hace referencia a una red de saneamiento o red de drenaje a los sistemas de alcantarillado combinado que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán da mantenimiento, cambio y/o ampliación en caso de ser necesario, para transportarlas a las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales, así como las pluviales de Tulcán.

Refacturación.- Se lo realiza cuando se ha incurrido en un error de lectura que a su vez afecta a la economía del usuario, esto es consolidado previo a una inspección e informe de la comisión encargada.

Registro de reclamos.- En dicha dependencia se recopila las quejas y reclamos emitidas por los usuarios, para luego dar solución a lo presentado.

De la inspección técnica.- Cuando el usuario ha solicitado el servicio técnico sea de agua potable y/o alcantarillado al existir daños, fugas o taponamientos domiciliarios.

Para mayor ilustración ver anexo No. 5.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

5.6.1.- Diagnóstico estratégico.

El objetivo de la presente investigación es realizar un estudio minucioso de la situación interna y externa de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, con la finalidad de establecer estrategias adecuadas que permitan cumplir el empoderamiento de sus colaboradores.

5.6.1.1.- Análisis macro ambiente

El análisis del macro-ambiente consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicar significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de descubrir oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y tácticas para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

5.6.1.1.1.- Factores Ambientales.

Aquel estudio técnico - administrativo que permite identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado, todo ello con el fin de que la administración pueda tomar decisiones acertadas.

5.6.1.1.1.1. Clima.- Estableciéndose en una **amenaza de alto impacto** por el hecho de que existen cambios climático que afectan directamente a las redes de distribución de agua a la ciudad de Tulcán, ya que al existir época de verano se secan las captaciones ocasionando la suspensión temporal del liquido vital, generando malestar a los usuarios, lo que trae consigo

problemas a la empresa con daños o rupturas de la tubería de conducción, ya que al suspender el servicio entra aire a la misma.

En épocas de invierno también se ve afectada la empresa por cuanto al existir fuertes lluvias las captaciones se desbordan y de igual manera ocasionan daños en las redes principales.

5.6.1.1.1.2. Incendios forestales.- Aquellos que presentan vulnerabilidad en las captaciones, ya que personas sin consciencia de la importancia del agua queman los páramos originando sequía y contaminación de las vertientes que llegan a la planta de tratamiento, esto genera una **amenaza de medio impacto** ya que la inversión económica es mayor para la potabilización del agua.

5.6.1.1.2.- Factores políticos

Éstos establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, para ejercerlas, emiten normas y regulaciones.

5.6.1.1.2.1. Política gubernamental.- Por los cambios que se dan en las empresas públicas relacionadas a los recursos económicos que son transferidos a los GAD Municipales para luego ser transferidos a las empresas públicas, siendo de forma irregular y el porcentaje que crean conveniente, lo cual se considera una **amenaza de alto impacto** por no contar a tiempo con dichos recursos para combatir cualquier emergencia que se presente.

5.6.1.1.2.2. GAD Municipal.- Se toma en cuenta que en las empresas públicas su máxima autoridad es un directorio, el cual está conformado por el Presidente mismo que es el Alcalde, un Representante de los Gobiernos Parroquiales, uno de los Clientes Urbanos, un Concejal - Presidente de la Comisión de Obras Públicas y el Director de Obras Públicas Municipales, los cuales deberían tener afinidad con el Presidente y Gerente para que las

decisiones que se tomen tengan el apoyo respectivo, lo que genera una **amenaza de medio impacto**.

5.6.1.1.3.- Factor tecnológico.

En la actualidad la tecnología es una variable del entorno fundamental para muchas empresas, ya que la rapidez del cambio tecnológico tiene siempre sus pros y sus contras en el ámbito institucional y/o empresarial; por lo que estar a la vanguardia de la misma nos brindará una ventaja comparativa.

5.6.1.1.3.1. Tecnología específica.- Dentro de la empresa se puede identificar que a medida que la empresa va creciendo y con la experiencia de sus técnicos, se adquiere tecnología de punta, necesaria para atender las necesidades de la ciudadanía y de cierta manera a las parroquias que conforman el cantón Tulcán, pero siempre hay temporadas críticas que ameritan de alguna otra herramienta.

5.6.1.1.3.2. Tecnología Informática.- Se puede decir que en la actualidad la empresa cuenta con sistemas informáticos actualizados, óptimos para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en cuanto a facturación y desarrollo de las demás actividades organizacionales.

5.6.1.1.3.3. Comunicaciones.- Dentro de las TIC'S, la empresa está acorde a las necesidades, ya que cada dependencia o departamento cuenta con sus equipos necesarios, mismos que tiene acceso a internet e incluso con zonas wi – fi, brindando a los proveedores utilizar este servicio, además cuenta con equipos de telecomunicación, con los vehículos de la empresa y personal de recorrido.

5.6.1.2.- Análisis Micro - ambiente.

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y debilidades de la empresa.

5.6.1.2.1. Usuarios.- La empresa cuenta con 13.490 usuarios que tienen instalados los medidores de agua, aclarando que cada uno de ellos representan a un núcleo familiar que se benefician del servicio, ya que de ellos depende la empresa para cubrir con sus gastos corrientes, generando una **oportunidad de alto impacto**, además los usuarios forman parte importante dentro de la institución y por lo tanto se los debe atender de forma oportuna y eficiente para que se sientan satisfechos con el servicio recibido.

5.6.1.2.2. Competencia.- La empresa no tiene competencia alguna, ya que la Constitución de la República del Ecuador, señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, gozarán de autonomía, pudiendo dictar ordenanzas, crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones especiales de mejoras, por lo que le correspondía al GAD - MT, dotar a la comunidad en forma integral de los servicios de agua potable y alcantarillado; adoptando medidas necesarias para garantizar la confiabilidad de estos sistemas, haciéndolos eficientes y accesibles a todos los habitantes, tal es así que se creó la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, con autonomía administrativa y económica y una estructura orgánica funcional que le permita una eficiente y ágil administración en sus operaciones.

5.6.1.3.- Análisis interno de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Aspectos que forman parte de la gestión administrativa de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, que lógicamente proporcionarán la mejor interpretación sobre ellos.

Desde mi punto de vista los factores internos **son los que tienen una mayor ponderación** en el desarrollo empresarial, debido a que las leyes y reglamentos son hacia todos pero depende del cumplimiento de ellos para que la empresa alcance el éxito deseado.

5.6.1.3.1.- Capacidad directiva

5.6.1.3.1.1. Orientación al usuario.- Dentro de la empresa se determina que el cliente interno no está debidamente comprometido con la atención al usuario, lo cual se da por falta de compromiso, empoderarse de sus funciones o simplemente el hecho de no sentirse a gusto con el cargo en el que se encuentra realizando sus actividades, o también por la falta de conocimiento de cuáles son sus competencias y la manera de atención al usuario. Lo que se puede determinar como una **debilidad de medio impacto** que genera una mala imagen a la ciudadanía.

5.6.1.3.1.2. Motivación y liderazgo.- El personal en su mayoría trabaja únicamente por tener una fuente de ingresos de forma segura más no por sentirse identificado con la empresa, peor aún estar motivado por lo ofertado por la institución, sin embargo existe accesibilidad por parte de los directores hacia sus colaboradores en cuanto a superación personal, considerándose como una **fortaleza de medio impacto**

5.6.1.3.1.3. Experiencia.- En la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, la mayoría de sus colaboradores cuentan con muchos años de servicio, los cuales son rutinarios en el desempeño de sus labores, lo que no permite optar por nuevos conocimiento que conciban cambios positivos, tanto para la empresa como para la ciudadanía, siendo esta una **debilidad de alto impacto**, por no poder optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.

Con respecto al área administrativa ciertos funcionarios no cuentan con el perfil adecuado para el desempeño de sus funciones, ya que éstos son contratados por afinidad política.

5.6.1.3.2.- Capacidad financiera

5.6.1.3.2.1. Infraestructura.- Por ser la empresa de reciente creación, aún no cuenta con una infraestructura propia, siendo una **debilidad de alto impacto**, ya que donde actualmente funciona el edificio de la empresa es del

GAD – MT, mismo que está entregado a la institución en Comodato, hasta que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán pueda financiar con fondos propios la construcción de sus propias oficinas, en lo que tiene que ver a plantas de tratamiento y tanques de distribución, éstos activos son de propiedad de la empresa.

5.6.1.3.2.2. Capital.- El presupuesto de la empresa depende de ciertos rubros, pero el más importante es el de fondos propios provenientes de la venta de agua potable y alcantarillado, que son recaudados mensualmente a través de las planillas mensuales que los usuarios deben cancelar, definiéndose así cómo una **debilidad de medio impacto**.

Además el Estado provee a las empresas públicas mediante la cuenta del GAD – MT una cuota mensual procedente del EX – ICE (Impuesto a los Consumos Especiales), que están asignados precisamente para que las empresas públicas que administran los servicios de agua potable y alcantarillado planifiquen una serie de proyectos de ésta índole.

5.6.1.3.2.3. Maquinaria.- La empresa gracias a su administración y buen manejo de fondos, ha podido adquirir maquinaria óptima para brindar servicio a la ciudadanía y atender emergencias, pero sin embargo siempre hace falta algo no tan importante pero si indispensable para un mejor funcionamiento de la misma, en especial cuando se presentan temporadas de lluvia y daños en la conducción.

5.6.1.3.2.4. Equipamiento.- Dentro de la institución se ha tratado en lo posible de obtener herramientas, paquetes informáticos, necesarios para el desarrollo de la misma, sin descuidar lo propio de la empresa que es el mantenimiento de las redes de agua potable y alcantarillado, por lo que se está en constante actualización de equipos topográficos y nuevas tecnologías que permitan optimizar recursos económicos y humanos.

5.6.1.3.3.- Capacidad de talento humano

5.6.1.3.3.1. Comprometido con la organización.- Dentro de cada dependencia se puede evidenciar que así como existe talento humano comprometido con su trabajo, existe personal que no lo está, ocasionado una descoordinación en las funciones, un entorpecimiento en las tareas a ellos encomendadas, tal es así que por lo general no quieren trabajar más de lo establecido, y no tienen una clara convicción para atender al usuario cuando ellos requieren de los servicios, sea técnico o administrativo, dando lugar a que la imagen de la empresa ante el cliente sea regular.

5.6.1.3.3.2. Educación.- El personal que labora en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán posee todo tipo de educación, sea primaria, secundaria y superior, indicando que en la parte operativa en su mayoría son personas adultas y por falta de recursos económicos en su debido tiempo solo pudieron acceder a la educación primaria, lo mismo ocurre pero en menos proporción en el personal administrativo que cuenta con educación secundaria y superior, dando lugar a que si se implementa un plan de Empowerment, éste tendrá buenos resultados ya que quienes conozcan del tema ayudarán a socializar su contenido con la colaboración y predisposición de todos en general.

5.6.1.3.4.- Capacidad competitiva

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán presta actualmente sus servicios a todos los usuarios de la ciudad de Tulcán, ésta a su vez no posee competencia alguna en el sector delimitado para el enfoque, es por eso que se puede considerar como una **fortaleza de alto impacto** al ser única en su especie.

5.6.1.4.- Resumen matriz FODA

5.6.1.4.1. Fortalezas: Capacidades especiales con que cuenta la empresa y por ende una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

5.6.1.4.2. Oportunidades: Elementos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas comparativas.

5.6.1.4.3. Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

5.6.1.4.4. Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Cuadro N° 3 Resumen Matriz FODA de la EPMAPA - T							
Fortalezas	Nivel de Impacto			Oportunidades	Nivel de Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Únicos en el área	X			Apoyo de otras instituciones		x	
Perfil profesional administrativo		X		Tecnología creciente	X		
Poseer reglamentos internos	X			Crecimiento de usuarios	X		
Estructura organizacional	X			Mejorar el servicio de atención al cliente		X	
Cobertura en redes	X						
Autonomía administrativa	X						
Autonomía económica y financiera	X						
Fuentes de agua	X						
Debilidades	Nivel de Impacto			Amenazas	Nivel de Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Capacitación		X		Clima	X		
Compromiso personal	X			Incendios Forestales		X	
Experiencia técnica		X		Insuficiente apoyo del gobierno seccional		X	
Infraestructura	X			Influencia política		X	
Capital mixto		X		Cartera vencida	X		
Maquinaria y equipo		X					
Desmotivación			x				
Elaborado por: Nuby Ortega							

FODA de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCÁN

Fortalezas

Únicos en el área.- La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán es la única en el sector de estudio como es el cantón Tulcán quien presta los servicios de agua potable y alcantarillado.

Perfil profesional administrativo.- El personal que trabaja en las áreas administrativas, cumplen con requisitos o conocimientos de tipo superior, por lo que pueden apoyar a un mejor desarrollo.

Contar con estructura organizacional.- Desde que la empresa fue creada cuenta con un organigrama, mismo que sirve para determinar y respetar jerarquías.

Reglamentos internos.- Dentro de la empresa existen diferentes reglamentos y manuales, los cuales no son difundidos correctamente por la Dirección competente.

Cobertura en redes.- Uno de los objetivos de la empresa, es cubrir a toda la ciudadanía con los servicios de agua potable y alcantarillado, ya que hasta el momento se cuenta con un 95% en agua y 88% en alcantarillado de cobertura.

Autonomía administrativa.- Una vez creada la empresa, tuvo que asumir la responsabilidad de manejar su propio personal.

Autonomía financiera y económica.- La empresa cuenta con su propio presupuesto y recursos económicos propios, misma que es auto sustentable y auto sostenible.

Fuentes de agua.- La empresa, gracias a gestiones seccionales pudo lograr la concesión de nuevas vertientes de agua que alimentan de agua cruda a las captaciones.

Oportunidades.

Apoyo de otras entidades.- Posee apoyo económico para la realización de obras de agua potable y alcantarillado, ya que luego de presentar los estudios respectivos sea que las entidades financien en su totalidad o parcial la ejecución de tal o cual proyecto.

Tecnología creciente.- El apoyo tecnológico es de gran importancia ya que a través de este se puede optimizar tiempos y recursos, lo que lleva a un mejor desempeño organizacional.

Crecimiento de usuarios.- A medida que la población va creciendo la empresa va ampliando las redes de distribución de agua potable y alcantarillado.

Mejorar el servicio.- La empresa tiene la responsabilidad de cada día entregar un mejor servicio a la ciudadanía y por ello es importante estar con actualización constante de los procesos de potabilización del agua y capacitación al personal.

Debilidades

Escasa capacitación.- La empresa necesita capacitar constantemente a los y las servidores públicos de las diferentes áreas para mejorar su desempeño, tanto a nivel administrativo como operativo.

Falta de compromiso personal.- El pequeño porcentaje de personal no comprometido, ocasiona una descoordinación en las funciones, un entorpecimiento en las tareas a ellos encomendadas.

Escasa experiencia técnica.- Genera un retroceso en las actividades diarias por parte de los nuevos empleados que ingresan a la empresa por afinidad política.

No poseer infraestructura.- Al no poseer infraestructura propia hace que la empresa no se pueda organizar de una mejor manera para mayor comodidad de los colaboradores y usuarios.

Capital mixto.- La realización de algunas obras de beneficio social no se puede tomar desde la empresa, lo cual necesita de aprobación del Municipio cantonal.

Escasa maquinaria y equipo.- Hace falta algunas maquinas para la realización de las obras en beneficio del pueblo, lo que ocasiona demora en la actuación social.

Escasa motivación.- El personal de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán no se encuentra motivado en su totalidad por lo que no realizan un buen desempeño laboral.

Amenazas

Clima.- Por los cambios climáticos que se generan en la zona, ocasionando a la empresa inversión extra sin estar presupuestada anteriormente, pudiendo ser utilizada en un plan de capacitación para el personal que labora en la empresa.

Incendios Forestales.- Provocados por gente inescrupulosa que no tiene consciencia de la contaminación del medio ambiente, afectando a las vertientes del agua e incrementando costos para la empresa, mismos que podrían servir para implementar un plan de empowerment.

Insuficiente apoyo del gobierno seccional.- Ya que sin dicho apoyo, la empresa no puede ejecutar obras de agua potable para la ciudadanía ni brindar todos sus servicios.

Influencia política.- Ya que cada uno de ellos ingresa con nuevas políticas, afectando a la empresa de cierto modo en su administración por ser empresa Mixta, al mismo tiempo genera incertidumbre al personal.

Cartera vencida.- Si la empresa no realiza correctamente la recuperación de la cartera vencida, ésta se inflaría demasiado consiguiendo que a la institución le sea imposible auto sustentarse.

5.6.1.5.- Matriz de Evaluación de Factores.

Cuadro N° 4 Evaluación de Fortalezas				
Nº	Factores	% Relativo	Ponderación	Valor
1	Únicos en el área	0,13	4	0,53
2	Perfil profesional administrativo	0,08	3	0,24
3	Poseer reglamentos internos	0,13	3	0,39
4	Contar con estructura organizacional	0,13	4	0,53
5	Cobertura en redes	0,13	4	0,53
6	Autonomía administrativa	0,13	4	0,53
7	Autonomía económica y financiera	0,13	4	0,53
8	Fuentes de agua	0,13	4	0,53
TOTAL		1		3,79
Elaborado por: Nuby Ortega				

Cuadro N° 5 Evaluación de Oportunidades				
Nº	Factores	% Relativo	Ponderación	Valor
1	Apoyo de otras instituciones	0,19	2	0,38
2	Tecnología creciente	0,31	3	0,94
3	Crecimiento de clientes	0,31	2	0,63
4	Mejorar el servicio	0,19	3	0,56
TOTAL		1		2,50
Elaborado por: Nuby Ortega				

Cuadro N° 6 Evaluación de Debilidades				
N°	Factores	% Relativo	Ponderación	Valor
1	Capacitación	0,13	2	0,26
2	Compromiso personal	0,22	2	0,43
3	Experiencia técnica	0,13	2	0,26
4	Infraestructura	0,22	1	0,22
5	Capital mixto	0,13	2	0,26
6	Maquinaria y equipo	0,13	3	0,39
7	Desmotivación	0,04	3	0,13
TOTAL		1		1,96
Elaborado por: Nuby Ortega				

Cuadro N° 7 Evaluación de Amenazas				
N°	Factores	% Relativo	Ponderación	Valor
1	Clima	0,26	3	0,79
2	Incendios Forestales	0,16	3	0,47
3	Poco apoyo gobierno seccional	0,16	2	0,32
4	Influencia política	0,16	3	0,47
5	Cartera vencida	0,26	4	1,05
TOTAL		1		3,11
Elaborado por: Nuby Ortega				

Oportunidades + fortalezas > o < debilidades + amenazas

$3,79 + 2,50 > o < 1,96 + 3,11$

$6,29 < 5,07$

Oportunidades más fortalezas es mayor a las debilidades y amenazas.

Cuadro N° 8 Matriz FODA		
EPMAPA - T	Oportunidades	Amenazas
	1. Apoyo de otras instituciones 2. Tecnología creciente 3. Crecimiento de clientes 4. Mejorar el servicio	1. Clima 2. Incendios Forestales 3. Poco apoyo gobierno seccional 4. Influencia política 5. Cartera vencida
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Únicos en el área 2. Perfil profesional administrativo 3. Poseer reglamentos internos 4. Contar con estructura organizacional 5. Cobertura en redes 6. Autonomía administrativa 7. Autonomía económica y financiera 8. Fuentes de agua	<p>Constituir sociedades con entidades públicas para la utilización de equipos tecnológicos. (F1, F6, O1)</p> <p>Optimizar las actividades con apoyo de las TIC's. (F2, F7, O2, O3)</p> <p>Ampliar la cobertura de redes de agua potable, buscando mejorar el servicio y crecimiento de los usuarios. (F1, F5, F6, F7, F8, O3, O4)</p>	<p>Establecer medios para cuidado de las fuentes de agua con apoyo seccional público. (F1, F8, A1, A2)</p> <p>Instituir alianzas para obtener un excelente desempeño institucional con entidades del sector público. (F1, F2, F6, F7, A3, A4)</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Capacitación 2. Compromiso personal 3. Experiencia técnica 4. Infraestructura 5. Capital mixto 6. Maquinaria y equipo 7. Desmotivación	<p>Capacitar al personal en temas de empoderamiento para lograr una efectiva comunicación en la empresa. (D1, D2, D3, O1, O4)</p> <p>Motivar al personal, para fomentar un eficiente desempeño laboral en las actividades de la empresa. (D2, D7, O1, O3, O4)</p>	<p>Crear métodos de cobranza para incrementar la economía empresarial de EPMAPA – T. (D2, D6, A5)</p> <p>Formar equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral en las actividades contra desastres naturales que afecten las fuentes de agua. (D3, D2, A1, A2)</p>
Elaborado por: Nuby Ortega M.		

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

La **MCPE** es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos, que son identificados con anterioridad, ya que este tipo de matriz requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. (Slideshare, 2012)

Esta es una herramienta que permite a los estrategas valorar las alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, sean éstos internos y externos. Como con los otros instrumentos analíticos que servirán para formular tácticas en beneficio de la institución.

Pasos para la construcción de una matriz MCPE

1.- Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE (evaluación de factores externos) y la matriz EFI (evaluación de factores internos). La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos e internos críticos para el éxito.

2.- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos.

3.- Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE, de ser posible agrupe las estrategias en series excluyentes.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está

considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

4.- Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

5.- Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

6.- Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

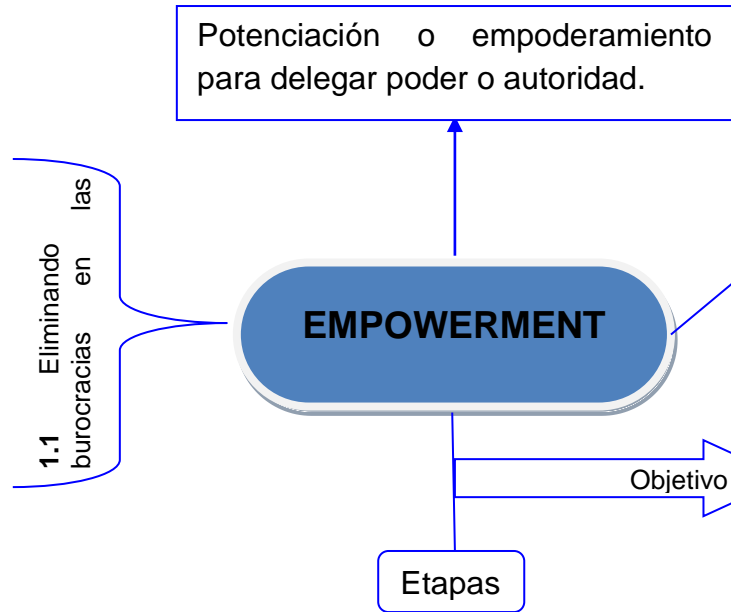
FACTORES CRÍTICOS		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																	
		Constituir sociedades con entidades públicas para la utilización de equipos tecnológicos.		Optimizar las actividades con apoyo de las TIC's.		Ampliar la cobertura de redes de agua potable, buscando mejorar el servicio y crecimiento de los usuarios.		Capacitar al personal en temas de empoderamiento para lograr una efectiva comunicación en la empresa.		Motivar al personal, para fomentar un eficiente desempeño laboral en las actividades de la empresa.		Establecer medios para cuidado de las fuentes de agua con apoyo seccional público.		Constituir alianzas para obtener un excelente desempeño o institución al con entidades del sector público.		Crear métodos de cobranza para incrementar la economía empresarial de EPMAPA - T.		Formar equipos de trabajo para mejorar el desempeño laboral en las actividades contra desastres naturales que afecten las fuentes de agua.	
Fortalezas	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Únicos en el área	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	1	0,13	3	0,39
Perfil profesional administrativo	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Poseer reglamentos internos	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13	3	0,39
Contar con estructura organizacional	0,13	3	0,39	1	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	3	0,39	1	0,13	3	0,39
Cobertura en redes	0,13	1	0,13	1	0,13	4	0,52	2	0,26	1	0,13	3	0,39	1	0,13	1	0,13	3	0,39
Autonomía administrativa	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
Autonomía económica y financiera	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	3	0,39
Fuentes de agua	0,13	1	0,13	1	0,13	3	0,39	1	0,13	1	0,13	4	0,52	1	0,13	1	0,13	3	0,39
Debilidades			0		0		0		0		0		0		0		0		0
Escasa capacitación	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	1	0,13	2	0,26	2	0,26
Falta de compromiso personal	0,22	1	0,22	2	0,44	1	0,22	3	0,66	4	0,88	2	0,44	1	0,22	2	0,44	3	0,66
Escasa experiencia técnica	0,13	2	0,26	3	0,39	1	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39

No poseer infraestructura	0,22	2	0,44	2	0,44	1	0,22	2	0,44	2	0,44	1	0,22	2	0,44	2	0,44	1	0,22
Capital mixto	0,13	3	0,39	2	0,26	1	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26
Escasa maquinaria y equipo	0,13	3	0,39	3	0,39	1	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Desmotivación	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Oportunidades			0		0		0		0		0		0		0		0		0
Apoyo de otras instituciones	0,19	4	0,76	1	0,19	2	0,38	2	0,38	2	0,38	2	0,38	4	0,76	1	0,19	2	0,38
Tecnología creciente	0,31	3	0,93	4	1,24	2	0,62	3	0,93	3	0,93	1	0,31	3	0,93	3	0,93	1	0,31
Crecimiento de clientes	0,31	1	0,31	2	0,62	3	0,93	3	0,93	3	0,93	2	0,62	1	0,31	2	0,62	2	0,62
Mejorar el servicio	0,19	2	0,38	3	0,57	3	0,57	3	0,57	3	0,57	2	0,38	2	0,38	3	0,57	2	0,38
Amenazas			0		0		0		0		0		0		0		0		0
Clima	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	3	0,78	1	0,26	1	0,26	3	0,78
Incendios Forestales	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	3	0,48	1	0,16	1	0,16	3	0,48
Escaso apoyo gobierno seccional	0,16	3	0,48	2	0,32	1	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Influencia política	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16
Cartera vencida	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26	1	0,26
TOTALES:			7,7		7,53		6,92		8,93		8,84		7,77		7,7		7,22		8,92

5.6.2. Plan de empowerment para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

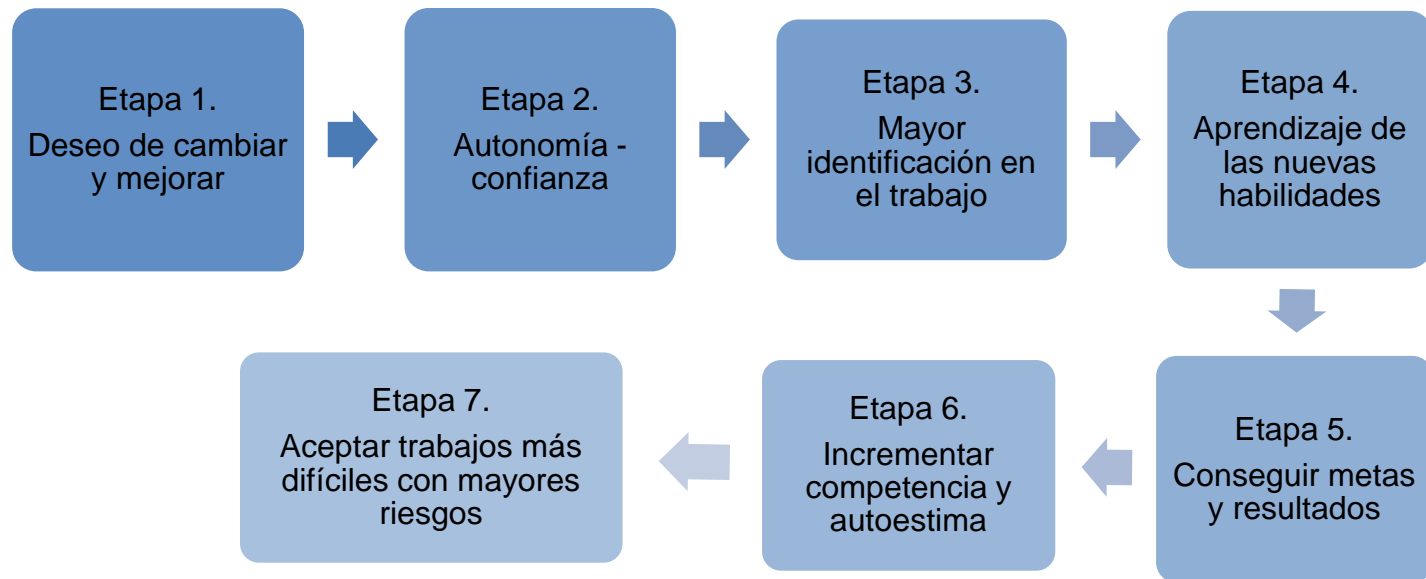
En las empresas modernas como la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, el Empowerment es un medio para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y aumentar la productividad y competitividad, constituyéndose en un factor clave para sostener en el tiempo los esfuerzos desarrollados por la organización y destinados a implementar el sistema de gestión.

Para mayor ilustración veremos la siguiente gráfica:



Una efectiva relación laboral aumentando la confianza, responsabilidad, creatividad, liderazgo, compromiso y distribución de tareas administrativas.

Servir mejor al cliente interno y externo e incrementar entusiasmo adoptando una actitud positiva y de calidad.



Nombre de la Empresa	Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
Abreviatura	EPMAPA - T
Dirección	Calle Juan Ramón Arellano y Bolívar esquina, sector Terminal Terrestre.
Ciudad – Provincia – País	Tulcán – Carchi - Ecuador
Teléfono - fax	2960077 - 2980021
E – mail	emapatulcan@yahoo.es

Logotipo



Misión

Garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado de excelente calidad y bajo normas establecidas a los habitantes del Cantón Tulcán, comprometiéndonos con los intereses de la comunidad y ambiente.

Visión

Ser líder en el 2015 en la prestación de servicios de agua potable y alcantarillado eficientes y auto sostenibles a través del mejoramiento continuo de procesos de gestión de calidad, responsabilidad social, ambiental y compromiso del talento humano.

Objetivo

Brindar servicios de óptima calidad, además de una atención eficiente, personalizada y amable siempre pensando en satisfacer tanto al cliente interno como externo.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Garantizar la prestación de los servicios con calidad, cantidad y continuidad.
- ✓ Garantizar la excelencia en la atención y servicio.
- ✓ Mantener costos y gastos controlados los mismos que se vean reflejados en tarifas justas que aseguren la auto sostenibilidad financiera.
- ✓ Apoyar tecnológicamente a los procesos internos para conseguir satisfacción en los clientes.
- ✓ Desarrollar una gestión ambiental responsable que minimice los impactos sobre el ambiente.
- ✓ Desarrollar una política de talento humano que, además de mejorar la eficiencia laboral, promueva el desarrollo de competencias en el personal.

Valores

- ✓ **Actitud positiva al cambio.**- Como empleados de la empresa debemos estar prestos a adoptar cambios positivos que beneficien a la empresa, permitiéndonos brindar un mejor servicio, es decir, a realizar las actividades necesarias para responder a las necesidades del usuario.
- ✓ **Responsabilidad.**- Como integrantes de la empresa debemos cumplir a cabalidad todas nuestras actividades y funciones para las cuales fuimos contratados, contribuyendo a mejorar la imagen corporativa de la institución.
- ✓ **Honestidad.**- Como colaboradores de la empresa debemos ser congruentes con lo que decimos, pensamos y hacemos, así mismo con nuestra conducta hacia los demás y a nosotros mismo.
- ✓ **Organización.**- Al ser empleados de la empresa, debemos identificarnos con la misma con el compromiso de la Gerencia General a mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, de lo que la institución proponga como beneficioso, correcto o deseable.
- ✓ **Principios éticos.**- Es una reflexión personal que debemos hacer sobre las prácticas del servicio en la que implica las normas y valores de los colaboradores de la empresa, ya que nos permitirán tomar decisiones y acciones correctas.

- ✓ **Solidaridad.**- Somos sensibles frente a la necesidad del otro y actuamos bajo el principio de la ayuda mutua, mejorando sus condiciones de vida, de acuerdo a las posibilidades reales.
- ✓ **Proactividad.**- Éste valor dentro de la empresa es muy importante, ya que será nuestra actitud acompañada a nuestro actuar, haciéndonos responsables de nuestras ideas originales que quisiéramos llevar a cabo y tomar iniciativas que conlleven al bienestar.

Acción de los Valores

- ✓ Calidad y calidez de servicio

Excelencia: El mejoramiento continuo de nuestros procesos nos permite alcanzar y trascender la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, optimizando el desempeño y garantizando la rentabilidad social de la empresa.

Trabajo En Equipo: Cada colaborador de nuestra empresa de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aportarán de manera sustancial desde su quehacer diario, al logro de la excelencia empresarial.

Ventaja competitiva.

Talento Humano.- La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán estima contar con un equipo humano de mayor competencia para operar su cadena de valor, de tal forma que la capacidad de crear e innovar se constituya en una verdadera ventaja competitiva aplicable, en procura del mejoramiento de los procesos internos de la empresa, quién velará por mantener un ambiente de trabajo gratificante, que permita el desarrollo del talento humano, a través del establecimiento de políticas de trabajo en equipo, motivación y capacitación orientadas a promover el cambio cultural y organizacional dentro de la entidad.

Políticas.

- ✓ Compromiso corporativo con el cambio y el servicio al cliente.
- ✓ Planeación y gestión, basados en administración por competencias e interfuncionalidad.
- ✓ Alta Gerencia, fuerte y definida.
- ✓ Apoyo administrativo coherente, integral y con nivel adecuado de conocimientos y capacitación.
- ✓ Capacitar y motivar periódicamente al personal de la empresa.
- ✓ Revisar y evaluar periódicamente el desempeño laboral de las y los servidores públicos.
- ✓ Desconcentración, delegación y polivalencia funcional efectivas.
- ✓ Filosofía del trabajo basada en la innovación, creatividad y mejora continua.
- ✓ Cuadros idóneos de personal y tecnología de punta.
- ✓ Procesos ágiles, flexibles y con valor agregado.
- ✓ Alta eficiencia y eficacia de acciones.
- ✓ Cumplir con las normas y procedimientos internos.

Organización de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Niveles que conforman el organigrama

Nivel de Conducción:

Directorio.

Gerencia General

Nivel asesor:

Secretaría General

Asesoría Legal

Auditoría Interna

Nivel operativo:

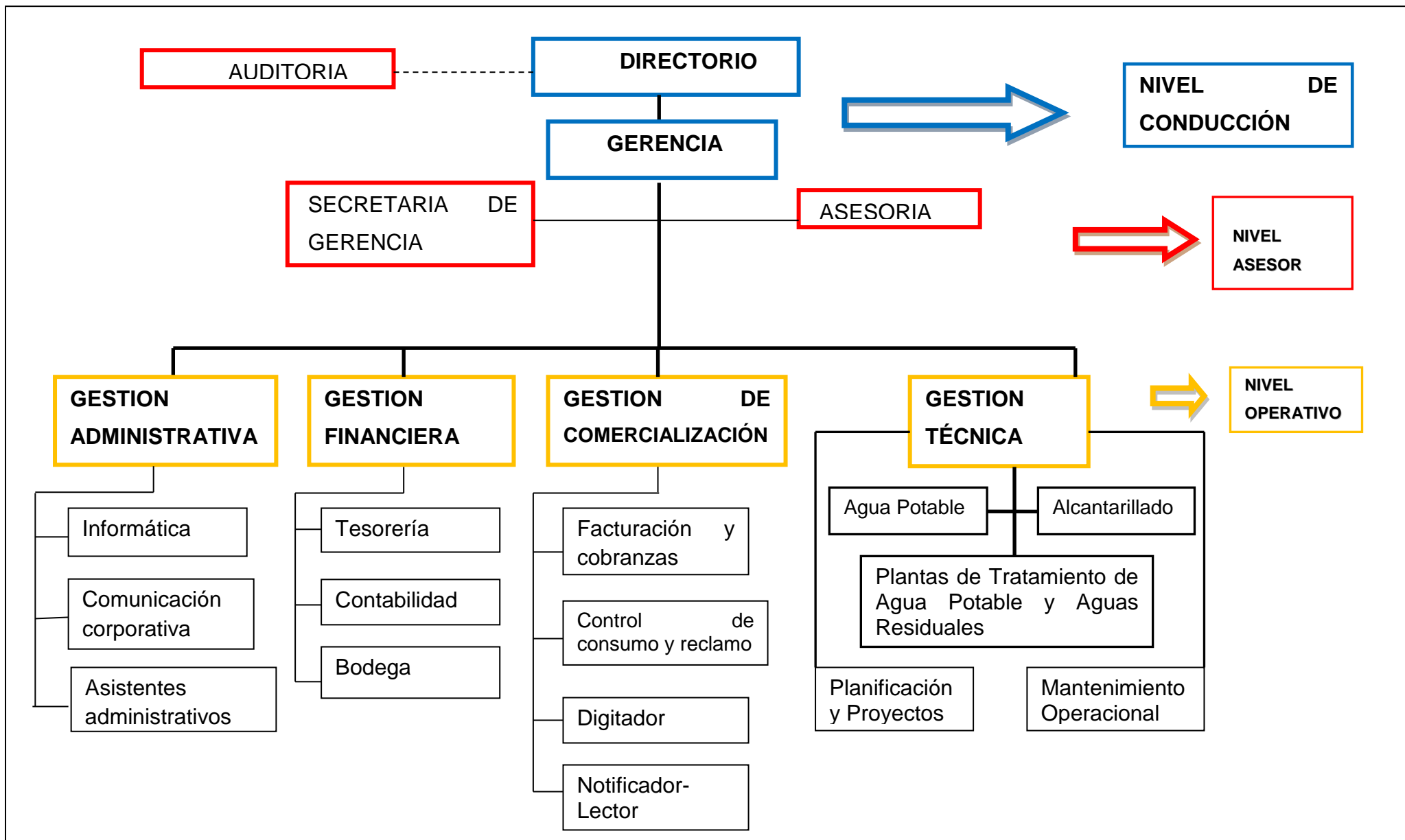
Gestión Administrativa

Gestión Financiera

Gestión de Comercialización

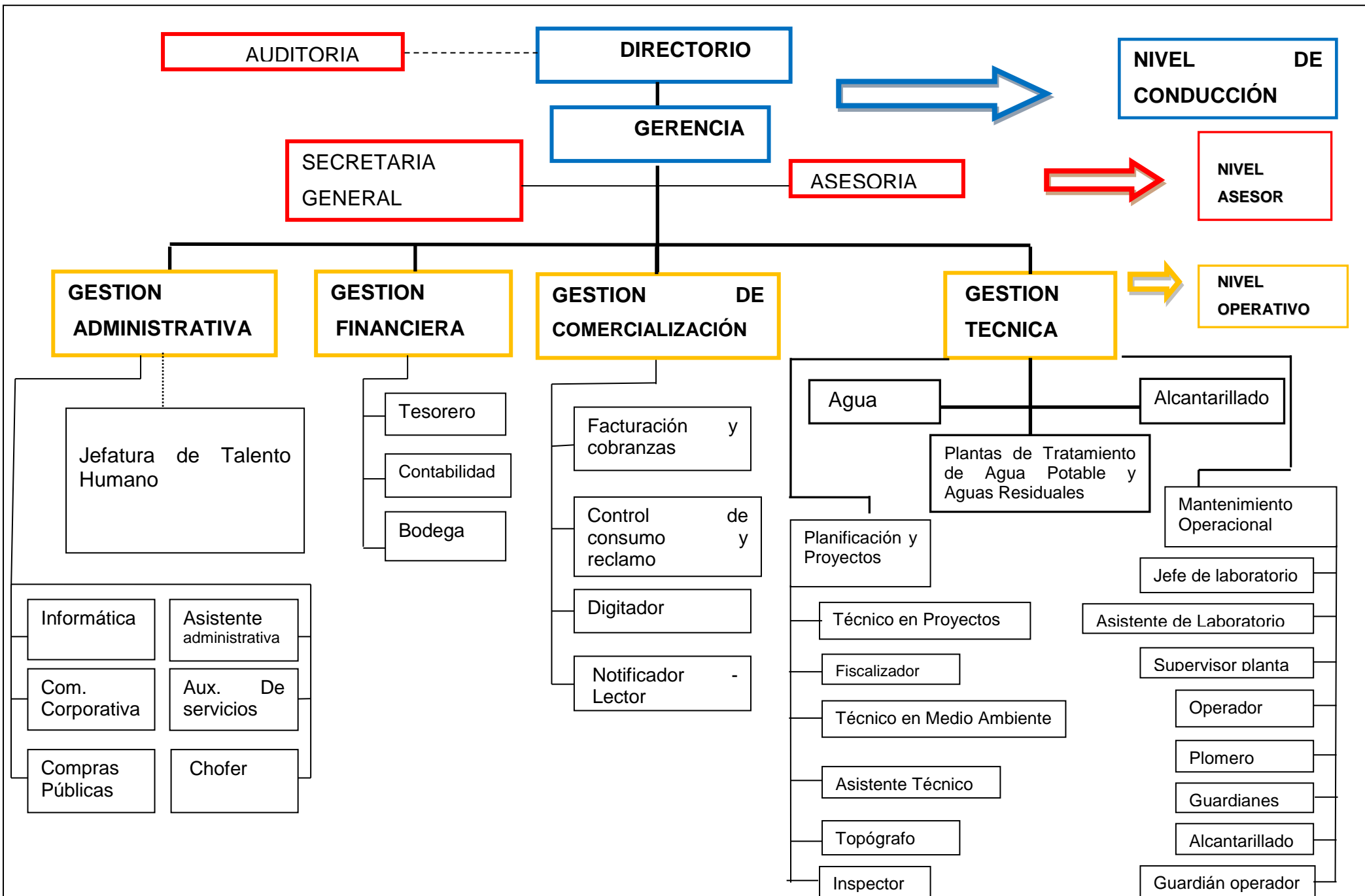
Gestión Técnica

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE EPMAPATULCAN



Fuente: Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán
Elaborado por: Nuby Ortega M.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL EPMAPA TULCAN



Descripción de Funciones

DEL DIRECTORIO

Art. 7.- Son funciones del Directorio las siguientes:

➤ Cumplir y hacer cumplir la ordenanza de creación de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, los reglamentos y demás normas jurídicas pertinentes al funcionamiento de la empresa;

➤ Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;

➤ Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;

➤ Aprobar el presupuesto general de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y evaluar su ejecución.

➤ Aprobar el plan estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;

➤ Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, sobre la base del proyecto presentado por la Gerente General:

➤ Aprobar y modificar el reglamento de funcionamiento del Directorio;

➤ Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales.

➤ Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio;

➤ Aprobar los reglamentos internos generales y específicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

➤ Aprobar los proyectos de ordenanza que requiera la empresa, para su posterior presentación al Concejo Municipal de Tulcán a fin de que se dicte y apruebe la ordenanza correspondiente;

➤ Nombrar y remover al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán;

- Conocer y aprobar la proforma del presupuesto anual de la Empresa hasta el 10 de diciembre de cada año.
- Aprobar las tarifas por la prestación de servicios.
- Aprobar las reformas al presupuesto para su correspondiente trámite legal;
- Aprobar la contratación de empréstitos internos o externos;
- Aprobar las actas de reuniones;
- Designar de entre sus miembros a los integrantes de las comisiones especiales, para que éstas resuelvan asuntos específicos y presenten los informes correspondientes de la gestión realizada;
- Solicitar la concurrencia a sesiones del Directorio a los funcionarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, del Municipio o a personas que por su capacidad y experiencia asesoren sobre asuntos específicos, quienes tendrán únicamente voz informativa;
- Conocer los informes de Gerencia General y los de organismos de control (Contraloría General del Estado u Auditoría Externa); y determinar los correctivos para implementar las observaciones y asegurar el cumplimiento de las recomendaciones;
- Conceder licencia o declarar en comisión de servicios al Gerente General por un tiempo mayor a 30 días, en cuyo caso se designara al funcionario que lo subrogara;
- Podrá contratar los servicios temporales de un auditor cuando el caso lo amerite.
- Evaluar semestralmente la marcha técnica, administrativa y financiera de la empresa e informar al Concejo Municipal, cuando este lo requiera; y,
- Los demás que establezcan la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente ordenanza y demás reglamentos.

DEL GERENTE GENERAL

Art. 8.- El Gerente General es el responsable ante el Directorio por la gestión administrativa de la Empresa, para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento e informar al Directorio.

Son funciones del Gerente General las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y metas establecidas por el Directorio, observando leyes, ordenanzas y reglamentos;
- Administrar la Empresa Pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente, semestralmente, o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión administrativa, comerciales, técnicas de los trabajos ejecutados, de la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, y la situación de los proyectos, presupuestos en ejecución, o ejecutando y celebrando a nombre de ella todos los actos y contratos que fueren necesarios de acuerdo con las leyes, reglamentos y resoluciones del Directorio;
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa;
- Someter a consideración y aprobación del Directorio el programa de obras, mejoras y ampliaciones de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad y cantón Tulcán;
- Presentar las proyecciones financieras a largo plazo (mínimo 10 años) para la aprobación del Directorio.
- Elaborar la proforma del presupuesto anual de la Empresa, ajustándose a las proyecciones financieras vigentes y someterlas al Directorio para su aprobación;
- Solicitar al Directorio las reformas al presupuesto anual de la Empresa;
- Presentar al Directorio las memorias anuales de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y los estatutos financieros
- Preparar para el conocimiento y aprobación del Directorio el presupuesto General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán;
- Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC), en los plazos y formas previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Aprobar y Modificar los reglamentos internos que requiera la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, excepto el

señalado en el numeral 8 artículo 18 de la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

➤ Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la Ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente utilizará dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible.

➤ Designar al Gerente Subrogante;

➤ Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocios;

➤ Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;

➤ Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;

➤ Velar por la adecuada utilización de los recursos humanos; materiales, tecnológicos y financieros de la empresa, de acuerdo con la ley;

➤ Someter a consideración del Directorio hasta el 31 de marzo cada año, los balances del ejercicio anterior;

➤ Formular los proyectos de ordenanzas, reglamentos e informes para someterlos a consideración del Directorio a través del Presidente;

➤ Actuar en el Directorio con voz informativa y ejercer la Secretaría del mismo;

➤ Nombrar, contratar y remover a los funcionarios, empleados y trabajadores, excepto en los casos que competen a otras autoridades, de conformidad con la ley y reglamentos pertinentes así como también crear, suprimir y fusionar cargos;

➤ Conceder licencia y declarar en comisión de servicios a los funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, con sujeción a la ley y a las necesidades de la Empresa;

➤ Delegar atribuciones y deberes a los funcionarios de la Empresa, dentro de la esfera de la competencia que les corresponde, siempre que las obligaciones que conceda no afecten al buen servicio público;

- Designar los integrantes que conforman la Comisión Técnica para los procesos de contrataciones de acuerdo con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento;
- Aprobar los documentos precontractuales para los procesos de contratación;
- Solicitar a la Contraloría General del Estado, la realización de exámenes especiales, o auditorias cuando a su juicio existan circunstancias que así lo requieran o ameriten o cuando el Directorio lo determine; y,
- Las demás que le confiera el Directorio, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, ordenanzas y reglamentos vigentes.

Art. 9.- DE LA SECRETARÍA DE GERENCIA

La Secretaría de Gerencia es responsable de apoyar al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán en la Secretaría del Directorio. Debe realizar actividades de naturaleza administrativa para apoyar la gestión de funcionarios y empleados de la Empresa, además, brindará atención al cliente, y se encargará de canalizar todos los documentos dirigidos y procedentes de la Gerencia General.

Son funciones de la Secretaría de Gerencia:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de secretaría de la Gerencia General;
- Tramitar los asuntos que deba conocer la Gerencia, y demás trámites propios del despacho diario resueltos por la Empresa;
- Receptar, registrar y distribuir la correspondencia del Gerente y controlar su oportuno despacho, así como encargarse de la contestación de documentos que sean de su competencia;
- Organizar, dirigir y controlar el sistema de documentación y archivo de la Gerencia General;
- Atender personal y telefónicamente a clientes internos y externos de la Empresa, y canalizar sus inquietudes a las diferentes áreas de la Empresa.

- Realizar trámites administrativos diarios y el seguimiento de los pendientes.
- Solicitar, receiptar, custodiar y entregar materiales de oficina;
- Brindar apoyo logístico en talleres y encuentros; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

DEL NIVEL ASESOR

DE LA ASESORÍA LEGAL

Art. 13.- La Asesoría Legal tiene la responsabilidad de participar, coordinar y apoyar a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán en temas legales y procedimientos administrativos.

Son funciones de la Asesoría Legal las siguientes:

- Conocer y analizar las herramientas legales de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y normas administrativas, y velar por su cumplimiento;
- Tramitar la promulgación de Reglamentos dictados por el Directorio de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán y colaborar en la preparación de proyectos legales que sean de utilidad de la Empresa;
- Suscribir los documentos públicos que por Ley, Ordenanza o Reglamento sean de su competencia;
- Coordinar su trabajo con las demás dependencias de la empresa;
- Colaborar en la formulación de planes de desarrollo institucional y apoyar en las acciones de participación ciudadana en los programas de trabajo establecidos por la empresa;
- Estudiar los problemas legales y dictaminar sobre asuntos puestos a su consideración como contratos, licitaciones, cotizaciones y demás procesos de contratación pública establecidos en la ley, remates, convenios, acuerdos, resoluciones, etc, que competan a la Empresa;
- Asistir y supervisar los juicios en los que intervenga la Empresa;

- Instruir y asesorar a los miembros del Directorio y a los funcionarios de la Empresa sobre las responsabilidades legales que pueden sobrevenir por la acción u omisión de actos y hechos relacionados con el desempeño de su función, sea que los afecte personalmente o a la Empresa;
- Elaborar proyectos de contratos, convenios, acuerdos, resoluciones, convenios de pago y más documentos legales que necesite la Empresa;
- Asesorar a la Gerencia General y Presidencia del Directorio para la toma de decisiones en aspectos legales relacionados con expedición de resoluciones y acuerdos de la Empresa;
- Asesorar legalmente respecto de la aplicación de Códigos, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos y más normas que regulen el funcionamiento de la Empresa; y,
- Las demás actividades que le solicite el Directorio y el Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Para el mejor desenvolvimiento de Asesoría Legal, esta estará asistida por un asistente administrativo.

NIVEL OPERATIVO

DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Art. 14.- La Dirección de Gestión Administrativa es responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con estructura orgánica y funcional de la empresa, administración y bienestar de los recursos humanos y servicios. Es su deber ejecutar y supervisar la aplicación de políticas, normas y procedimientos administrativos y de recursos humanos, para facilitar la gestión de la Gerencia General de la Empresa.

Son funciones del Director de Gestión Administrativa

- Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el Directorio y Gerencia General.

➤ Administrar estratégicamente los recursos humanos de Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la empresa; y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos, para esto deberá:

- Formular los objetivos y las políticas del personal en función al reglamento interno de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y leyes de la empresa.
- Anticipar de forma proactiva las necesidades de la empresa para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la empresa.
- Identificar perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores).
- Atraer personal con perfiles adecuados para cubrir las vacantes existentes.
- Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro de la empresa.
- Estimular, involucrar y fidelizar al personal con la empresa.
- Crear canales de relación entre todos los miembros de la empresa.
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

➤ Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se desarrollan en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán

➤ Supervisar la ejecución del Sistema de Documentación y Archivo velando porque el flujo de las comunicaciones internas y externas sea ágil y oportuno.

- Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.
- Desarrollar manuales de procedimientos para la aplicación en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
- Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la entidad, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa;
- Direccionar y supervisar los procesos de las áreas de; Sistemas, Contratación Pública y Relaciones Públicas; y,
- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 15.- Para su normal desenvolvimiento, el Director de Gestión Administrativa contará con el siguiente personal operativo:

- a) Jefe de Talento Humano
- b) Técnico en Sistemas
- c) Técnico en Compras Públicas
- d) Comunicación Corporativa
- e) Asistente Administrativo
- f) Chofer Mensajero

Estarán además bajo su dependencia los auxiliares de servicios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Art. XX.- JEFE DE TALENTO HUMANO.- Es la responsable de todo el personal con el que la empresa cuenta, el mismo que comprende del recorrido general de los empleados, es decir, desde que ingresan hasta que renuncian o se jubilan.

Son funciones del Jefe de Talento Humano, las siguientes:

- Promover a la implementación de un Plan de Empowerment, para contar con un personal empoderado de su trabajo.
- Diseñar e implementar estrategias de Talento Humano, para las acciones técnicas que permitan la ejecución de un adecuado sistema de

Desarrollo Organizacional y, coordinar con los diferentes procesos y subprocesos para la elaboración y ejecución de programas administrativos.

➤ Coordinar las rotaciones de trabajo entre la Gerencia General y las diferentes Direcciones de la empresa, asegurando a través de enfoques modernos de gestión la asistencia técnica administrativa para la optimización de los servicios.

➤ Determinar, en coordinación con la Dirección Administrativa, las políticas, actividades y orientación de trabajo para los equipos de gestión y relativos a los siguientes subsistemas de Administración del Talento Humano:

- **Subsistema de Provisión:** Reclutamiento y Selección de Personal, para cuya finalidad se investigará el mercado de trabajo, las fuentes de reclutamiento y el proceso técnico de Selección.

- **Subsistema de Aplicación:** Diseño de Puestos y Evaluación del Desempeño; para cuya finalidad, efectuará análisis y diseños de puestos manuales y reglamentos; procesos de integración e inducción de nuevo personal. Técnicas de medición del desempeño laboral para establecer el potencial de trabajo y planear políticas de capacitación.

- **Subsistema de Mantenimiento:** Diseño de escalafón, escalas de remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional, para cuya finalidad se efectuará el estudio de salarios en función de deberes y responsabilidades, (remuneración fija de tipo vertical) y en función de resultados y méritos individuales (remuneración variable y de tipo horizontal). Elaboración de normas y procedimientos de seguridad y medicina del trabajo, elaboración de Planes de Incentivos e estímulos, morales y pecuniarios.

- **Subsistema de Desarrollo:** Entrenamiento, capacitación y desarrollo organizacional. Para cuya finalidad, se realizará inventario de necesidades; implementación de Planes; desarrollo de capacidades y comportamientos que implica: desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento, enriquecimiento del cargo, profesionalización de trabajo, obtención de un empoderamiento y compromiso del talento humano y apoderamiento de los valores corporativos.

- **Subsistema de Control y Registros:** Banco de datos; sistemas de información; auditoría de talento humano, para cuya finalidad se efectuará un almacenamiento de datos para el proceso de análisis e información; archivo de registros de censos, encuestas, expedientes personales, para el planeamiento y toma de decisiones. Auditorías a base de estándares de rendimiento para el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su desempeño actual, que mida cómo y cuánto se ha conseguido del Plan Operativo Anual y establecer una retroalimentación de los procesos.

- Elaborar los manuales de administración y procedimientos en materia de Talento Humano.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la empresa.
- Incentivar el trabajo en equipo que va encaminado a afianzar la imagen corporativa.
- Asesorar a los diferentes procesos en materia administrativa, técnica y legal sobre el Manejo del Talento Humano.
- Participar en la Comisión Negociadora de los trabajadores de la empresa.
- Organizar y dirigir la tramitación de las acciones de personal, a través de formularios y procedimientos internos establecidos, tales como: vacaciones, permisos, licencias, traslados, nombramientos, ascensos, renunciaciones, sanciones, subrogaciones, encargos, comisiones, es decir todos aquellos asuntos derivados de las relaciones de trabajo entre la empresa y sus servidores; organizar y mantener sistemas de archivo con la información periódica que deba reportarse al Gerente General.
- Administrar y preparar la nómina y demás sistemas de pago al personal en coordinación con la Dirección Financiera.
- Administrar el Régimen disciplinario, esto es organizar y mantener registros de control de asistencia y determinar de conformidad con la normativa nacional e interna la aplicación de los medios correctivos.
- Elaborar y aplicar los calendarios anuales de vacaciones del talento humano.
- Tramitar los procesos de sumarios administrativos.

- Tramitar la elaboración de nombramientos y contratos del personal, y administrar el sistema de inducción del nuevo personal.
- Controlar el tiempo de ejecución de los contratos y notificar oportunamente la terminación y efectuar recomendaciones para el escogitamiento de las diferentes modalidades contractuales en función del tipo de actividad, del tiempo y los requerimientos del servicio mediante manuales de procedimiento.
- Organizar y dirigir todos los movimientos de personal relacionados con los trámites del IESS, tales como: aportes, fondos de reserva, préstamos, retiros, jubilaciones, enfermedad, accidentes de trabajo; así como los registros que sean necesarios.
- Coordinar con las Direcciones los requerimientos y especificaciones técnicas de la ropa de trabajo y del equipo de protección individual para cada trabajador de la empresa.
- Realizar visitas de Inspección a oficinas y lugares de trabajo, para verificar el cumplimiento de la asistencia y colaborar en la verificación del acatamiento de los roles en cada uno de los puestos de trabajo.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo, que asegure un uso adecuado de recursos y materiales y capacitar al personal de manera permanente.
- Las demás determinadas por los cuerpos legales según corresponda.

Art. 16.- TÉCNICO EN SISTEMAS.- Es el responsable de la administración del sistema así como del mantenimiento de los equipos informáticos.

Son funciones del técnico en sistemas:

- Implementación y desarrollo de tecnologías de la información
- Diseño e implementación de redes cableadas e inalámbricas
- Mantener las seguridades Lan y Wan
- Administración e implementación de servidores
- Administración y políticas de seguridad y usuarios
- Diseño y mantenimiento de sitios Web
- Mantenimiento de equipos informáticos
- Brindar soporte técnico

- Labores de mantenimiento preventivo y limpieza del equipo informático
- Programación, desarrollo y mantenimiento de los sistemas hechos en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
- Soporte técnico al cliente interno
- Colaborar en la elaboración de nuevos sistemas para mejorar la atención al público y la gestión
- Soporte en los procesos de Contratación Pública;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 17.- TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS.- Sera quien coordine los procesos de compras públicas.

Son funciones del técnico de compras públicas:

- Coordinar los procesos de adquisición de bienes y servicios, ejecución de obras y procesos de consultoría.
- Verificar que los contratistas no se encuentren inscritos en el INCOP, como contratistas fallidos o incumplidos.
- Verificar que cada proceso de contratación cuente con la solicitud del requirente y la respectiva certificación de disponibilidad de fondos.
- Revisar constantemente el catalogo electrónico e informar inmediatamente de existir cambios a la Gerencia General y Dirección de Gestión Administrativa
- Subir las convocatorias, invitaciones, pliegos, actas y resoluciones y demás documentación que exige el proceso respectivo al portal de compras publicas
- Velar por que los procesos de contratación cumplan con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Compras Públicas y demás resoluciones pertinentes.
- Supervisar el inicio, avance y culminación de cada proceso de contratación que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán ejecute.
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 18.- COMUNICACIÓN CORPORATIVA.- Es responsable de la organización, dirección y ejecución de labores de comunicación social y publicidad, con los clientes externos e internos de la Empresa.

Tiene la obligación de consolidar y fortalecer la imagen de la Empresa mediante políticas y estrategias de información pública; así como desarrollar y mantener acciones de interrelación entre la Empresa y la Ciudadanía.

Son funciones del Comunicador Social – Relacionador Público las siguientes:

- Planear las actividades anuales y controlar su ejecución;
- Planear y coordinar la realización de programas de divulgación e información social de la Empresa;
- Dirigir la elaboración de producción de artículos, reportajes y demás información sobre las actividades de la Empresa, así como de aspectos políticos culturales, económicos, etc., de interés nacional y local para participación ciudadana;
- Organizar ruedas de prensa, conferencias y otros eventos de interés de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán;
- Dirigir y supervisar la realización de campañas promocionales de eventos científicos, culturales y artísticos, mediante los canales de comunicación apropiados;
- Analizar y proponer estrategias de comunicación social relacionadas con el servicio;
- Coordinar la información y enlace de actividades empresariales y de la población para conseguir una mayor participación ciudadana;
- Mantener registros actualizados de las actividades y evaluarlos periódicamente;
- Dirigir y supervisar el levantamiento de revistas, folletos y más medios de comunicación social;
- Mantener informada oportunamente a la ciudadanía y clientes sobre las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado;

- Realizar por los medios de comunicación disponibles en el cantón, la información relativa a las actividades empresariales y de aquellas reglamentaciones y resoluciones de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán que norman las relaciones ciudadanas con la Empresa;
- Coordinar su trabajo con La Gerencia General y Dirección de Gestión Administrativa, a quienes presentara informes, propuestas y proyectos antes de ser puestos en práctica. y,
- Las demás actividades afines que le pueda señalar la autoridad competente.

Art. 18.- ASISTENTE DE RELACIONES PÚBLICAS.- Es responsable de la organización, y ejecución de labores de comunicación social y publicidad, con los clientes externos e internos de la Empresa.

Tiene la obligación de consolidar y fortalecer la imagen de la Empresa mediante políticas y estrategias de información pública; así como desarrollar y mantener acciones de interrelación entre la Empresa y la Ciudadanía.

Son funciones del asistente de Relaciones Públicas:

- Planear las actividades anuales y controlar su ejecución;
- Planear y coordinar la realización de programas de publicidad, divulgación e información social de la Empresa;
- Elaborar la producción de artículos, reportajes y demás información sobre las actividades de la Empresa, así como de aspectos políticos culturales, económicos, etc., de interés nacional y local para participación ciudadana;
- Coordinar ruedas de prensa, conferencias y otros eventos de interés de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán;
- Supervisar la realización de campañas promocionales de eventos científicos, culturales y artísticos, mediante los canales de comunicación apropiados;
- Analizar y proponer estrategias de comunicación social relacionadas con el servicio;

- Coordinar la información y enlace de actividades empresariales y de la población para conseguir una mayor participación ciudadana;
- Mantener registros actualizados de las actividades y evaluarlos periódicamente;
- Supervisar el levantamiento de revistas, folletos y más actividades de comunicación social;
- Mantener informada oportunamente a la ciudadanía y clientes sobre las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado;
- Realizar por los medios de comunicación disponibles en el cantón, la información relativa a las actividades empresariales y de aquellas reglamentaciones y resoluciones de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán que norman las relaciones ciudadanas con la Empresa;
- Coordinar su trabajo con los responsables de la Dirección de Gestión Administrativa y la Dirección de Gestión Comercial, a quienes presentara informes, propuestas y proyectos antes de ser puestos en práctica.
- Las demás actividades afines que le pueda señalar la autoridad competente.

Art. 19.- ASISTENTE ADMINISTRATIVO.- Estará a cargo de dinamizar y armonizar las actividades en las diferentes áreas como: gerencia, dirección de gestión administrativa, legal, recursos humanos, financiero, relaciones públicas; entre otras, acciones tendientes a conseguir el cumplimiento óptimo y oportuno de los productos y servicios frente a las demandas de los clientes internos, dentro de un ambiente de trabajo grato y estimulante, que busque paralelamente el bienestar y desarrollo personal y profesional de los integrantes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

El Asistente Administrativo tendrá las siguientes funciones:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de secretaría de la dependencia asignada;

- Tramitar los asuntos que deba conocer su jefe inmediato, y demás trámites propios del despacho diario de sus documentos;
- Receptar, registrar y distribuir la correspondencia del área para la cual se encuentra prestando el servicio y controlar su oportuno despacho, así como encargarse de la contestación de documentos que sean de su competencia;
- Realizar trámites administrativos diarios y el seguimiento de los pendientes
- Revisar y actualizar los manuales de administración y procedimientos en materia del área a la cual se le asigne;
- Velar por el cumplimiento de los manuales por parte del personal de la Empresa;
- Organizar y mantener los sistemas de archivo conjuntamente con la información periódica que deba reportarse a su jefe inmediato;
- Brindar apoyo logístico en talleres y encuentros; y,
- Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el responsable del área de trabajo.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

Art. 20.- Es deber de la Dirección de Gestión Financiera, ejecutar y supervisar la aplicación de políticas, normas y procedimientos financieros, presupuestarios y contables, para facilitar la gestión de la Gerencia General de la Empresa.

Son funciones del Director de Gestión Financiera las siguientes:

- Aplicar las políticas, normas, procedimientos y métodos de gestión financiera, contable, presupuestaria de la Empresa;
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el área a su cargo según directrices de la Gerencia General de la Empresa;
- Administrar los bienes a cargo de la Empresa;
- Gestionar la adquisición de bienes y servicios y disponer su distribución, enajenación, inventario y registro;
- Supervisar el sistema contable de acuerdo a las normas vigentes;

- Revisar todas las transacciones contables y compromisos financieros de la Empresa;
- Preparar y analizar la proforma presupuestaria; y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio;
- Autorizar egresos según manual de procedimientos;
- Administrar pólizas de seguros generales;
- Consolidar, reforzar y dar asistencia técnica a los diferentes procesos y subprocesos, incluidos aquellos bajo su supervisión, que haga posible la operatividad de los mismos, conjuntamente con el respaldo de normas políticas y estrategias;
- Coordinar y proponer actividades de autogestión económica-financiera que permita mejorar sustancialmente las fuentes de ingreso de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
- Elaborar informes periódicos de sus actividades para el Gerente General; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 21.- Para su normal desenvolvimiento, la Dirección de Gestión Financiera contará con el siguiente personal operativo:

- a) Tesorero - Pagador
- b) Contador
- c) Ayudante de Contabilidad
- d) Bodeguero
- e) Asistente Administrativo

Art. 22- TESORERO - PAGADOR.- Administrar y custodiar los fondos de la Empresa de acuerdo con las normas legales establecidas y recaudar eficiente y oportunamente los recursos provenientes de las actividades de la Empresa.

Debe acogerse y respaldar los procedimientos de compras y efectuar pagos a proveedores y contratistas, de conformidad con las normas legales y reglamentarias establecidas. Puesto sujeto a caución.

Son funciones del Tesorero - Pagador:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la dependencia;
- Recibir y custodiar los títulos de crédito valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos elaborados por Rentas; de especies valoradas, bonos, garantías y planificar la recaudación y ejecutar diariamente los depósitos bancarios;
- Efectuar los pagos de la Empresa y entregar a los beneficiarios y revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán;
- Mantener actualizados los registros de proveedores;
- Elaborar informes mensuales de recaudación y cartera vencida;
- Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos y giros bancarios que sean necesarios;
- Gestionar bajas en especies valoradas en coordinación con Rentas, elaborar planillas de pago al IESS, en coordinación con el Asistente Administrativo; realizar cálculos y liquidaciones de impuesto a la renta y conferir certificaciones que sean de su competencia;
- Llevar y presentar informes sobre las garantías, pólizas y demás documentos de su custodia y que se encuentren próximos a su vencimiento; y efectuar las devoluciones de conformidad con las órdenes y documentación de respaldo.
- Elaborar Roles de Pago;
- En coordinación con el Asistente Administrativo pagar sueldos y salarios a los servidores de la Empresa;
- Custodia y venta de especies valoradas;
- Participar en las entregas-recepción de valores y efectuar el control concurrente;

- Colaborar en el diseño de Ordenanzas, Reglamentos, Manuales de Procedimientos, que tienen relación con sus actividades;
- Vigilar el cumplimiento de normas relativas al área de trabajo;
- Apoyar en la implementación de los procedimientos de compras;
- Evaluar permanentemente las actividades generales, como aquellas determinadas para el personal de su área de trabajo y garantizar a base de procedimientos adecuados de gestión el cumplimiento de los objetivos institucionales;
- Realizar acciones conducentes (firma convenios de pago) para la recuperación de cartera vencida y ejecutar los trámites coactivos correspondientes, en coordinación con el Asesor Legal de la Empresa y la Dirección de Gestión Comercial;
- Atender al público, contratistas, proveedores, deudores, acreedores, servidores en general y procurar la resolución de sus peticiones dentro de la competencia y disposiciones legales;
- Llevar el control y pago de fondos de terceros a las diferentes entidades con las cuales la Empresa actúa como agente de retención; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 23.- CONTADOR.- Es responsabilidad del Contador ejecutar actividades técnicas del ámbito financiero contable, para la toma de decisiones con una información económica real.

Son funciones del Contador las siguientes:

- Receptar, analizar y registrar la información contable de la Empresa;
- Elaborar, registrar y controlar la documentación generada en la ejecución de su actividad técnica;
- Preparar reportes de flujo de caja, con aperturas diarias, semanal, trimestral y anual y partes de recaudación adjuntando los respectivos comprobantes y documentos de respaldo;

- Evaluar permanentemente las actividades y determinar el cumplimiento de los planes y metas de trabajo y realizar las acciones correctivas correspondientes en forma oportuna y eficaz;
- Elaborar comprobantes de egreso;
- Participar en el análisis de los reportes financieros de la Empresa;
- Elaborar conciliaciones bancarias;
- Elaborar comprobantes de retenciones tributarias y de impuestos;
- Preparar transferencias y elaborar el consolidado de flujo de fondos;
- Revisar y analizar cuentas y registros de todas las transacciones contables de la Empresa;
- Preparar y emitir las facturas de cobro de los servicios;
- Participar en la capacitación a los compañeros de la Empresa, en materia financiero–contable;
- Presentar informes financieros consolidados;
- Consolidar cuentas y elaborar balances;
- Analizar, controlar y registrar la información financiera contable del sistema;
- Efectuar control de inventarios de los activos de la Empresa;
- Elaborar la liquidación presupuestaria de la Empresa;
- Elaboración del flujo mensual de fondos; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 24.- AYUDANTE DE CONTABILIDAD.- Es su deber apoyar en la elaboración y ejecución de labores contables; y preparación de informes sobre balances y estados financieros.

Asegurar por medios automatizados y de control permanente la asistencia contable para la operatividad y optimización de procesos.

Son funciones del Ayudante de Contabilidad:

- Planear las actividades de acuerdo a los procedimientos autorizados e instrucciones recibidas por el Contador General;

- Controlar y revisar comprobantes de pago, cuadros de recaudaciones, solicitudes de fondos y otros documentos contables;
- Llevar registros diarios de las transacciones contables, así como, administrar el libro de bancos;
- Preparar informes periódicos y anuales sobre el movimiento contable, así como la preparación de balances tales como: balance de comprobación, estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo del efectivo, estado de ejecución presupuestaria y efectuar las correspondientes conciliaciones bancarias;
- Elaborar vales de pago revisando los documentos de soporte;
- Revisión y elaboración de documentos de pago, valores por servicios prestados y realizar los registros de los fideicomisos;
- Analizar y presentar recomendaciones sobre nuevos procedimientos de trabajo y colaborar en el diseño de instructivos y manuales;
- Colaborar en las labores de análisis de solicitudes de fondos, como llevar la contabilidad de préstamos externos; así como también, la contabilidad de costos y realizar los inventarios de consumo de materiales y elaboración de comprobantes de egreso;
- Coordinar sus actividades con el personal de empleados de la Sección Contabilidad;
- Administrar el sistema de archivo contable y el registro de arrendamientos por prestación del servicio; y,
- Las demás actividades que por requerimientos del servicio pueda señalar el responsable del área de trabajo.

Art.25.- BODEGUERO.- es el encargado de llevar un control de materiales, accesorios, suministros, los mismos que son ingresados y despachados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Son funciones del bodeguero;

- Dirigir y supervisar las labores de recepción, almacenamiento y distribución de materiales y accesorios, para establecer manuales de procedimientos e instructivos para su administración;

- Diseñar e implementar procedimientos para la clasificación, identificación, codificación y ubicación de los materiales. (stock);
- Elaborar actas de entrega y recepción;
- Revisar manuales y procedimientos para la ejecución de los trabajos.
- Autorizar el retiro de materiales de bodega;
- Asistir y participar en las reuniones técnicas para el funcionamiento de equipos;
- Suscribir los documentos de ingreso y egreso de materiales, herramientas, equipos y más bienes de acuerdo a los procedimientos establecidos;
- Llevar en forma ordenada y clasificada el inventario de activos fijos de la empresa; y,
- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por sus superiores o por leyes y reglamentos legalmente expedidos.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL

Art. 26.- La Dirección de Gestión Comercial tiene a su cargo la responsabilidad de programar, organizar, coordinar y controlar las actividades referentes a la comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado (Consumo, facturación, tipo de consumo, catastros clientes, sistema de atención al cliente).

Son funciones del Director de Gestión Comercial;

- Organizar, coordinar y controlar la comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado;
- Promover la venta y el uso racional del agua;
- Velar por la correcta aplicación del pliego tarifario y participar en la elaboración de nuevas estructuras tarifarias;
- Responder por la oportuna facturación y recaudación de valores;
- Coordinar y velar porque el sistema de facturación guarde relación con el tipo de consumo;
- Disponer arqueos e inventarios de planillas;

- Velar por el cabal cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y disposiciones establecidas para la prestación y cobro de los servicios que solicitan los clientes;
- Disponer los cortes y reconexiones de servicio por morosidad y las suspensiones definitivas;
- Ejecutar las sanciones por infracciones a los servicios;
- Gestionar el cobro de planillas por venta de agua a Instituciones Públicas, grandes clientes, y al resto de clientes que mantengan el servicio impago.
- Aprobar programas de lecturas, facturas y reducción de pérdidas de agua y controlar su cumplimiento;
- Dirigir las actividades de los lectores de consumo de agua potable y controlar su efectivo cumplimiento;
- Elaboración de contratos, reconexión, orden de ventas de materiales e insumos de agua potable; y elaboración de órdenes de suspensión de servicios;
- Preparar planes y presupuestos anuales para Gerencia;
- Mantener una base de estadística de indicadores empresariales completos, que permita la toma de decisiones oportunas y un seguimiento de los objetivos y metas propuestos, dicha estadística será coordinada con las demás Direcciones;
- Elaborar convenios de pago;
- Elaborar informes periódicos de sus actividades para el Gerente General; y,
- Las demás que le asigne el Gerente de la Empresa dentro del ámbito de su actividad.

Art. 27.- Para su normal desenvolvimiento, la Dirección de Gestión Comercial contará con el siguiente personal de apoyo:

- a) Técnico en Facturación, Cobranza y Catastro
- b) Técnico en Consumo y Reclamos.
- c) Digitador
- d) Recaudador

- e) Lector – Notificador
- f) Asistente Administrativo.

Art. 28.- TÉCNICO EN FACTURACIÓN, COBRANZA Y CATASTRO: Es el responsable de controlar, receptor, canalizar y viabilizar el consumo y las soluciones a los reclamos presentados por los usuarios de los servicios.

Son funciones del Técnico en Facturación, Cobranza y Catastro las siguientes:

- Elaborar contratos de agua potable y alcantarillado para ser aprobados por la Dirección Comercial;
- Registrar cambio de micromedidor, nombre de usuario, categoría en el sistema informático establecido, en cumplimiento del Reglamento de Servicios vigente;
- Registrar la reconexión de micromedidor, previa a la verificación del pago respectivo por el usuario y la autorización del Director de Gestión Comercial;
- Coordinar suspensiones, cierres temporales o taponamiento del servicio de agua potable, previa autorización del Director de Gestión Comercial.
- Coordinar con los lectores notificadores las notificaciones y cancelaciones del servicio que se encuentren en mora;
- Distribuir y controlar las fichas de lectores de los micromedidores, correspondientes a los ciclos sectores y rutas asignadas a los lectores notificadores, implementando mecanismos de control para determinar índices de cumplimiento;
- Atender y receptor los reclamos de los usuarios, respecto a las labores que desempeña el personal a cargo de la lectura de micromedidores o por diferencia en los consumos del servicio, coordinando la solución de los mismos con el área respectiva;
- Elaborar un reporte quincenal o cuando el Director de Gestión Comercial lo requiera sobre las actividades referentes a la comercialización de los servicios de agua potable, alcantarillado y seguimiento de los reclamos registrados por los usuarios; y,

- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 29.- TÉCNICO EN CONTROL DE CONSUMO Y RECLAMO: Es el responsable de controlar, receptor, canalizar y viabilizar el consumo y las soluciones a los reclamos presentados por los usuarios de los servicios.

Son funciones del Técnico en Control de Consumo y Reclamos las siguientes;

- Registrar cambio de micromedidor, nombre de usuario, categoría en el sistema informático establecido, en cumplimiento del Reglamento de Servicios vigente;
- Registrar la reconexión de micromedidor , previa a la verificación del pago respectivo por el usuario y la autorización del Director de Gestión Comercial;
- Coordinar suspensiones, cierres temporales o taponamiento del servicio de agua potable, previa autorización del Director de Gestión Comercial.
- Llevar un registro autorizado de micromedidores retirados, identificar las causas de mal funcionamiento y emitir informes;
- Atender y receptor los reclamos de los usuarios, respecto a las labores que desempeña el personal a cargo de la lectura de micromedidores o por diferencia en los consumos del servicio, coordinando la solución de los mismos con el área respectiva;
- Elaborar un reporte quincenal o cuando el Director de Gestión Comercial lo requiera sobre las actividades referentes a la comercialización de los servicios de agua potable, alcantarillado y seguimiento de los reclamos registrados por los usuarios; y,
- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 30.- DIGITADOR.- Tiene la responsabilidad de apoyar a la Empresa en los procesos Informáticos y en su utilización. Digital e ingresar los datos proporcionados por los Lectores del sistema.

Son funciones del Digitador:

- Ingresar los datos provenientes de las lecturas de medidores;
- Validación y cálculo de valores facturados
- Emitir las facturas de consumo;
- Respaldar a la Empresa en los procesos de reclamos de los clientes;
- Coordinar la verificación de lecturas realizada por los lectores-notificadores;
- Velar porque la información procesada se mantenga segura, en reserva; y no se permita el acceso a funcionarios no autorizados;
- Elaborar informes sobre novedades del sistema ante el Director de Gestión Comercial;
- Mantener registros actualizados con respecto a sus actividades y reportar al Director de Gestión Comercial;
- Atender y receptar reclamos de los usuarios respecto a las labores que desempeñe el personal a cargo de las lecturas de micromedidores y de la diferencia del consumo en el servicio y;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 31.- RECAUDADOR.- Es responsabilidad del Recaudador supervisar, revisar y realizar recaudaciones por los servicios de agua potable y alcantarillado; y velar porque los valores recaudados guarden conformidad con los documentos emitidos. Puesto sujeto a caución.

Son Funciones del Recaudador las siguientes:

- Recaudar los valores correspondientes a las planillas de consumo de agua potable y alcantarillado;
- Custodiar los valores ingresados por ventanilla y que se encuentran a su cargo;
- Registrar todas las transacciones de recaudación;
- Preparar los depósitos de los valores recaudados, de acuerdo con la normativa dispuesta;
- Informar acerca del movimiento diario de las recaudaciones; y de aquellas novedades presentadas durante el movimiento diario;

- Notificar al Tesorero las cartas de pago no canceladas oportunamente.
- Notificar al Director de Gestión Comercial los servicios no cancelados, a fin de que se realicen los cortes y las reconexiones;
- Realizar arqueos de autocontrol; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores y las normas legales.

Art. 32.- LECTOR - NOTIFICADOR.- Debe realizar las lecturas de los micromedidores y notificar las sanciones y cortes por falta de pago y otros de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Son funciones del Lector Notificador las siguientes:

- Realizar la lectura de los micromedidores y reportar en el sistema establecido;
- Notificar a los usuarios morosos del incumplimiento de los pagos por consumo de agua potable y alcantarillado;
- Mantener registros actualizados con respecto a sus actividades y reportar a su jefe inmediato;
- Verificar e informar oportunamente el adecuado funcionamiento de las conexiones domiciliarias;
- Reportar periódicamente sobre el funcionamiento de los medidores;
- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

DIRECCIÓN DE GESTIÓN TÉCNICA

Art. 33.- La Dirección de Gestión Técnica tiene la responsabilidad de dirigir, supervisar y ejecutar las acciones de operación y mantenimiento rutinario y aquellas de carácter emergente, para el eficiente funcionamiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado.

Son funciones del Director de Gestión Técnica:

- Dirigir estudios e investigaciones necesarias para formular programas y proyectos de los servicios de agua potable y alcantarillado;
- Ejecutar las actividades contempladas en el plan de trabajo para la operación y mantenimiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado;
- Ejecutar el plan de monitoreo respecto de la buena calidad, cobertura, cantidad, horarios, presiones en el servicio de agua potable, así como controlar fugas y desperdicios de agua;
- Ejecutar el plan de monitoreo respecto del eficiente funcionamiento de los sistemas;
- Preparar y someter a consideración de la Gerencia General, el plan anual de trabajo para la operación y mantenimiento de los servicios.
- Diseñar, analizar, preparar y revisar la información relacionada con la distribución de los usuarios, planos y estudios de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado;
- Dirigir y supervisar las actividades del personal que trabaja en las distintas unidades de los sistemas;
- Aprobación de planos y estudios de las redes de agua potable y alcantarillado de las nuevas urbanizaciones;
- Realizar las actividades de Vigilancia Ambiental;
- Disponer la revisión y fiscalización de los contratos de estudios y proyectos que ejecute la Empresa en agua potable y alcantarillado;
- Asesorar a la Gerencia General respecto de las acciones preventivas y correctivas que deben realizarse para el eficiente funcionamiento de los Sistemas;
- Presentar a la Gerencia General los programas y proyectos para la ampliación y mejoramiento de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Supervisar el stock de insumos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de los sistemas;
- Participar en la capacitación de los operadores;
- Recopilar la documentación técnica de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado como: planos de construcción, memorias técnicas y los informes respectivos;

- Elaborar informes periódicos de sus actividades para el Gerente General; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 34.- Para su normal desenvolvimiento, la Dirección de Gestión Técnica efectuará procesos que ameritan la participación del siguiente personal de apoyo; en el área de planificación y proyectos y mantenimiento operacional:

PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

- a) Técnico en proyectos
- b) Técnico en fiscalización
- c) Técnico en medio ambiente
- d) Asistente Técnico.

MANTENIMIENTO OPERACIONAL

- a) Jefe de Planta
- b) Asistente de laboratorio
- c) Supervisor de planta
- d) Operador de planta de agua potable
- e) Operador de planta de aguas residuales
- f) Guardián operador
- g) Inspector
- h) Plomero
- i) Trabajadores en Alcantarillado

PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

Art. 35.- TÉCNICO EN PROYECTOS.- Es el encargado de diseñar proyectos para la obtención de metas y objetivos para el futuro de una persona, empresa, comunidad o país, por lo que se debe ir organizando paso a paso las actividades en función de las necesidades requeridas.

Son funciones del Técnico en proyectos

- Realizar un diagnóstico de la empresa y de la comunidad para poder determinar sus necesidades y establecer la definición del proyecto.
- Programar un conjunto de procedimientos y técnicas que se usan para idear y ordenar las acciones necesarias para la realización de un proyecto utilizando la identificación de objetivos.
- Realizar un cronograma que sirva para controlar las distintas actividades del proyecto.
- Elaboración del presupuesto que permita calcular el costo real del proyecto.
- Evaluación del Proyecto, siendo una parte fundamental del diseño de planificación que supone la definición de la metodología y herramientas que van a ser utilizadas para recabar la información adecuada.
- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 36.- **TÉCNICO EN FISCALIZACIÓN.**- Es el encargado de la supervisión de las obras que la empresa ejecute.

Son funciones del Técnico en fiscalización.

- Vigilar y responsabilizarse por el fiel y estricto cumplimiento de las cláusulas del contrato de construcción a fin de que el proyecto se ejecute de acuerdo a su diseño, especificaciones técnicas, programas de trabajo, cronograma, recomendaciones y normas técnicas aplicables para este tipo de obras.
- Inspeccionar, comprobar, examinar, aceptar y/o rechazar cualquier trabajo o componente de la obra.
- Resolver toda cuestión relacionada con la calidad y cantidad de los trabajos realizados, avance de la obra, interpretación de planos y especificaciones referentes al cumplimiento del contrato en general, suspensión de la obra previa solicitud del contratista lo que será comprobada y aprobada por fiscalización, hasta por un plazo de treinta días.
- Verificar y autorizar la iniciación de desarrollo de cada fase de trabajo para comprobar que las especificaciones correspondan a las contratadas.

- Elaborar informes mensuales de la obra ejecutada en el que se referirá necesariamente el avance de la misma, en relación con el programa valorado de la obra, los volúmenes realizados; las inversiones efectuadas.
- Realizar comentarios, sugerencias y recomendaciones para la ejecución de obras en las mejores condiciones técnicas, dentro de un plazo señalado.
- Exigir el fiel cumplimiento de las obligaciones constantes en los documentos del contrato y en los demás documentos entregados o que se entreguen al Contratista y de las instrucciones que se impartan durante la ejecución de los trabajos. Así mismo tendrá autoridad para ordenar en cualquier momento la medición de las obras realizadas.
- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 37.- TÉCNICO EN MEDIO AMBIENTE.- Se encarga de la elaboración de proyectos encaminados a la protección del medio ambiente mediante valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del hombre y en las generaciones venideras.

Son funciones del Técnico en Medio Ambiente

- Garantizar la calidad ambiental mediante el establecimiento y aplicación de las normas en aire, agua y suelo.
- Integrar la participación ciudadana en la formulación de políticas en la gestión ambiental, y lograr un cambio de conducta en todos los sectores de la población.
- Asegurar la protección y conservación del recurso hídrico para garantizar su disponibilidad en calidad y cantidad.
- Promover y facilitar la elaboración de proyectos encaminados a la conservación y protección de los recursos naturales.
- Mantener un sistema de monitoreo de calidad ambiental.
- Diseñar y realizar programas de divulgación y concienciación ambiental.

- Otras, que en el ámbito de sus funciones le sean asignadas por su jefe inmediato.

Art. 38.- ASISTENTE TÉCNICO.- Coordina y realiza labores de apoyo inherentes con la Dirección de Gestión Técnica

Son funciones del asistente técnico:

- Ayudante de Fiscalización de las obras;
- Labores de apoyo y asesoramiento a la cuadrilla de plomeros;
- Levantamientos topográficos;
- Replanteo y Nivelación;
- Actualización permanente del Catastro de Redes de Agua Potable y Alcantarillado;
- Dibujo de Planos de proyectos de agua potable y alcantarillado; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

MANTENIMIENTO OPERACIONAL

Art. 39.- JEFE DE PLANTA.- Responsable del manejo del Laboratorio y de las Plantas de Tratamiento; y de velar por la eficiente operación de las Plantas en base a las políticas trazadas por la Gerencia General y a los recursos financieros disponibles.

Son funciones del Jefe de Planta:

- Determinar sistemas adecuados de operación para el componente de tratamiento de agua potable considerando la calidad del agua cruda que incluye los siguientes puntos:
 - Calidad en las diferentes épocas del año. Es importante establecer cómo varía la calidad del agua de las diferentes fuentes actualmente utilizadas y futuras, durante la época lluviosa y de la sequía;
 - Ubicación precisa de fuentes reales o potenciales de contaminación aguas arriba de los sitios de captación, diseñar medidas específicas para su control y realizar un monitoreo periódico a dichos sitios;

- Análisis estadísticos de los datos registrados de la calidad del agua cruda de las diferentes fuentes. Cuando el registro de datos lo permita, debe establecer la probabilidad de ocurrencia de ciertos niveles críticos de los parámetros observados o de contaminantes identificados;
- Velar por la eficiente operación de las Plantas;
- Aplicar procesos de dosificación de productos químicos y mezcla rápida, para lo cual deberá seleccionar el tipo de coagulantes, oxidantes y de ayudantes de coagulación; mediante pruebas de jarras, determinará la dosis óptima de oxidantes y de coagulante y del PH óptimo de oxidación y coagulación;
- Supervisar el monitoreo y control diario del cloro residual en las redes de agua potable;
- Elaborar planes para provisión, manejo y almacenamiento de tipos de dosificadores de sustancias químicas;
- Implementar o mejorar procesos de desinfección, a través de una precisión de la dosificación y otros datos que permitan determinar claramente la eficiencia de la dosificación del desinfectante; así como ejercer control, a través de medidas de seguridad tanto sobre el personal como sobre los equipos de desinfección;
- Presentar informes periódicos a la Dirección de Gestión Técnica de la Empresa sobre el cumplimiento de sus actividades;
- Cumplir con las disposiciones legales, Ordenanzas y Reglamentos que norman el funcionamiento de la Empresa;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 40.- ASISTENTE TÉCNICO DE LABORATORIO: Colaborara directamente con el jefe de la Planta.

Las funciones del asistente técnico de laboratorio son:

- Análisis de rutina diario, agua cruda y tratada: cada dos horas.
- Análisis microbiológico diario de la Planta: agua cruda, agua tratada y agua de la red, un control diario.
- Monitoreo de análisis básico Físico-Químico y Microbiológico:

- En la red de la ciudad, en los tanques de almacenamiento y distribución, y en las captaciones.
- Ayudar en todos los análisis, en la organización del laboratorio, en validación de métodos, de equipos.
- Las demás que fueren señaladas por las Autoridades superiores.

Art. 41.- SUPERVISOR DE PLANTA.- Es el responsable de coordinar con la Dirección de Gestión Administrativa y con el jefe de la Planta sobre la administración técnica y del recurso humano en las plantas de tratamiento.

Las funciones del supervisor de planta son:

- Coordinar con el Director de Gestión Administrativa la administración del recurso humano y material de las Plantas de Tratamiento.
- En coordinación con el Jefe de Laboratorio, velar por la eficiente operación de las Plantas;
- Dosificar los químicos de acuerdo a las indicaciones del Jefe de Laboratorio;
- En coordinación con el Jefe de Laboratorio, vigilar el funcionamiento de cada uno de los componentes de las plantas de tratamiento;
- Suscribir los documentos de ingreso y egreso de materiales, herramientas, equipos y más bienes de acuerdo a los procedimientos establecidos;
- Supervisar el funcionamiento de los equipos de las Plantas de Tratamiento;
- Elaborar cuadros de registro y control de trabajos realizados y reportar sobre faltantes de accesorios o daños mayores; y
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 42.- INSPECTOR.- Inspección de redes y demás componentes del sistema de abastecimiento de agua potable, así como las demás actividades propias del mantenimiento preventivo. Generar acciones que aseguren el servicio oportuno y de calidad de los usuarios.

Son funciones del Inspector:

- Realizar inspecciones a la planta, tanques de reserva, de redes de conducción y distribución; y, realizar las actividades de mantenimiento, operación y reparación de redes de agua y alcantarillado.
- Velar por el cumplimiento de las actividades de conexión y reconexión de servicios domiciliarios de agua potable en coordinación con los Responsables de la Dirección de Gestión Técnica y Comercial, de conformidad con los procedimientos técnicos establecidos y previo cumplimiento de los contratos de instalación por parte de los usuarios, para el efecto recibirá las respectivas órdenes de trabajos;
- Verificación de conexiones clandestinas para informe y juzgamiento; así como cumplir la disposición del corte o suspensión del servicio a los clientes morosos en coordinación con la Dirección de Gestión Técnica y Comercial;
- Dirigir las actividades relacionadas a la ampliación de redes de agua potable, bajo la supervisión del responsable de la Dirección de Gestión Técnica; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 43.- OPERADOR RED DE CONDUCCIÓN DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE.- Velar y realizar acciones tendientes al adecuado funcionamiento de las redes de conducción del sistema del agua potable.

Son funciones del Operador de la Red de Conducción del Sistema de Agua Potable:

- Reportar periódicamente sobre el funcionamiento de las conducciones;
- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Realizar los procesos preventivos de operación y mantenimiento señalados por sus superiores;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos relacionados al sistema conforme lo dispuesto por sus superiores;

- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema de agua potable;
- Velar porque la cantidad de agua sea suficiente para abastecer a la población, en coordinación con el Responsable de la Dirección de Gestión Técnica;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 44.- OPERADOR PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE.-
Velar y realizar labores de operación y mantenimiento de la Planta de Tratamiento del sistema de agua potable.

Son funciones del Operador de Planta de Tratamiento de Agua Potable:

- Velar por el adecuado funcionamiento de la Planta de Tratamiento;
- Reportar periódicamente sobre el funcionamiento de la Planta;
- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Realizar los procesos preventivos de operación y mantenimiento señalados por sus superiores;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos relacionados al sistema conforme lo dispuesto por sus superiores;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema de agua potable;
- Velar porque el servicio de agua potable proporcionada al usuario se lo realice con cantidad y calidad, en coordinación con el Jefe de Laboratorio y/o su ayudante;
- Velar porque el servicio de agua potable proporcionada al usuario se lo realice con cantidad y calidad, en coordinación con el Jefe de Laboratorio y el Administrador de la Planta;
- Vigilar el buen funcionamiento de los equipos de la Planta de Tratamiento;
- Mantener las condiciones necesarias para que las instalaciones y el equipo sean operados de manera adecuadas y cumplan su función de manera eficiente, eficaz y económica; y,

- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 45.- GUARDIÁN OPERADOR DE LAS CAPTACIONES DE AGUA POTABLE.- Velar y realizar labores tendientes al adecuado funcionamiento de las captaciones del agua potable.

Son funciones del Guardián-Operador del Sistema de Captación del Agua Potable:

- Reportar periódicamente sobre el funcionamiento de las captaciones;
- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Realizar los procesos preventivos de operación y mantenimiento señalados por sus superiores;
- Vigilar y velar por la seguridad de las edificaciones, instalaciones, equipos y elaborar cuadros de registro y control de trabajos realizados y reportar sobre faltantes de accesorios o daños mayores;
- Custodiar las instalaciones de las captaciones;
- Solicitar materiales y repuestos necesarios para el mantenimiento de equipos e instalaciones;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema de agua potable;
- Velar porque la cantidad de agua sea suficiente para abastecer a la población, en coordinación con el Responsable de la Dirección de Gestión Técnica;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 46.- GUARDIÁN – OPERADOR PLANTA DE TRATAMIENTO AGUA POTABLE.- Ejecutar actividades relacionadas con la vigilancia y seguridad de las instalaciones de la Planta; y realizar labores de operación y mantenimiento de la Planta.

Son funciones del Guardián-Operador de la Planta de Tratamiento de Agua Potable:

- Velar por el adecuado funcionamiento de la Planta de Tratamiento;
- Cuidar las instalaciones de la Planta;
- Reportar periódicamente sobre el funcionamiento de la Planta;
- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Realizar los procesos preventivos de operación y mantenimiento señalados por sus superiores;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos relacionados al sistema conforme lo dispuesto por sus superiores;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema de agua potable;
- Vigilar el buen funcionamiento de los equipos de la Planta de Tratamiento;
- Mantener las condiciones necesarias para que las instalaciones y el equipo sean operados de manera adecuadas y cumplan su función de manera eficiente, eficaz y económica;
- Colaborar en la custodia, almacenamiento y entrega de repuestos, materiales, herramientas, equipos y más bienes destinados al uso de las dependencias de la Empresa;
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 47.- GUARDIÁN-OPERADOR TANQUES DE RESERVA.- Ejecutar actividades relacionadas con el funcionamiento y mantenimiento general de los tanques y equipos; vigilar y velar por la seguridad de las instalaciones.

Son funciones del Guardián-Operador de los Tanques de Reserva:

- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Realizar los procesos preventivos de operación y mantenimiento señalados por sus superiores;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;

- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema de agua potable;
- Velar porque el servicio de agua potable proporcionada al usuario se lo realice con cantidad y calidad, en coordinación con el Responsable de la Dirección de Gestión Técnica;
- Controlar los niveles de ingreso y salida del agua; ;
- Solicitar materiales y repuestos necesarios para el mantenimiento de equipos e instalaciones de los tanques de reserva;
- Reporte del volumen de almacenamiento; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 48.- PLOMERO REDES DE DISTRIBUCIÓN Y CONEXIONES DOMICILIARIAS.- Mantenimiento, Operación y Reparaciones en las redes de conducción y distribución.

Son funciones del Plomero de las Redes de Distribución y Conexiones Domiciliarias:

- Realizar el mantenimiento de las redes de conducción y distribución de los tanques de reserva;
- Realizar la reparación de las redes de conducción y distribución de los tanques de reserva;
- Velar por la correcta operación de las redes de conducción y distribución;
- Cambio e Instalación de medidores que han cumplido su vida útil o se encuentren en mal funcionamiento, dispuesto por el Inspector;
- Realizar acometidas domiciliarias desde la tubería principal hasta el medidor de los usuarios, dispuestas por el Inspector;
- Realizar la inspección para la factibilidad de la acometida domiciliaria de agua potable;
- Verificar permanentemente el buen funcionamiento de las válvulas de la red de conducción y distribución;
- Suspender el servicio a los usuarios morosos y reconectar el servicio por disposición del Inspector; y,

- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 49.- OPERADOR REDES DE ALCANTARILLADO.- Velar y realizar labores de operación y mantenimiento de las Redes de Alcantarillado.

Son funciones del Operador de las Redes de Alcantarillado:

- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos de reparación relacionados al sistema de alcantarillado conforme lo dispuesto por sus superiores;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes de los sistemas;
- Realizar instalaciones, conexiones y reconexiones domiciliarias de alcantarillado;
- Ejecutar las actividades planificadas para la operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado;
- Dar mantenimiento básico, preventivo y correctivo a las redes del sistema de alcantarillado;
- Informar respecto del estado y conservación de los sitios de descarga de aguas servidas;
- Revisar periódicamente el estado de los colectores y subcolectores de alcantarillado;
- Apoyar en el cumplimiento de las normas técnicas de alcantarillado para la ciudad;
- Controlar periódicamente el funcionamiento de las redes de alcantarillado, para detectar las obras complementarias que deban realizarse; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 50.- OPERADOR PLANTA DE TRATAMIENTO AGUAS RESIDUALES.-
Velar y realizar labores de operación y mantenimiento de las Plantas de Tratamiento del sistema de aguas residuales.

Son funciones del Operador de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales:

- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos relacionados al sistema conforme lo dispuesto por sus superiores;
- Cumplir las disposiciones del Responsable de la Dirección de Gestión Técnica y del Jefe de Laboratorio, inherentes al proceso de tratamiento de las aguas servidas;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes de los sistemas;
- Dar mantenimiento básico, preventivo y correctivo a equipos e instalaciones; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

Art. 51.- GUARDIÁN OPERADOR PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES.- Ejecutar actividades relacionadas con el funcionamiento y mantenimiento general de la planta y equipos; y, vigilar por la seguridad de las instalaciones de la Planta.

Son funciones del Guardián-Operador de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales:

- Reportar inmediatamente los daños que se produzcan;
- Recomendar mejoras en los procesos a sus superiores;
- Realizar todos los trabajos relacionados al sistema conforme lo dispuesto por sus superiores;
- Disponibilidad de realizar actividades similares en otros componentes del sistema;

- Suscribir los documentos de ingreso y egreso de materiales, herramientas, equipos y más bienes de acuerdo a los procedimientos establecidos; y,
- Las demás responsabilidades inherentes al cargo, que le fueren encomendadas por sus superiores.

5.6.3. ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCÁN

Tras haber evaluado y priorizado las estrategias de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, logramos determinar aquellas que hayan alcanzado el mayor grado de importancia, para este caso fueron tres las seleccionadas de acuerdo a los objetivos.

Fueron las siguientes:

- ✓ Capacitar al personal en temas de empowerment para lograr una mejor imagen corporativa mediante la comunicación dentro de la empresa.
- ✓ Formar equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y el desarrollo de sus actividades y funciones designadas.
- ✓ Motivar al personal de la empresa para entregar un eficiente y eficaz servicio de calidad a los usuarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

5.6.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Para la aplicación del empowerment en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, se presenta la siguiente propuesta:

5.6.4.1. Determinación de planes de acción para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán

5.6.4.1.1. Plan N° 1

Capacitar al personal en temas de empowerment para lograr una mejor imagen corporativa mediante la comunicación dentro de la empresa.

Se busca que cada servidor o servidora pública reciba capacitaciones de Empowerment, con el propósito de proporcionar información básica, como es su concepto, filosofía, ventajas y desventajas del tema en mención.

Las capacitaciones deben ser coordinadas por personal especializado en desarrollo organizacional o gerencial, debiendo participar todos quienes laboran en la empresa, sin excepción de nadie.

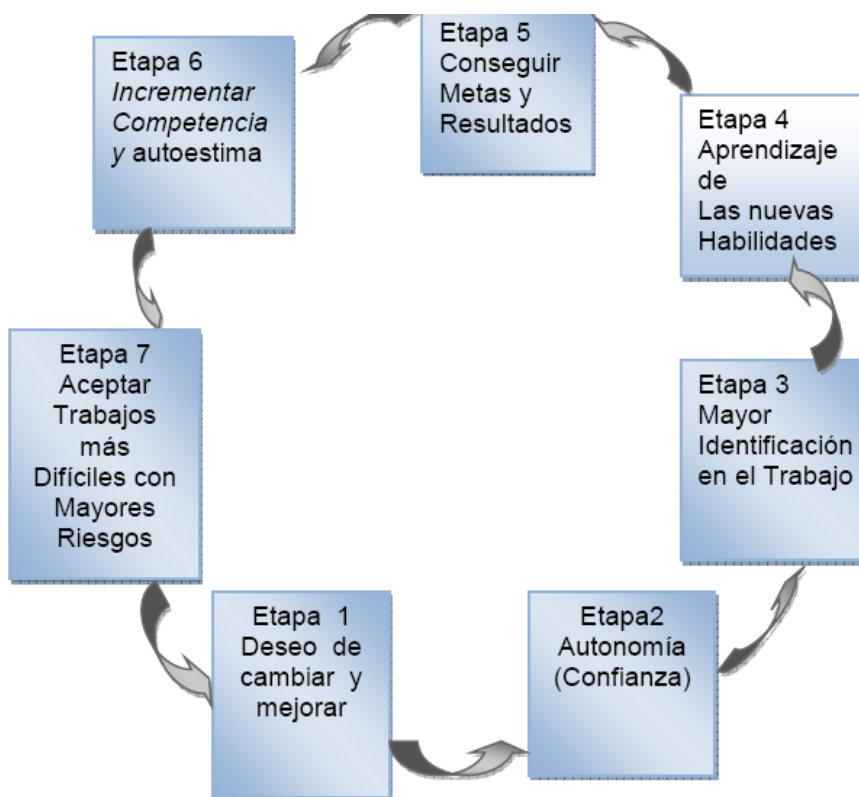
En base a lo obtenido de la investigación realizada, identificamos que la mayoría de los colaboradores conocen la cultura organizacional de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, por lo que se sugiere capacitaciones de forma sistemática en talleres que serán conducidos por un coordinador, quedando a criterio del capacitador el número de servidores o servidas por grupo a capacitar, lugar y demás requerimientos.

Además, se tomará en cuenta que una herramienta para mejorar la imagen corporativa son los medios de comunicación, aprender técnicas para que publiquen acerca de la empresa, enviar un comunicado, ofrecer una rueda de prensa, conceder entrevistas a los medios, conviene crear una comunicación fluida con los jefes de redacción de cada uno de ellos.

Cuadro Comparativo de una Empresa Tradicional con una Empresa que aplicará Empowerment

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA CON EMPOWERMENT
El puesto le pertenece a la compañía	El puesto le pertenece a cada persona
Solo se reciben órdenes	La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o supervisor, u otra dependencia
Su puesto no importa realmente	Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos
No siempre sabe si está trabajando	La gente conoce su función dentro de la empresa en cada momento
Usted siempre tiene que quedarse callado	La gente tiene el poder sobre la forma en que se hace cada cosa
Su puesto es diferente a lo que la persona es	El puesto es parte de lo que la persona es
Tiene poco ó ningún control sobre su trabajo	La persona tiene control sobre su trabajo
Fuente: (Monografías, 2009)	

Bases para Crear Empowerment



Wilson, Terry. Manual del Empowerment, Gestión 2000, 2da. Edición. 2000 pag.24

- **Etapa 1.-** Es el deseo de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esta.
- **Etapa 2.-** Eliminar o minimizar las limitantes y restricciones que tienen los y las servidores públicos para ejecutar cada una de sus funciones, ya que aquí la confianza es uno de los aspectos más importantes para la aplicación del Empowerment.
- **Etapa 3.-** Cuando los servidores y servidoras públicas ya identifican sus libertades brindadas, ya que ellos tomarán conciencia de sus actividades laborales.

- **Etapa 4.-** Busca el desarrollo de nuevas habilidades, logrando en ellos un interés superior y haciendo que sus empleados adquieran mayores responsabilidades dentro de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
- **Etapa 5.-** Se mostrará los primeros resultados del Empowerment, de todos los beneficios brindados a los colaboradores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, ya que en las etapas anteriores se buscará una conducta de alto rendimiento conllevando a una motivación personal por alcanzar las metas planteadas.
- **Etapa 6.-** Aquella que busca el incremento de la autoestima de los integrantes de la institución, concibiendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se aumentara el sentimiento de pertenencia.
- **Etapa 7.-** Los funcionarios estarán aptos para tomar nuevas responsabilidades y retos.

La comunicación.- Con la investigación se ha logrado verificar que existe una comunicación efectiva, pero que se debe trabajar un poco más en esto ya que es un factor importante dentro de la empresa para llegar al éxito.

Al contar con una comunicación positiva el mensaje llegará de manera clara y oportuna hacia el empleado y a su vez la imagen corporativa de la empresa irá reforzándose cada vez más.

Si los directores están comprometidos con la comunicación, el compromiso trascenderá al resto de la empresa.

La imagen corporativa.- Al lograr mejorar la imagen corporativa es optimizar la percepción que tiene la ciudadanía sobre la empresa, el reconocimiento de la imagen no reporta resultados inmediatos, ya que se trata de un trabajo a medio y largo plazo que si se hace bien permite penetrar más en el público y para que los usuarios se concientizen de efectuar sus pagos puntualmente.

Por lo tanto, los directores de cada gestión deben ser un modelo visible y estar dispuestos a transferir personalmente los mensajes a los empleados, tratando de delegar actividades a sus colaboradores, compartiendo la responsabilidad de la comunicación y la imagen empresarial con los integrantes de la empresa.

Pasos.

Para lograr una comunicación efectiva en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán; es necesario que todos los servidores y servidoras públicas se responsabilicen en un solo propósito, el cual puede evaluarse conforme a los resultados esperados y para ello es necesario lo siguiente:

El Empowerment servirá para mejorar la efectividad laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, donde se reunirá a los involucrados y el emisor aclarará el mensaje, diseñando para ello un plan a seguir.

- ✓ El capacitador utilizará símbolos familiares y un idioma sencillo para que el receptor comprenda el mensaje.
- ✓ Selección de medios apropiados y se incitará la participación de los funcionarios sobre el análisis del mensaje.
- ✓ Se utilizará tono de voz y palabras adecuadas para que el receptor reciba el mensaje.

- ✓ El capacitador deberá cerciorarse de que se ha comprendido lo informado con una retroalimentación a los empleados.

Lineamientos propuestos

Para establecer una comunicación efectiva en la empresa se ha llegado a determinar los medios necesarios, los cuales permitirán un mejor desarrollo de la misma, siendo éstos los siguientes:

- Memorándum, buzón de sugerencia, correo electrónico, cartelera, boletines.
- Reuniones con el objetivo de conocer los aspectos que se deben mejorar en la organización.
- Verificar que el mensaje llegue al receptor con la misma claridad y veracidad.
- Retroalimentación donde se tomará en cuenta lo siguiente: escuchar, respetar y aceptar los comentarios de los demás, evaluando las sugerencias y compromisos de todos.
- Valorar las reacciones e incentivos de todos los funcionarios.

Planificación del Plan N° 1.-

Objetivo General: Capacitar al personal en temas de empowerment para lograr una mejor imagen corporativa mediante la comunicación dentro de la empresa.							
Objetivos Específicos							
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia que tiene la comunicación efectiva en el trabajo. • Establecer la importancia de transmitir y persuadir claramente el mensaje. • Dar a conocer los pasos a seguir para una comunicación efectiva. 							
Dirigido a: Servidoras y servidores públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.							
	CONTENIDOS	DINÁMICA	RESPONSABLE	CAPACITADOR	TIEMPO	RESULTADO FINAL	INVERSIÓN USD.
Empowerment y la Comunicación efectiva	Conceptos básicos de empowerment Conceptos básicos de la Comunicación Concepto básico de Imagen corporativa Importancia del buen uso de los medios Veracidad y Claridad en la Comunicación Proceso de la Comunicación	Clases Expositiva Análisis de Casos Videos	Jefe de Talento Humano	Ingeniero en Administración de Empresas con especialidad en Comunicación Corporativa o Relaciones Públicas.	10 horas	Mayores conocimientos acerca de empowerment, imagen corporativa y la comunicación efectiva en la empresa.	500

5.6.4.1.2. Plan N° 2.-

Formar equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y el desarrollo de sus actividades y funciones designadas.

Para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, se deberá tomar en consideración los elementos y requisitos necesarios e indispensables que ayuden a formar equipos de trabajo eficaces, ya que de esta manera, al trabajar en equipo todos los servidores y servidoras públicos trabajan para cumplir los mismos objetivos, persiguiendo un mismo fin, permitiendo que la responsabilidad sea compartida por todos y que no recaiga solamente en pocos, es así como establece las etapas del empowerment.

Elementos:

- **Claridad en las metas:** Un equipo trabaja mejor cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas, sin dar lugar a confusiones para evadir responsabilidades.
- **Plan de mejoramiento:** Éstos ayudarán al equipo a determinar que asesoría, asistencia, entrenamiento, materiales y otros recursos son necesarios.
- **Funciones definidas:** Los equipos operaran eficientemente cuando los talentos de cada empleado entiendan la responsabilidad de sus deberes y obligaciones.
- **Comunicación Clara:** Las buenas discusiones dependerán de la eficacia con la transmitan la información del equipo.
- **Comportamiento del equipo:** Deberán motivar a todos los integrantes a que utilicen sus habilidades y destrezas para que las reuniones sean efectivas.

- **Toma de decisiones:** Un equipo funciona cuando se observa el proceso a seguir para optar por una decisión correcta.
- **Participación equilibrada:** Todo equipo o persona individual debe participar en las discusiones y decisiones, compartiendo el compromiso del éxito y del empoderamiento.

Recomendaciones:

- La empresa deberá fijar metas que cada Dirección tendrá que cumplir en un tiempo prudente, fortaleciendo así el trabajo en equipo.
- La Gerencia General deberá mantener reuniones de trabajo con los equipos designados a fin de incrementar la confianza y respeto.
- Los Directores de cada dependencia tendrán el deber de motivar y fomentar la responsabilidad sobre los objetivos y metas a cumplir por parte de los colaboradores de la empresa.
- La Gerencia General de la empresa deberá motivar a sus colaboradores para que aporten con ideas significativas en beneficio de la institución.

Planificación del Plan N° 2.-

Objetivo General: Formar equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y el desarrollo de sus actividades y funciones designadas.							
Objetivos Específicos							
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la importancia que tiene el trabajar en Equipo. • Desarrollar las estrategias para formar Equipos de Trabajos • Formar equipos de trabajo 							
Dirigido a: Servidoras y servidores públicos de la EPMAPA – T.							
Trabajo en Equipo	ACTIVIDADES	ÁREA	RESPONSABLE	TIEMPO DE INICIO	TIEMPO DE CIERRE	RESULTADO FINAL	INVERSIÓN USD.
	Analizar cada una de las funciones designadas	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	04 de febrero 2013	08 de febrero 2013	Trabajo en Equipo que facilitará obtener un óptimo desempeño laboral	100
	Establecer áreas de trabajo acorde a los conocimientos			04 de marzo 2013	08 de marzo 2013		500
	Preparación de temas de trabajo en Equipo.			01 de abril 2013	05 de abril 2013		150
Formar Equipos según perfil profesional							
	Evaluar el desempeño laboral						
TOTAL							750

5.6.4.1.3. Plan N° 3.-

Motivar al personal de la empresa para entregar un eficiente y eficaz servicio de calidad a los usuarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Al motivar al personal se genera la aspiración de unificar esfuerzos para alcanzar las metas de la empresa, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos.

Para que exista una adecuada motivación a los servidores y servidoras públicos, los directores de cada gestión, con la herramienta Empowerment está en la obligación de involucrar y comprometer a los colaboradores en las actividades y funciones a ellos designados, sin ejercer presión para que las desarrollen.

Confianza y Motivación.

Tomando en cuenta la relación directa que existe entre confianza y motivación, a medida que se brinde confianza se incrementará la motivación del personal de la empresa, ya que al percibir confianza para tomar sus propias decisiones, sentirán enfrentarse a nuevos retos, traduciendo así a un incremento motivacional.

Es necesario que los directores demuestren a sus colaboradores confianza, elogiando su trabajo desarrollado o haciendo hincapié de sus conocimientos y habilidades, así como también promoviendo el crecimiento personal fundamentado en la autonomía que se les otorgue.

Incentivos Laborales

En la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, según lo investigado, muchos de los colaboradores se sienten

incentivados a desarrollar su trabajo de diferentes formas, pero el 8% necesita un incentivo adicional, siendo éste un componente para alcanzar el objetivo planteado por la empresa, en la actualidad se dan incentivos de tipo laboral (por un salario).

Por otro lado, tendrán que tomar en cuenta los incentivos no financieros como lo es un excelente Clima Organizacional, precisando fomentar otros medios motivacionales, como son: Crecimiento Personal (Ascenso de puesto basado en la capacidad y conocimientos).

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán realizará una especie de motivaciones basadas en el reconocimiento social, otorgando un diploma de mérito al mejor funcionario del mes, mismo que será evaluado por su desempeño, empoderamiento y compromiso con las labores asignadas.

Otros incentivos de motivación, ver anexo 6.

Modelo de Diploma

SERVIDOR PÚBLICO DEL MES



Concede el presente diploma de reconocimiento social al trabajo desempeñado en el presente mes a:

Sr. **JUAN PÉREZ**

En reconocimiento a su esfuerzo y dedicación demostrando compromiso y empoderamiento con nuestra Institución.

Tulcán, Mayo 2013

GERENTE GENERAL

JEFE TALENTO HUMANO

Planificación del Plan N° 3.-

Objetivo General: Motivar al personal de la empresa para entregar un eficiente y eficaz servicio de calidad a los usuarios de la EPMAPA – T.							
Objetivos Específicos							
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la Importancia de la motivación • Determinar incentivos financieros y no financieros en la motivación del personal. • Aumentar la productividad basado en motivación 							
Dirigido a: Servidoras y servidores públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.							
	ACTIVIDADES	ÁREA	RESPONSABLE	TIEMPO DE INICIO	TIEMPO DE CIERRE	RESULTADO FINAL	INVERSIÓN USD.
La motivación para entregar un servicio de calidad	Impartir charlas motivacionales a los colaboradores de la empresa	Gerente General de la EPMAPA - T	Jefe de Talento Humano	02 de mayo 2013	08 de mayo 2013	Personal motivado y comprometido a realizar mejor su trabajo	500
	Realizar convenios con entidades públicas para implementar la entrega de diplomas y otros incentivos	Jefe de Talento Humano	Gerente General	02 de mayo 2013	03 de mayo 2013		60
	Proveer incentivos no financieros al personal de la EPMAPA – T	Director Gestión Financiera	Gerente General	Diplomas: 2 de cada mes (1 a trabajadores y 1 a administrativos)			0
		Director Gestión Financiera	Jefe de Talento Humano				
			Director Gestión Financiera			Total	560

Retroalimentación de Empowerment como técnica administrativa.

Después de que se haya implementado esta técnica se debe esperar un tiempo mayor a un año para determinar si está dando resultado o no, para lo se emitirá un test a los servidores y servidoras públicos con el objeto de que la Gerencia General determine si el Plan de Empowerment ha conferido los resultados esperados beneficiando favorablemente a la institución, ya que muchas de las veces al tratar de cambiar ciertos procesos tardan en socializarse entre los involucrados y por ende no se cumple con lo propuesto.

Es por eso que la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán hará comparaciones de lo actual con años anteriores para poder verificar mediante evaluaciones si esta herramienta ha servido de ayuda para desempeñar su trabajo de forma eficaz y eficiente al momento de entregar un servicio de calidad al usuario y si la opinión de los colaboradores de la empresa son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones para mejorar el clima y la cultura organizacional.

TEST PROPUESTO PARA EVALUAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPUESTA			
	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Como califica los nuevos medios de comunicación que se utilizan en la empresa.	M	B	MB	E
Considera usted que el trabajar en equipo permite usar habilidades y conocimiento para un trabajo más efectivo.	SI	NO		
Como evalúa la participación en la toma de decisiones en la EPMAPA – T	M	B	MB	E
Como evalúa los nuevos métodos de motivación que la empresa ha realizado.	M	B	MB	E
Considera que con la implementación del Empowerment, el clima organizacional ha mejorado.	SI	NO		
Cree Que con la implementación del Empowerment se le ha delegado autoridad y responsabilidad.	SI	NO		
Mencione los nuevos conocimientos que usted ha adquirido mediante la aplicación del Empowerment.	Observaciones:			

Presupuesto General de los planes de acción para la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán

PLAN Nº	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	INVERSIÓN USD.
1	Capacitar al personal en temas de empowerment para lograr una mejor imagen corporativa mediante la comunicación dentro de la empresa.	Conceptos básicos de empowerment Conceptos básicos de la Comunicación Concepto básico de Imagen corporativa Importancia del buen uso de los medios Veracidad y Claridad en la Comunicación Proceso de la Comunicación	500
2	Formar equipos de trabajo para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y el desarrollo de sus actividades y funciones designadas.	Analizar cada una de las funciones designadas Establecer áreas de trabajo acorde a los conocimientos Preparación de temas de trabajo en Equipo. Formar Equipos según perfil profesional Evaluar el desempeño laboral	100 500 150
3	Motivar al personal de la empresa para entregar un eficiente y eficaz servicio de calidad a los usuarios de la EPMAPA – T.	Impartir charlas motivacionales a los colaboradores de la empresa Realizar convenios con entidades públicas para implementar la entrega de diplomas y otros incentivos Proveer incentivos no financieros al personal de la EPMAPA – T	500 60 0
TOTAL USD.			1.810,00

INSTRUMENTOS

ETAPA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	MÉTODOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Diagnóstico y formulación del problema	Formular debidamente el problema	Recolección de Información Criterio de Experto	Encuesta, Entrevista Encuesta o entrevista	Cuestionario o guía de encuesta Guía de entrevista	Adquirir los conocimientos apropiados para una correcta formulación del problema a investigar de forma clara.
Fundamentación teórica	Fundamentar teóricamente todo lo referente para el cumplimiento de los objetivos.	Inductivo-Deductivo Analítico-Sintético Sistémico y Modelación	Proporcionadas de acuerdo a la Información Científica	Documentos Libros	Obtener una buena fuente teórica que proporcione la información necesaria para viabilizar la implementación de un Plan de Empowerment en la EPMAPA – T.
Elaboración de la investigación	Fundamentar teóricamente los conceptos sobre gestión administrativa y desempeño del talento humano, a través de la consulta bibliográfica dotando un sustento científico a la propuesta. Diagnosticar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores públicos de las empresas administradoras de agua potable, mediante una investigación	Documental Analítico Sintético Inductivo Deductivo	Encuestas Entrevistas Análisis documental Gráficos estadísticos	Cuestionarios Gráficos circulares Gráficos de barras	Elaborar un correcto Plan de Empowerment que ayude a la EPMAPA – T al empoderamiento y compromiso de sus colaboradores con el desarrollo de sus actividades.

	de observación. Proponer un plan de Empowerment sustentado en una adecuada gestión administrativa del talento humano que mejore el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EPMAPA – T.				
Validación		Criterio de expertos Estadísticos	Validación	Encuesta	Viabilidad del proyecto de tesis.

Cronograma

Tiempo Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
<u>Objetivo 1</u>						
Fundamentar teóricamente los conceptos sobre gestión administrativa del talento humano a través de la consulta bibliográfica dotando un sustento científico a la propuesta.						
1.- Actividad Consulta bibliografía de la estrategia Empowerment.						
2.- Actividad Consulta bibliográfica de la gestión administrativa del talento humano						
3.- Actividad Revisar y corregir la fundamentación teórica.						
<u>Objetivo 2</u>						
Diagnosticar el desempeño de las funciones de los trabajadores públicos estableciendo elementos cognitivos, afectivos y actitudinales.						
1.- Actividad Diagnosticar el desempeño de las funciones de los trabajadores públicos.						
2.- Actividad Diagnosticar los elementos afectivos de los trabajadores públicos.						

Presupuesto

ACTIVIDAD	VALOR USD.
Recursos Humanos	200,00
Viajes Técnicos	300,00
Capacitación	200,00
Equipos	1.000,00
Recursos Bibliográficos y Software.	250,00
Materiales y Suministros	250,00
Transferencia de resultados	400,00
Subcontratos y servicios	0,00
Evaluación, Seguimiento y Monitoreo del Proyecto.	100,00
Gastos varios	200,00
Total	2.900,00

Recursos

Talento humano

Quienes intervendrán en este proyecto serán los empleados de las empresas públicas, así como los directivos de las mismas y en particular el talento humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

Como beneficiarios indirectos del proyecto serán los usuarios de Tulcán.

Materiales.

Para la realización del presente trabajo de investigación se requerirá los suministros e Implementos de oficina que permitan realizar las encuestas, copias, listados y reportes.

Las consultas que requieren hacerse vía telefónica e internet y los registros en el equipo de computación con la emisión de resultados.

Financieros.-

Este proyecto será financiado con fondos propios.

Tecnológicos.

En ésta investigación, también se necesitará un computador, internet, calculadoras y paquetes informáticos que permitan tabular de mejor manera las encuestas y así obtener datos reales.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Ley Orgánica de Empresa Públicas.
- ✓ Constitución de la República.
- ✓ Ordenanza de Creación de la empresa.
- ✓ Reglamento Interno de la empresa.
- ✓ ARIAS GALICIA, F. (2010). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO*. MEXICO: Trillas S.A.
- ✓ Arias, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*.
- ✓ Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición..* México: Mc Graw Hill.
- ✓ Delgado González, S., & Ventura, B. E. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid - España: Paraninfo.
- ✓ Díaz García, G. A. (2009). *Empoderamiento*.
- ✓ DÍAZ, J. (2009). *Las 10 Reglas de Oro del Empowerment*. Cali, Colombia: Comunidad de Emprendedores.
- ✓ EDUARDO, R. L. (2010). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. La Coruña - Spain: Netbiblo.com.
- ✓ ENA VENTURA, B. (2008). *GESTION ADMINISTRATIVA DE PERSONAL*. ESPAÑA: PARANINFO.
- ✓ Ken Blanchard, J. P. (2011). *Empowerment*. Bogotá, Colombia.: Norma S. A.
- ✓ Lara, J. S. (2001). *Historia de la iglesia catolica en el Ecuador*. Quito: Abya - Yala.
- ✓ M., M. R. (2006). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO*. México: Pearson Educación.
- ✓ Martha, A. (2006). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- ✓ PINZON SCHNEIDER MARTHA, J. U. (2006). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO*. Cali, Colombia: CDEE - Universidad ICESI.

- ✓ Ventura, E. B. (2008). *Recursos Humanos 3ta. Edición*. Madrid - España: Paraninfo.
- ✓ VILLEGAS, S. (2007). *PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tarapoto - Perú: UNIVERSIDAD SAN MARTIN.

LINKOGRAFÍA

- (18 de 08 de 2012). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.
- ABC, D. (2007 - 2012). www.definicionabc.com/economia/administrar.php. Recuperado el 07 de 2012
- Aerolatino. (22 de Septiembre de 2011). <http://www.aerolatino-geba.com.ar/jci/Tipos-de-Direccion-Autocratica-Apatica-y-Democratica.html>. Recuperado el 23 de Abril de 2012
- ARIAS GALICIA, F. (2010). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO*. MEXICO: Trillas S.A.
- Arias, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*.
- Blanchard, K. (2011). *Empowerment*. Bogotá - Colombia: Norma S. A.
- BLANCHARD, K. (2011). *Empowerment*. Bogotá - Colombia: Norma S. A.
- Caramelo, M. (18 de Septiembre de 2007). <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>. Recuperado el 23 de Abril de 2012
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*, pág. 371. México: Mc Graw Hill.
- Compartida, G. G. (05 de 10 de 2012). <http://www.gcgestion.com.ar/deconceptos.com/general/director>. (2012). Recuperado el Julio de 2012

- Delgado González, S., & Ventura, B. E. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid - España: Paraninfo.
- DELGADO González, S., & VENTURA, E. B. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid - España: Paraninfo.
- Díaz García, G. A. (2009). *Empoderamiento*.
- DÍAZ, J. (2009). *Las 10 Reglas de Oro del Empowerment*. Cali, Colombia: Comunidad de Emprendedores.
- Eduardo. (2010). *Gestión por Competencias*.
- EDUARDO, R. L. (2010). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. La Coruña - Spain: Netbiblo.com.
- ENA VENTURA, B. (2008). *GESTION ADMINISTRATIVA DE PERSONAL*. ESPAÑA: PARANINFO.
- Eumed.net. (s.f.).
<http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>. Recuperado el 03 de Agosto de 2012
- Formales. (2011).
- FORMALES, P. E. (01 de 2011).
<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>.
 Recuperado el 13 de 09 de 2011
- Galicia, A. (2010, pág. 380). *Administración del Recurso Humano*.
- Gestiopolis. (15 de 06 de 2001).
www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/.../administrador.htm.
 Recuperado el 07 de 2012
- <http://definicion.de/gestion/>. (16 de 08 de 2012).
- <http://definicion.de/salud-ocupacional/>. (16 de 08 de 2012).
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>. (2012). Recuperado el 02 de 08 de 2012
- <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>. (12 de 2012). <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempeño-Laboral/1986568.html>. (Abril de 2011). Recuperado el 02 de 08 de 2012, de Buenas tareas.com.
- Ken Blanchard, J. P. (2011). *Empowerment*. Bogotá, Colombia.: Norma S. A.

- Lara, J. S. (2001). *Historia de la iglesia catolica en el Ecuador*. Quito: Abya - Yala.
- M., M. R. (2006). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO*. México: Pearson Educación.
- Martha, A. (2006). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Monografias. (28 de Agosto de 2009). <http://www.monografias.com/trabajos6/empo/empo.shtml> . Recuperado el 2012 de AGOSTO de 25
- Monografias.com. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>. Recuperado el 03 de Agosto de 2012
- Mundo, E. (s.f.). <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>. Recuperado el 02 de Agosto de 2012
- PINZON SCHNEIDER MARTHA, J. U. (2006). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO*. Cali, Colombia: CDEE - Universidad ICESI.
- Pinzón Schneider, M. (2006). *Gestión por Competencias*. Prisa. (2012). http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html. Recuperado el 03 de Agosto de 2012
- rrhh-web.com. (16 de 08 de 2012). <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>.
- Salonhogar.com. (06 de 08 de 2012). www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplaneacion.htm.
- Slideshare. (05 de 11 de 2012). <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/matriz-de-la-estrategia-principal>.
- Socorro, F. (2010). <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/seguimiento.htm>. Recuperado el 02 de 08 de 2012
- V., L. P. (01 de 2006). *Entorno Empresarial.com*. Recuperado el 13 de 09 de 2011, de <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>.
- Ventura, E. B. (2008). *Recursos Humanos 3ta. Edición*. Madrid - España: Paraninfo.

Villegas. (2007). *Recursos Humanos*.

Villegas. (2009). *Recursos Humanos*.

VILLEGAS, S. (2007). *PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Tarapoto - Perú: UNIVERSIDAD SAN MARTIN.

Wikipedia. (21 de 08 de 2011).

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n#Teor.C3.ADa_de_X_y_la

[_Teor.C3.ADa_Y](#). Recuperado el 13 de 09 de 2011

XXXXX. (1987). *GGGGGG*. TULCAN: ECUATORIANA.

VII. ANEXOS.

Anexo N° 1.-

ENCUESTAS.

Buenos días (tardes, Noches), Estamos realizando una encuesta con la finalidad de Identificar si la gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas públicas administradoras de agua potable.

Sexo
Nivel educativo
Cargo

Cuestionario:

1.- ¿Conoce Usted la misión y visión de la empresa?

Si No

2.- ¿Sabe usted de algún reglamento de la institución?

Si No

Cual?.....

3.- ¿Qué nivel de conocimientos tiene Usted sobre los manuales de Funciones y cargos?

Bueno Malo Regular

4.- ¿Cree Usted que la empresa debe establecer un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral?

Si No

5.- ¿A través de qué medios cree Usted que se debe establecer las capacitaciones?

Seminarios Cursos Talleres

6.- ¿Con qué frecuencia considera Usted que deben desarrollarse los seminarios, cursos o talleres por parte de la empresa?

De 1 a 3 meses

De 3 a 6 meses

De 6 meses a 1 año

De 1 año

7.- ¿Está Usted motivado para trabajar en la empresa?

Si No

8.- ¿Cuál sería un factor motivacional para hacer su trabajo eficientemente?

Económico

Reconocimiento social

Otro Cual?.....

9.- ¿Como considera Usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Bueno Malo Regular

10.- ¿Qué mecanismos utiliza Usted Para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Verbal

Teléfono

Escrita (memos)

11.- ¿En su área de trabajo, es necesario incrementar más personal?

Si No

Porqué?

.....

12.- ¿Demuestra Usted compromiso para trabajar en su empresa?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

13.- ¿Se siente satisfecho con las actividades que Usted desempeña en la empresa?

Si No

14.- ¿Sus actividades son planificadas con anterioridad?

Si No

15.- ¿Su puesto de trabajo, con qué condiciones ambientales cuenta?

Tiene suficiente luz SI No

La temperatura es adecuada SI No

El nivel de ruido es adecuado SI No

Su área de trabajo es limpia y aseada SI No

16.- ¿Para desempeñar su trabajo, cuenta Usted con equipos y/o herramientas adecuadas?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

17.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con la tecnología y/o medios necesarios para solucionar problemas?

Si No

18.- ¿Para Usted, la empresa brinda un buen servicio al usuario?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

19.- ¿Tiene Usted posibilidades de crear o tomar iniciativas propias?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

20.- ¿Cómo califica su desempeño laboral dentro de la empresa?

Bueno Malo Regular

21.- ¿Conoce Usted que es el empoderamiento, lo aplica, como?

.....

.....

Gracias por su colaboración.

Anexo Nº 2.-

ENTREVISTA

Buenos días (tardes, Noches), Estamos realizando esta entrevista con la finalidad de Identificar si la gestión administrativa del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas públicas administradoras de agua potable.

Guía de Entrevista

Nombre

Cargo que desempeña.....

Nivel Educativo.....

Fecha

1. ¿Conoce usted los Valores de la Institución? ¿Se siente identificado con ellos?
2. ¿Cómo es el clima laboral en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán?
3. ¿Qué mecanismo utiliza su Dirección para mejorar la gestión del talento humano?
4. ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones a los empleados?
5. ¿Qué elementos utiliza usted para comunicarse dentro de la empresa?
6. ¿Cómo percibe la relación empleado – jefe en la empresa?
7. ¿Sus empleados han realizado por su propia iniciativa, aportes para mejorar su trabajo?
8. ¿Hace usted retroalimentación con regularidad a sus empleados sobre su desempeño laboral? ¿Cómo?

9. ¿Reconoce a los empelados su buen desempeño? ¿Cómo?
10. ¿Cuál es su opinión acerca del empoderamiento?
11. ¿Qué cree usted que falta para dinamizar los procesos de empoderamiento dentro de la organización?

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 3.-

Tabla de correlación del SPSS

Anexo N° 4.-

REGLAMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EPMAPA – T.

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCÁN

CONSIDERANDO

Que, es necesario establecer normas y procedimientos para la evaluación del personal dando cumplimiento a las atribuciones que le otorga la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán EPMAPA-T

ACUERDA:

Expedir el siguiente:

REGLAMENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EPMAPA-T.

Art.1. FINALIDAD

El presente Reglamento optimiza los grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación que permita determinar el rendimiento, experiencia, nivel educativo, asistencia y meritos del personal de la EPMAPA-T.

CAPITULO I

DE LA EVALUACION

Art.2. La evaluación del desempeño del personal permitirá medir las cualidades que poseen los servidores públicos en el desempeño de sus funciones y en el trabajo realizado.

Art.3. La evaluación para el personal de la EPMAPA-T, se divide en tres grupos: Directores y Asesores, Personal Administrativo y Trabajadores. Los factores considerados y su peso por cada factor son los siguientes:

Direcciones y Asesores		Personal Administrativo		Trabajadores	
Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso
Colaboración	12.5	Colaboración	10	Colaboración	10
Comportamiento	12.5	Comportamiento	20	Comportamiento	30
Autodesarrollo	12.5	Autodesarrollo	10	Autodesarrollo	10
Iniciativa	12.5	Iniciativa	10	Iniciativa	10
Imagen	12.5	Imagen	20	Imagen	15
Responsabilidad	12.5	Responsabilidad	30	Responsabilidad	25

Habilidad Des. Subordi	12.5			
Liderazgo	12.5			

Art.4. Dentro del proceso de evaluación los servidores públicos deberán conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeñan.

Art.5. Cada factor tendrá los grados del 1 al 5, siendo el 1 el menos significativo y el 5 el de mayor incidencia, con lo que la evaluación del desempeño se sujetara a la escala de (5) Excelente, (4) Muy Bueno, (3) Satisfactorio, (2) Regular y (1) Insuficiente.

Art.6. El servidor público que obtenga la calificación de insuficiente deberá ser destituido de su puesto previo el respectivo sumario administrativo, los funcionarios o trabajadores que obtenga la calificación de regular serán nuevamente evaluados en un plazo de tres meses y los que obtengan la calificación de satisfactorio serán considerados para ascensos, promociones o reconocimientos, de acuerdo a la Ley de Empresas Publicas.

Art.7. La comisión encargada de realizar la evaluación de desempeño estará integrada por el Gerente General, el Inmediato Superior y el Administrador del Talento Humano, quien previo a la fecha de evaluación, proveerá a la comisión la información existente en la carpeta personal que afecte la hoja de vida institucional de cada funcionario o trabajador.

Art.8. Los resultados de la evaluación serán notificados en un plazo de ocho días, los funcionarios y trabajadores podrán solicitar por escrito y fundamentadamente la reconsideración o la recalificación de ser el caso.

Art.9. El tribunal de apelación, para resolver los reclamos solicitados por el personal evaluado, deberá estar integrado por dos funcionarios incluidos en la escala del nivel jerárquico superior; el funcionario o trabajador que acuda a esta instancia, deberá realizarlo dentro de las 48 horas hábiles después de haber sido notificado el resultado de su evaluación, en la solicitud deberá constar el fundamento de su reclamo.

Art.10. Las evaluaciones al personal se las realizará una vez al año, para lo cual la unidad administradora del Talento Humano, deberá instruir a los evaluadores sobre el mecanismo de evaluación.

CAPITULO II

MANUALDE EVALUACIÓN PARA CADA FACTOR DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Art.11. Colaboración.- Es la actitud permanente de contribuir a la solución de problemas propios, de los compañeros de trabajo y de otras áreas de la Empresa. Se evalúa también su entrega personal al trabajo en equipo, considerando su inclinación a someter sus preferencias personales en aras de favorecer el bienestar grupal; además se mide la disposición y facilidad que tiene para adaptarse al trabajo grupal, sin que considere si influye o no en su mérito personal. Contempla así mismo, la actitud del evaluado ante situaciones problemáticas en la Empresa que requiere de su participación desinteresada.



GRADO	DEFINICIÓN
1	Se preocupa únicamente de los problemas directamente relacionados a su trabajo. Desestima cualquier oportunidad para colaborar. No se integra al trabajo grupal.
2	La actitud que tiene ante los requerimientos de los demás es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su ayuda. Podría brindar mayor ayuda si se lo propone
3	La actitud que tiene es colaboradora. Brinda ayuda sin que le reiteren la solicitud. Se adapta al trabajo grupal en aras de obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4	Está dispuesto a colaborar. Su disposición para brindar ayuda es buena. Se adapta al trabajo grupal desinteresadamente. Su actitud es permanentemente positiva
5	Sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a compañeros de trabajo y directores, en cualquier área de la Empresa. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás. Constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.

Art.12. Comportamiento.- Se mide la capacidad de integración social del evaluado, contemplando la cortesía, cordialidad, simpatía, modales, forma de reaccionar, etc. Se toma en consideración el impacto que tiene la conducta del evaluado en la interacción con sus compañeros de trabajo, visitantes, usuarios y la comunidad en general. Es importante cómo maneja las situaciones con los demás, como también la capacidad de recibir, con una actitud positiva, observaciones y comentarios sobre su desempeño.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Es un funcionario que constituye un mal ejemplo para los demás. Habitualmente su conducta perturba al grupo de trabajo. Es descortés y no tiene tino en sus expresiones y forma de comunicarse.
2	Ocasionalmente provoca problemas sin importancia. Su comportamiento social es ocasionalmente inapropiado. Es eventualmente desatinado en su manera de expresarse. Su cortesía y trato es algo inadecuado y mejorable
3	El trato que tiene es correcto. No hay motivo para llamarle la atención por su conducta. Trata de aceptar constructivamente cualquier observación sobre su desempeño. Se comporta adecuadamente con sus compañeros y las personas en general.
4	Se compenetra adecuadamente con los grupos; es correcto y educado en todo momento. La actitud que tiene es siempre positiva, inclusive en situaciones tensas.
5	Excelente trato, muy ecuánime y controlado en sus reacciones, inclusive bajo

	presión. Su comportamiento es siempre excepcional y ejemplar. Armoniza perfectamente su trabajo con los demás e induce el mismo comportamiento en otros.
--	--

Art.13. Autodesarrollo.- Se mide la inquietud que demuestre el evaluado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento con el fin de que influya directamente la eficiencia de sus funciones. Se evalúa la eficiencia del servidor público para aprovechar oportunidades educativas que le permitan seguir progresando en la institución ya sea buscando conocimientos específicos o generales que le sean de utilidad de inmediato o a mediano plazo.

GRADO	DEFINICIÓN
1	No muestra interés en adquirir nuevos conocimientos. Su actitud es totalmente conformista. No demuestra interés en progresar.
2	Eventualmente muestra algún interés por capacitarse. No propone entrenamiento. No aprovecha suficientemente las oportunidades de autoeducación. Su interés no se concreta y no es entusiasta cuando se le envía a entrenarse.
3	Muestra interés por capacitarse. Aprovecha bien las oportunidades de autoeducación que se le presentan. Es entusiasta cuando se le envía a entrenamiento. Asimila bien los nuevos conocimientos.
4	Muestra mucho interés por capacitarse. Se preocupa de que el entrenamiento que propone tenga impacto a corto plazo en la eficiencia y eficacia de su área. Es investigador, se mantiene actualizado sobre avances técnicos.
5	Permanentemente está capacitándose, aprovechando, inclusive por cuenta propia, cualquier oportunidad educativa. Se preocupa constantemente por mantener un óptimo nivel de cultura profesional. Asimila totalmente los nuevos conocimientos. El entrenamiento que recibe es sumamente productivo a corto, mediano y largo plazo.

Art.14. Iniciativa.- Se mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente; ya sea de procedimientos, métodos de trabajo, rutinas, políticas, imagen, etc. En general es la actitud y disposición para generar buenas ideas y dinamizar su implantación. Se evalúa el ingenio, la creatividad y la rapidez con que se proponen mejoras y se llevan a cabo las mismas, considerando también el análisis previo de riesgos, costos y beneficios. Los resultados deben tener como consecuencia mejoras significativas.



GRADO	DEFINICIÓN
1	No se preocupa por mejorar su trabajo. No efectúa aportes o contribuciones de ningún tipo. No se encuentra atento a las oportunidades que se le presentan.
2	Demuestra poco interés en mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo, y si lo hace lo efectúa sin meditaciones, medición de riesgos y relación de costos. Con poca frecuencia encuentra oportunidades y las aprovecha.
3	Busca mejoría en aspectos fundamentales. Aprovecha medianamente las oportunidades que se presentan. Inicia mejoras y toma en consideración los costos y riesgos que implica, obteniendo mejor calidad y cantidad.
4	Eventualmente inicia cambios y mejoras de fondo. Las variaciones que sugiere las hace oportunamente, y tiene impacto importante en la eficiencia y eficacia de su área de labores. Aprovecha bien las oportunidades que se presentan para poder idear mejoras.
5	Se encuentra permanentemente a la búsqueda de oportunidades.

Art.15. Imagen.- Se evalúa la imagen que presenta el servidor público a través de su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física bajo su responsabilidad. Se considera la imagen de profesionalismo, pulcritud, organización, etc. Que emana del evaluado personalmente, de los trabajos que produce, de las áreas físicas que controla, de sus herramientas de trabajo y, en el caso de directores, de las personas a su cargo. Se evalúa la utilización correcta de la ropa de trabajo asignada a sus labores.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Es desordenado en su ambiente físico bajo su responsabilidad y de sus herramientas. Frecuentemente, la presentación de su trabajo deja algo que desear. proyecta una imagen negativa de la Empresa. Es descuidado en su apariencia personal y la utilización de la ropa de trabajo no es la adecuada.
2	El evaluado podría mejorar la presentación de su ambiente físico de trabajo y de sus herramientas. La presentación de su trabajo es eventualmente inapropiada. La imagen personal y corporativa que proyecta puede y debe ser mejorada. Algo descuidado en la apariencia personal que proyecta, al igual que la utilización de la ropa de trabajo.
3	Su ambiente de labores no es desordenado. La presentación de su trabajo es buena, por lo tanto, la imagen general que proyecta es buena. Su apariencia personal y la utilización de su ropa de trabajo es la adecuada.
4	Su área de trabajo y los instrumentos para efectuar sus tareas se encuentran

	satisfactoriamente ordenados. Habitualmente la calidad de presentación es muy buena. La imagen personal y corporativa que proyecta es muy buena. Es pulcro en su presentación personal.
5	Su ambiente de trabajo es sumamente ordenado y ejemplar. La presentación de sus trabajos es de calidad admirable. La imagen personal e institucional que proyecta causa siempre una excelente impresión. Sumamente cuidadoso en la totalidad de la imagen que proyecta, siempre utiliza adecuadamente su ropa de trabajo asignada para sus labores.

Art.16. Responsabilidad.- Se evalúa con que intensidad el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado dentro y fuera de la Empresa, en su horario de trabajo. Se mide la puntualidad y la confiabilidad de su cumplimiento (horario, reportes, informes, encargos, etc.) en los plazos acordados, la eficiencia de utilización del tiempo de la empresa, lo diligente y lo concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento a las normas de la institución así como también su autonomía. Se mide igualmente el seguimiento que hace de sus propias actividades, y si requiere o no supervisión para cumplir con sus obligaciones. Se evalúa la puntualidad al ingreso de sus labores y la permanencia en su puesto de trabajo.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Hay que supervisarlos constantemente para que cumpla con sus responsabilidades. Emplea inadecuadamente el tiempo en la Empresa. No muestra interés por cumplir con sus compromisos y tareas. Es impuntual al ingreso de sus labores y frecuentemente abandona su puesto de trabajo
2	Requiere supervisión para cumplir con sus obligaciones. Algo descuidado en los plazos acordados. Ocasionalmente deja de cumplir con sus compromisos y tareas, es un poco impuntual y rara vez abandona su puesto de trabajo
3	Requiere eventual supervisión para desarrollar sus responsabilidades, eventualmente es impuntual al ingreso de sus labores,
4	Requiere supervisión únicamente en casos especiales, emplea el tiempo en cumplir con sus responsabilidades de una forma interesada, rara vez es impuntual y abandona su puesto de trabajo
5	No requiere supervisión de ningún tipo para que cumpla con sus obligaciones laborales, emplea adecuadamente el tiempo de la empresa, es puntual al ingreso de sus labores y nunca abandona su lugar de trabajo.

Art.17. Habilidades para Desarrollar Subordinados.- Se considera la habilidad y efectividad del superior para elegir y retener personal de alta calidad y prepararlos adecuadamente, mediante ejemplo y enseñanza, para el cumplimiento de sus actuales obligaciones como también para mayores responsabilidades en el futuro. Debe medirse su capacidad de orientación que redunde en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo,

6

logrando el desarrollo de sus subordinados. Se evalúa así mismo, el ejemplo como elemento de enseñanza; ya que los modelos de comportamiento son importantes en el aprendizaje de los adultos.

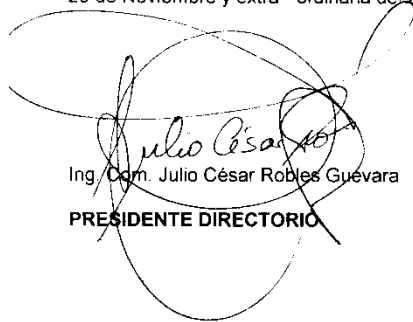
GRADO	DEFINICIÓN
1	No tiene desarrollada la capacidad de manejar adecuadamente la instrucción de sus subordinados, ni de motivar el desarrollo personal de los mismos.
2	Tiene problemas para elegir subordinados y transmitir a ellos instrucciones adecuadamente. No obtiene los resultados esperados.
3	Elige, orienta, instruye y educa satisfactoriamente a su personal, obteniendo resultados que se encuentran enmarcados en los estándares esperados.
4	Elige subordinados con acierto, y maneja con habilidad su orientación e instrucción. Se involucra muy satisfactoriamente en la etapa educativa de su personal. Obtiene resultados muy buenos, logrando el desarrollo y retención de su personal.
5	Es muy hábil en la elección, instrucción y preparación de su personal subalterno. Obtiene con facilidad una rápida eficiencia, eficacia y desarrollo de su personal para responsabilidades actuales y futuras.

Art.18. Liderazgo - Se considera la habilidad y capacidad del director para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, el tino con que imparte instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma como conduce las reuniones grupales e individuales y como utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir al personal a su cargo. También se mide el estilo gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la empresa. Se evalúa así mismo la capacidad motivadora del supervisor en el logro de objetivos grupales.

GRADO	DEFINICIÓN
1	Transmite desatinadamente las instrucciones. El trato que brinda a los subordinados es inapropiado. No corrige la conducta y actitudes del personal a su cargo. No tiene características de líder.
2	Ocasionalmente tiene dificultades para manejar al personal a su cargo. Realiza tareas que debería delegar. El trato a los subordinados es algo inadecuado y, por lo tanto, las relaciones con su personal pueden mejorar. Aplica parcialmente técnicas gerenciales.
3	Maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales logrando un buen rendimiento de sus subordinados. Imparte correctamente instrucciones y delega

	adecuadamente el trabajo. Es mesurado y corrige oportunamente las actitudes incorrectas del personal.
4	Emplea oportunamente las técnicas gerenciales para conducir muy bien a sus subordinados. El estilo gerencial que tiene es muy adecuado. Maneja muy ponderadamente sus relaciones humanas entre su personal. Su actitud de líder eventualmente excede los parámetros normales.
5	Permanentemente utiliza las técnicas gerenciales en forma acertada. Prevee cualquier eventualidad en el manejo de las relaciones humanas y se anticipa muy adecuadamente. La relación con su personal es magnífica. Tiene una gran actitud de motivación. Es ejemplo digno de seguir.

Dado y firmado en la sala de sesiones del Directorio de la EPMAPA - T, en sesión ordinaria del 29 de Noviembre y extra - ordinaria del 21 de Diciembre del dos mil diez.



Ing. Com. Julio César Robles Guevara
PRESIDENTE DIRECTORIO



Ing. Civil Fernando Tobar Espinoza
SECRETARIO DIRECTORIO

Que el **REGLAMENTO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EPMAPA-T** fue discutido y aprobado en en sesión ordinaria del 29 de Noviembre y extra - ordinaria del 21 de Diciembre del dos mil diez.



Ing. Civil Fernando Tobar Espinoza
SECRETARIO DIRECTORIO

Anexo 5.-

REGLAMENTO DE SERVICIOS DE LA EMAPA – T.

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TULCAN, EMAPA-T
REGLAMENTO DE SERVICIOS

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CIUDAD DE TULCÁN – EMAPA-T

CONSIDERANDO:

Que el Concejo Municipal aprobó la Ordenanza de Constitución de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, EMAPA-T, publicada en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del 2005;

Que la Reforma a la Ordenanza de Constitución de la EMAPA-T, fue aprobada en sesiones ordinarias del Concejo de los días 25 de julio y 1 de agosto del 2005; y, publicada en el Registro Oficial No. 121 de 10 de octubre del año en curso;

Que es facultad del Directorio de la EMAPA-T, dictar los reglamentos que normen y garanticen el funcionamiento técnico, operativo y administrativo y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa;

Que es necesario regular el buen uso, manejo, consumo racional y responsable de los bienes y servicios que la ciudadanía debe dar a la prestación que le brinda la Empresa; según lo prevé la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor; y,

En ejercicio de la atribución prevista en el Art. 18 de la Ordenanza de Constitución de la EMAPA-T.

Expide

El siguiente: **REGLAMENTO DE PRESTACION DE SERVICIOS**

CAPITULO I

DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

De las conexiones y sus requisitos

Art. 1 Todo inmueble, ubicado dentro de los límites de servicio establecido por

DICIEMBRE- 2005

la EMAPA - T, de acuerdo a su capacidad técnica, debe tener la instalación de servicios domiciliarios de provisión de agua potable y/o alcantarillado las que serán realizadas por la EMAPA - T, y/o el usuario, según el caso.

La infraestructura hidráulica-sanitaria existente dentro de los límites de servicio, pertenece exclusivamente a EMAPA - T.

Art. 2 De los requisitos

Los documentos que deberán presentar los solicitantes son:

Para personas naturales:

Copia de la escritura.

Copias de la cédula de identidad y certificado de votación.

Solicitud dirigida al Director Técnico, cuyo formulario será adquirido en la Tesorería de la EMAPA - T.

Certificado de área de construcción extendido por la Municipalidad de la ciudad de Tulcán, cuando es nueva construcción o ampliación.

Copia de la última carta de pago del Impuesto Predial Urbano.

Para personas jurídicas, adicional a los anteriores:

Copia del RUC

Copia de la escritura de Constitución

Copia de la cédula de identidad y certificado de votación, del representante legal

Copia del nombramiento del representante legal

El valor del formulario para realizar la solicitud es de \$ 10,00

Art. 3 Recibida la solicitud en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán EMAPA - T, la estudiará y resolverá de acuerdo con la reglamentación respectiva y comunicará los resultados al interesado en un plazo no mayor a 8 días.

Art. 4 Si la solicitud en cuestión fuere aceptada, el interesado suscribirá en el formulario correspondiente un contrato con la Empresa en los términos y condiciones prescritas en este Reglamento.

Art. 5 El diámetro de las conexiones de agua potable y alcantarillado, serán fijadas por la Dirección Técnica considerando las condiciones de operación de la red de distribución y las necesidades a satisfacer, de acuerdo a las siguientes regulaciones:

Del Agua Potable

- a) Acometidas de diámetro de 12 mm. en edificaciones de hasta tres pisos y/o 400 m² de construcción.
- b) Acometidas de diámetro de 20 mm. en edificaciones de cuatro pisos o 401 m² de construcción en adelante, que obligatoriamente deberán tener tanques, cisternas y disposición de equipo de bombeo para sistemas de incendios y servicio interno, los mismos que serán aprobados por EMAPA - T.
- c) Acometidas de diámetro de 20 mm. en edificaciones de hasta dos pisos, en casos especiales como colegios, escuelas, fábricas, industrias, cuando técnicamente lo requiera y sean justificados plenamente. Así mismo se decidirá el requerimiento del tanque cisterna y equipo de bombeo para sistema de incendios y servicio interno.
- d) La Dirección Técnica podrá instalar medidores individuales, en edificios de departamentos o inmuebles de cualquier tipo, de acuerdo a la necesidad de los usuarios, sin el requisito de la declaratoria de propiedad horizontal y previo informe técnico favorable.
- e) En casos de excepción, los diámetros y áreas establecidas en los literales que anteceden podrán ser resueltos previo justificativo técnico.
- f) Las acometidas domiciliarias deberán contar obligatoriamente con válvula de corte.

La EMAPA - T suministrará los servicios de agua potable de acuerdo a la Norma INEN, misma que se refiere a la calidad del producto.

Del Alcantarillado

- a) El diámetro mínimo de tubería para alcantarillado será de 160 mm.
- b) EMAPA - T se reserva el derecho de no conceder el servicio cuando considere que la instalación sea perjudicial para el servicio colectivo, o por cualquier causa de orden técnico y/o legal.

Art. 6 Cuando el inmueble o predio a beneficiarse tenga frente a dos o más calles, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la

- ciudad de Tulcán, EMAPA – T, determinará el frente y el sitio por el cual se deberá realizar la conexión con sujeción al Reglamento.
- Art. 7 Concedido el uso del servicio de agua potable, se deberá incorporar al usuario al correspondiente Catastro de Abonados; en el mismo que constarán entre los detalles más necesarios: número y marca del medidor instalado en cada conexión y todos los datos de identificación personal.
- Art. 8 Establecido el servicio, el contrato tendrá fuerza obligatoria hasta 30 días después que el propietario o su representante debidamente autorizado, notifique por escrito a la Empresa su deseo de no continuar en el uso del mismo.
- Art. 9 Toda conexión será instalada con el respectivo medidor de consumo, siendo obligación del propietario el mantenerlo en perfecto estado de funcionamiento.
- Si el propietario observare un mal funcionamiento del medidor o presumiere alguna falsa indicación de consumo, solicitará a la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado la revisión o cambio del mismo.
- Art. 10 Corresponde a EMAPA - T ejecutar los trabajos de conexión, instalación, reparación, reconexión, reparación de pavimentos, reparación de adoquinados, limpieza de vías, espacios públicos y otros que se requieran para la provisión del servicio de agua potable y alcantarillado desde la tubería matriz hasta el medidor o línea de fábrica.
- Art. 11 En los inmuebles que por razones de servicio se requiere bombeo interno, éste deberá hacerse siempre de un tanque de succión, aprobado por la EMAPA - T; en ningún caso se permitirá el bombeo directo desde la red de distribución.
- Art. 12 Los servicios de agua potable y alcantarillado proporcionados por EMAPA - T, beneficiarán exclusivamente al inmueble y en la categoría para la cual fue solicitado.
- Art. 13 Es obligación del usuario dar inmediato aviso a EMAPA - T de cualquier novedad que se presente en las acometidas de agua potable y alcantarillado.
-

- Art. 14 EMAPA - T es la única facultada para el suministro e instalación de medidores. La Empresa a futuro preverá la comercialización de todos los materiales necesarios para las conexiones.
- Art. 15 El medidor deberá instalarse en un lugar visible y de fácil acceso a los empleados encargados de la lectura o reparación.
- Art. 16 En el caso de edificios, el banco de medidores deberá ubicarse en la planta baja.
- Art. 17 Los medidores adquiridos en EMAPA - T tienen garantía de un año.
- Art. 18 EMAPA - T cambiará medidores defectuosos sin costo alguno para el usuario, dentro del período de garantía.

CAPITULO II

DE LAS INSTALACIONES

- Art. 19 Exclusivamente la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán, EMAPA – T, por medio de sus técnicos efectuará las instalaciones necesarias desde la tubería matriz hasta la línea de fábrica del inmueble o predio o hasta el medidor, reservándose el derecho de determinar el material a emplearse en cada uno de los casos de acuerdo con el Reglamento. En el interior de los domicilios los propietarios podrán hacer los cambios o prolongaciones de acuerdo con sus necesidades, previo el visto bueno de la Empresa correspondiente.
- Art. 20 En los casos en que sea necesario prolongar la tubería matriz fuera del límite urbano aceptado, para el servicio de uno o más usuarios, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA - T vigilará que las dimensiones de la tubería a extenderse sean determinadas por cálculos técnicos que garanticen un buen servicio de acuerdo con el futuro desarrollo urbanístico y que él o los solicitantes hayan suscrito el correspondiente contrato y pagado por adelantado el costo total de la prolongación, de conformidad con la planilla respectiva.

C A P I T U L O I I I

DERECHOS DE CONEXIÓN PARA INSTALACIONES DOMICILIARIAS

Art. 21 Se cobrará por derechos de conexión a la tubería principal, los valores que se fijaren en cada presupuesto para conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado, en consideración al área de construcción en base al siguiente cuadro:

Hasta 100 m ²	\$ 40.00 base, por servicio
101 m ² hasta 200 m ²	\$ 0.20 por m ² adicional
201 m ² en adelante	\$ 0.30 por m ² adicional

Nota: En el valor del derecho de conexión, está incluido el costo de instalación.

Se considerará área de servicio el área de construcción del predio.

A más de los derechos de conexión el usuario deberá cancelar todos los gastos que demanden los costos de instalación, materiales y mano de obra (excavación y relleno de zanjas, desadoquinado, readoquinado, etc.).

La Empresa tendrá en cuenta la posibilidad de que el usuario pueda realizar la mano de obra.

Art. 22 Materiales son todos los artículos utilizados por EMAPA - T para realizar las instalaciones de agua potable y alcantarillado.

Art. 23 Los costos de instalación, materiales y mano de obra para realizar las conexiones, serán determinados por la Dirección Administrativa Financiera y Técnica, tomando como base las remuneraciones vigentes del personal que interviniere y los valores de adquisición de los materiales utilizados.

- Art. 24 A solicitud por escrito del usuario, en caso de que no esté en posibilidad de cancelar de contado el valor de la instalación de agua potable y/o alcantarillado, pagará la factura correspondiente al valor de los materiales gravados con IVA al contado y el saldo facturado lo cancelará hasta en 90 días, cuyo cobro se realizará en planillas.
- Art. 25 Cuando un usuario realizare una ampliación en su construcción o construyere una nueva en el mismo predio, se tomará en cuenta el área por la que originalmente pagó los derechos de conexión y se calculará la diferencia del área de ampliación, por la que tendrá que pagar los derechos respectivos.
- Art. 26 Queda prohibida la exoneración total o parcial de los pagos a los que se hace referencia en este capítulo.

C A P I T U L O I V

DE LAS CATEGORIAS

- Art. 27 Se establece las siguientes categorías para el consumo de agua potable y tasa de alcantarillado:
- a) Residencial o Doméstica
 - b) Comercial
 - c) Industrial
 - d) Oficial o Pública
- Art. 28 Categoría Residencial o Doméstica.- En esta categoría están todos aquellos suscriptores que utilicen los servicios con el objeto de atender necesidades vitales.

Este servicio corresponde al suministro de agua potable a locales y edificios destinados a vivienda.

CONSUMO MENSUAL M ³	TARIFA BASICA DOLARES	TARIFA ADICIONAL M3 DE EXCESO
-----------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

De 0 - 20(consumo básico)	1.00	
De 20 - 40	1.00	0.060
De 40 - 60	2.20	0.070
De 60 -100	3.60	0.080
De 100 - 150	6.80	0.095
De 150 - 250	11.55	0.110
De 250 - Adelante	22.55	0.125

La tarifa aplicada a las conexiones anormales (sin medidor o con medidor dañado), será de U.S.\$ 6,00, equivalente a 90m3.

Art. 29 Categoría Comercial.- Por servicio comercial se entiende el abastecimiento de agua potable a inmuebles o locales que están destinados para finalidades comerciales, tales como: bares, restaurantes, heladerías, cafeterías, salones de bebidas alcohólicas, clubes sociales, almacenes, mercados, frigoríficos, Clínicas y Dispensarios Médicos particulares, oficinas, establecimientos educacionales particulares, estaciones de servicio (sin lavaderos de carros). Se excluyen de esta categoría las pequeñas tiendas y almacenes que no usan el agua en su negocio y que se surten de conexiones de servicio de una casa de habitación.

CONSUMO MENSUAL M ³	TARIFA BASICA DOLARES	TARIFA ADICIONAL M3 DE EXCESO
De 0 - 20(consumo básico)	2.00	
De 20 - 40	2.00	0.12
De 40 - 60	4.40	0.14
De 60 -100	7.20	0.16
De 100 - 150	13.60	0.19
De 150 - 250	23.10	0.22
De 250 - Adelante	45.10	0.25

La tarifa aplicada a las conexiones anormales será de US \$. 12,00 equivalente a 90 m3.

Art. 30 Categoría Industrial.- Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes suscriptores: toda clase de edificios o locales destinados a actividades industriales que utilicen el agua o no como materia prima.

En esta clasificación se incluyen: fábricas de bloques y ladrillos, gaseosas, derivados de productos lácteos, hoteles, residenciales, pensiones, baños, piscinas, lavadoras de carros, en general inmuebles destinados a fines que guarden relación o semejanza con lo enunciado.

CONSUMO MENSUAL M ³	TARIFA BASICA DOLARES	TARIFA ADICIONAL M3 DE EXCESO
De 0 - 20(consumo básico)	4.00	
De 20 - 40	4.00	0.24
De 40 - 60	8.80	0.28
De 60 -100	14.40	0.32
De 100 - 150	27.20	0.38
De 150 - 250	46.20	0.44
De 250 - Adelante	90.20	0.50

La tarifa aplicada a las conexiones anormales será de U.S.\$ 24,00 equivalente a 90 m3.

Art. 31

Categoría Oficial o Pública.- En esta categoría se incluyen a las dependencias públicas y estatales, establecimientos educacionales fiscales y fiscomisionales, cuarteles y similares, así como las entidades e instituciones de asistencia social, que pagarán el 50% de las tarifas establecidas para la categoría Residencia y en ningún caso se podrá conceder la exoneración de las mismas de conformidad a lo dispuesto en el Art. 391 de la Ley de Régimen Municipal.

Las instituciones de asistencia social y las educacionales gratuitas, pagarán media tarifa por el servicio de agua potable. Queda prohibida la exoneración total.

CONSUMO MENSUAL M ³	TARIFA BASICA DOLARES	TARIFA ADICIONAL M3 DE EXCESO
De 0 - 20(consumo básico)	1.00	
De 20 - 40	1.00	0.030
De 40 - 60	1.60	0.035
De 60 -100	2.30	0.040
De 100 - 150	3.90	0.048
De 150 - 250	6.30	0.055

De 250 - Adelante 11.80 0.063

La tarifa aplicada a las conexiones anormales será de U.S.\$ 3.75 equivalente a 90 m3.

La tasa por el servicio de alcantarillado para todos los abonados es del 20% del valor correspondiente al consumo de agua potable.

C A P I T U L O V

DE LAS FACTURACIONES, COBRANZAS Y REFACTURACIONES

- Art. 32 El propietario del inmueble será el único responsable ante EMAPA - T por las relaciones derivadas de los servicios de agua potable y alcantarillado. En tal virtud, no podrá alegar mora de su inquilino cuando el inmueble estuviere arrendado.
- Art. 33 Las lecturas tomadas serán procesadas mensualmente, para la emisión de las facturas.
- Art. 34 EMAPA - T emitirá en los quince primeros días de cada mes, las facturas por los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Art. 35 EMAPA - T reconocerá como válidos únicamente los pagos que se realicen en los lugares autorizados.
- Art. 36 Los inmuebles declarados de propiedad horizontal, que mantengan un solo medidor, serán facturados con una sola planilla.
- Art. 37 El plazo para el pago de las planillas por consumo de agua potable y/o alcantarillado es de treinta (30) días, contados a partir de la fecha de emisión. (← —————)
- Art. 38 El usuario que no haya cancelado su factura después de noventa (90) días, contados a partir de su emisión, será sujeto de acción coactiva, y de suspensión del servicio sin previo aviso.
- Art. 39 El usuario que solicitare la baja de la cuenta, siempre y cuando se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con EMAPA - T, previo

el pago de \$10, se procederá al taponamiento definitivo de la acometida, a la baja del catastro y perderá todos los derechos adquiridos.

- Art. 40 "El usuario que solicitare la baja temporal de la cuenta, siempre y cuando se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con EMAPA - T, previo el pago de \$ 10, se procederá al taponamiento provisional de la acometida hasta que solicite nuevamente el servicio.
- Art. 41 Las cuentas y planillas existentes en catastro que no puedan ser ubicadas físicamente, previo informe de la Dirección Técnica, se iniciará el proceso para la respectiva baja.
- Art. 42 En caso de que el lector no haya podido tomar la lectura correspondiente, se facturará en base del promedio de las lecturas de los últimos tres meses, de no ser posible, se procederá a facturar un valor presuntivo equivalente a treinta y cinco metros cúbicos (35M3)
- Art. 43 Una vez verificado que el medidor ha dejado de funcionar, se notificará al usuario para que solicite el cambio del mismo, de no hacerlo en los 20 días siguientes, dicha conexión será catalogada como anormal.
- Art. 44 El usuario está en la obligación de permitir al personal de la EMAPA - T, debidamente identificado, acceder al medidor y a las instalaciones internas sin que esto constituya una violación a sus derechos.
- Art. 45 Las conexiones que no dispongan de medidor o lo tengan dañado, cancelarán los valores establecidos para las conexiones anormales determinados en los Artículos 28, 29, 30 y 31 del presente Reglamento. Sin embargo, cuando el consumo promedio registrado en el trimestre anterior sea superior al consumo establecido para las conexiones anormales (90m3), la tarifa a pagarse será la correspondiente al consumo promedio.
- Art. 46 El valor que EMAPA - T facturará por cada m³ de agua potable entregado por hidrantes será cancelado con tarifa comercial.
- Art. 47 EMAPA - T está facultada para comercializar el agua potable mediante tanqueros, según la tarifa comercial y más los gastos de transporte.
- Art. 48 Cuando existan instalaciones de agua potable debidamente legalizadas, que a causa de situaciones de emergencia no tengan el suministro,

EMAPA - T proporcionará el servicio gratuito mediante tanqueros. Se incluyen los centros de salud, educacionales fiscales y afines.

De las refacturaciones:

- Art. 49 Se entiende por refacturación el proceso de revisión y/o corrección de la facturación por servicios que presta EMAPA - T, debido a errores que se hubieren presentado por las siguientes causas:
- a) Defectos de funcionamiento del medidor
 - b) Lecturas, digitación y/o facturación incorrectas
 - c) Errores en la categoría asignada al usuario
- Art. 50 La solicitud de refacturación deberá ser presentada al Director Comercial en forma escrita por el usuario que se sienta perjudicado.
- Art.51 Los reclamos y observaciones a las planillas se presentarán en un plazo de hasta sesenta (60) días a partir de la fecha de emisión, cumplidos los cuales, la facturación realizada se la dará por aceptada y sin opción a reclamo. EMAPA - T resolverá sobre el reclamo en treinta (30) días, y de ser procedente elaborará la factura rectificada.
- Art. 52 En caso que proceda la refacturación, se calculará el consumo de la siguiente manera:
- a) En caso de mal funcionamiento del medidor, que será certificado por la Dirección Técnica, se considerará los promedios de consumos históricos.
 - b) Si se tratare de lecturas, digitación y/o facturación tomada incorrectamente, se procederá en base de las lecturas marcadas por el medidor.
 - c) Si la cuenta esta mal categorizada, se procederá a la rectificación basada en un informe de la Dirección Técnica.
- Art. 53 Las planillas refacturadas deberán ser pagadas en un plazo de treinta (30) días contados a partir de la fecha de notificación por parte del Secretario de la Comisión de Refacturaciones, con el pliego tarifario vigente a la fecha de refacturación, sin multas ni intereses.

- Art. 54 Para conocer y resolver esta clase de solicitudes se integrará la Comisión de Refacturaciones, conformada por:
- Director de Comercialización.
 - Director Técnico.
 - Responsable de Facturación-Secretario (ad hoc)
- Art. 55 Esta Comisión conocerá y resolverá las solicitudes en un plazo de treinta (30) días contados a partir de la fecha de recepción de la misma por parte de la Dirección de Comercialización.
- La Comisión se reunirá por lo menos dos veces al mes para tratar las solicitudes receptadas, a las mismas que se adjuntarán los informes respectivos.
- Art. 56 Con los informes de sustento, una vez aprobada la solicitud, la Comisión de Refacturaciones dispondrá que se realice la emisión inmediata de las nuevas cartas de pago refacturadas.
- Art. 57 En casos especiales y cuando la Comisión de Refacturaciones no pueda resolver el trámite, pondrá en conocimiento del Director Financiero, quien analizará y solucionará la dificultad presentada; o tramitará ante Gerencia y/o Directorio de EMAPA - T para la resolución final, según el caso lo amerite.
- Art. 58 La Comisión de Refacturaciones elevará informes mensuales a Gerencia.

C A P I T U L O VI

DE LOS CORTES, RECONEXIONES Y REPARACIONES

- Art. 59 EMAPA- suspenderá el servicio en los siguientes casos:
- a. Por retraso de 90 días en el pago por sus servicios.
 - b. Por habilitación o rehabilitación fraudulenta, arbitraria o clandestina de la conexión.
 - c. Por necesidades de orden técnico.
 - d. Cuando el medidor hubiera sido retirado por el usuario.

- e. A solicitud del usuario, debidamente justificada y previa comprobación de que éste se encuentra al día en el pago de sus obligaciones.
- f. Cuando las piscinas de uso público o privado no dispongan del equipo de recirculación.
- g. Por daños intencionales a las instalaciones de EMAPA - T.
- h. Cuando se de uso inadecuado al agua.
- i. En caso de que se comprobaren desperdicios notables en instalaciones interiores de un inmueble, no acordes con las prescripciones sanitarias o marcha normal del servicio, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán, EMAPA – T, suspenderá el mismo mientras no fueren subsanados los daños.
- j. Cuando el servicio indique el peligro de que el agua potable sea contaminada por sustancias nocivas a la salud, previo el informe del Inspector de Salud, en este caso la reparación y adecuación de las instalaciones las efectuará el personal nombrado por la EMAPA-T a costa del abonado.
- k. Cuando la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán, EMAPA – T, estime conveniente hacer reparaciones o mejoras en el sistema de servicio, en cuyo caso la EMAPA-T no será responsable de que la suspensión hecha con previo aviso o sin él, cuando la urgencia de las circunstancias lo requieran, ni de cualquier daño o perjuicio que se pudiera ocasionar.
- l. Transcurridos 60 días a partir de la notificación para que instale el medidor o cambie el dañado.
- m. Si en un plazo de seis meses, contados a partir de la fecha de corte del servicio por causas imputables al usuario, éste no regular su situación, se procederá al taponamiento definitivo de la acometida, a la baja del catastro y perderá todos los derechos adquiridos, sin derecho a reclamo y la Empresa se encuentra facultada a realizar el corte del servicio a nivel de la tubería matriz.

De las reconexiones

Art. 60 Una vez que el usuario cancele todos los valores pendientes de pago a la empresa se procederá a la reconexión en 48 horas. El valor por este derecho será de \$ 20.

Art. 61 El usuario que se encuentre registrado con la baja temporal de la

cuenta, y solicite nuevamente el servicio, deberá cancelar el valor del derecho de reconexión que establece el presente Reglamento.

De las reparaciones:

- Art. 62 El usuario está obligado a reparar y mantener en perfecto estado de funcionamiento los sistemas internos de agua potable y alcantarillado.
- Art. 63 El usuario permitirá que el personal de EMAPA - T realice inspecciones a sus instalaciones internas con fines de revisión, sin que esto constituya una violación a sus derechos.
- Art. 64 Los costos de materiales y mano de obra para la reparación de la conexión domiciliar de los servicio de agua potable y alcantarillado, desde la tubería matriz hasta el medidor o línea de fábrica, correrán a cargo del usuario y serán determinados por la Dirección Administrativa Financiera y Técnica.
- Art. 65 Los costos de instalación, materiales y mano de obra (picado de paredes, veredas etc.)para el cambio de medidores, cambio de posición y colocación del mismo en las acometidas que no dispongan, serán determinados por la Dirección Administrativa Financiera y Técnica, y correrán por cuenta del usuario. El valor de la instalación es de \$ 5.00

C A P I T U L O VII

SANCIONES Y PROHIBICIONES

- rt. 66 El abonado no tendrá derecho a transferir la propiedad del medidor, exceptuándose en el caso de enajenación del inmueble, donde el nuevo propietario será pecunariamente responsable de los valores adeudados por el anterior.
- Art. 67 CONEXIONES CLANDESTINAS.- Es prohibido efectuar conexiones de agua potable y alcantarillado sin la autorización y trámite respectivo de la EMAPA-T. En caso de comprobarse esta infracción, la Empresa sin perjuicio de disponer la desconexión inmediata del servicio, procederá a sancionar al infractor de la siguiente manera:

DICIEMBRE- 2005

- a) Multa equivalente al cincuenta por ciento (50%) del valor vigente del derecho de conexión mínimo.
 - b) Pago por el tipo y uso del servicio de agua potable indebidamente aprovechado, un valor equivalente a treinta metros cúbicos mensuales, multiplicado por un período de tres meses.
 - c) Pago por el uso del servicio de alcantarillado cuando exista red en el lugar, el porcentaje equivalente a la tasa vigente al momento de descubrirse la infracción.
- Se legalizará la conexión con la creación de la cuenta y se cargará los valores anteriormente determinados.

Art. 68 DERIVACIONES CLANDESTINAS.- Quien fuere beneficiado por una conexión clandestina derivado de una legalmente realizada, será sancionado de conformidad con el artículo anterior.

Quien permita realizar derivaciones clandestinas, será sancionado con una multa equivalente al cincuenta por ciento (50%) del valor del derecho de conexión mínimo.

Si el beneficiado es el propio usuario, será sancionado con una multa equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) del valor del derecho de conexión mínimo.

Art. 69 RECONEXION ILEGAL.- Quién hubiere realizado una reconexión clandestina del servicio de agua potable y alcantarillado cuando la operadora lo hubiere cortado o suspendido, será sancionado con una multa equivalente al veinticinco por ciento (25%) del valor vigente del derecho de conexión mínimo.

En caso de reincidencia en las infracciones señaladas en los Art. 67,68 y 69, además de las sanciones previstas, la multa tendrá un recargo adicional equivalente al veinticinco por ciento (25%) del valor vigente del derecho de conexión mínimo.

Art. 70 ALTERACIONES.- Quién manipulare y/o alterare el funcionamiento de medidores de consumo, serán sancionados con una multa equivalente al veinticinco por ciento (25%) del derecho de conexión mínimo.

En el caso de reincidencia la multa será del cincuenta por ciento (50%) del valor del derecho de conexión mínimo.

Adicionalmente se reliquidará el costo de los servicios, que será

equivalente al promedio registrado en el último semestre, multiplicado por un tiempo de tres meses.

Art. 71 INTERFERENCIA EN LA INSTALACION DE MEDIDORES, TOMA DE LECTURAS, INSPECCIONES DE CONEXIONES.- Quién se opusiere o impidiere la instalación de un medidor, toma de lecturas y las inspecciones de conexiones de agua potable y alcantarillado, será sancionado con una multa equivalente al veinte y cinco por ciento (25%), del valor mínimo de la conexión.

En el caso de reincidencia en estos tipos de infracciones se aplicará, en cada caso el ciento por ciento de recargo de la sanción anterior. En el caso de Interferencia en toma de lecturas, si el impedimento fuera de tal naturaleza que la lectura no hubiere podido realizarse durante tres períodos, la conexión será catalogada como anormal.

Art. 72 RETIRO DEL MEDIDOR POR EL CLIENTE.- En todo caso en que el usuario, o terceros a nombre de él, retirare el medidor, la Empresa, impondrá las siguientes sanciones:

- Multa del veinte y cinco por ciento (25%) del valor vigente del derecho de conexión mínimo
- Se planillará con el veinticinco por ciento (25%) de recargo, con base al consumo promedio del usuario en el último trimestre.
- En caso de reincidencia, estas sanciones se volverán a aplicar, en cada caso con el veinticinco por ciento (25%) de recargo.

Art. 73 PAGOS ATRASADOS.- Quien no cancelare tres facturas mensuales consecutivas por los servicios de alcantarillado y agua potable, dentro del tiempo previsto, será sancionado con una multa equivalente al 5% de valor vigente del derecho de conexión mínimo ~~de AP.~~

El atraso de noventa (90) días en el pago de las planillas mensuales, facultará el cobro de la tasa de interés de mora, la misma que corresponde a la tasa activa referencial publicada por el Banco Central del Ecuador, multiplicada por 1.3

Art. 74 Si cualquier persona o institución, sin estar autorizada previamente por la EMAPA-T, salvo casos de emergencia pública, hiciere uso de los

hidrantes, o los manipulare, será sancionado con una multa equivalente al ciento por ciento (100%) del valor del derecho de conexión mínimo.

Si se aprovisionare en un hidrante no autorizado por la operadora en el sistema de distribución mediante tanqueros, será sancionado con una multa equivalente al cincuenta por ciento (50%) del valor del cupo de autorización de carga mensual, si se reincidiere se aplicará el ciento por ciento del monto de la sanción.

No existirá infracción en caso de situación de emergencia (Bomberos).

Art. 75 El agua suministrada, no podrá ser destinada para lavar vehículos en las calles con bombas de agua y/o mangueras, ni para riego de campos y huertos. La infracción será sancionada con una multa equivalente al 50% del valor del derecho de conexión mínimo.

Art. 76 JUICIOS COACTIVOS.- Las multas impuestas por las infracciones tipificados en este reglamento, podrán ser cobrados por la vía coactiva.

C A P I T U L O VIII

DE LA ADMINISTRACION

Art. 77 La administración, operación y mantenimiento del sistema de agua potable y sus extensiones, estará a cargo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán, EMAPA-T.

Art. 78 Los materiales y equipos pertenecientes a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de ciudad de Tulcán, EMAPA-T, no podrán ser transferidos a otros servicios.

Art. 79 La Empresa de Agua Potable someterá a consideración del Directorio el balance de cuenta de agua potable en forma anual, a fin de tomar las medidas necesarias y realizar los ajustes convenientes en las tarifas, en forma automática de acuerdo al presupuesto que rige en la EMAPA-T.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- A los usuarios que actualmente se abastecen de agua potable, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de

Tulcán, EMAPA-T, los notificará sobre el uso obligatorio del medidor con el fin de que presenten la solicitud respectiva en un plazo máximo de quince días.

Segunda.- Los costos por daños ocasionados por el Municipio a las redes de agua potable y alcantarillado por trabajos de reparación y readecuación de vías, deberán ser asumidos por la Municipalidad.

Dado y firmado en la sala de sesiones de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Tulcán, a los 27 días del mes de diciembre del 2005.

Dado en la sala de sesiones del Directorio de la Empresa EMAPA-T, a los 27 días del mes de diciembre del 2005.

Dr. Pedro Velasco E.
PRESIDENTE DIRECTORIO

Ing. Arturo Rosero
SECRETARIO DIRECTORIO

Que el Reglamento de Servicios de la EMAPA-T, fue discutido y aprobado en sesión ordinaria del 27 de diciembre del 2005.

Ing. Arturo Rosero
SECRETARIO DIRECTORIO

Anexo No. 6.

MODELOS DE ARTÍCULOS PARA MOTIVAR AL EMPODERAMIENTO DE SU EMPRESA.

Agenda



Vaso



ARTÍCULO CIENTÍFICO.



NUBY LILIANA ORTEGA MONTENEGRO

Egresada de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Escuela de Administración de Empresas y Marketing.

Secretaria de Gerencia de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán

Enero 2006 – continuando.

Tulcán – Carchi – Ecuador

“Implementar un Plan de Empowerment para mejorar el desempeño laboral en las Empresas Públicas”

Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de
Tulcán EPMAPA – T

Calle Juan Ramón Arellano y Bolívar esq., sector Terminal Terrestre

Telf – fax: (06) 2960077 – 2980021

E – mail: emapatulcan@yahoo.es

www.epmapatulcan.com.ec.

Tulcán – Carchi – Ecuador

RESUMEN

El presente artículo científico ofrece una visión integral de la propuesta planteada, cuyo tema general es “Gestión administrativa del talento humano y su incidencia en las empresas públicas administradoras de agua potable en la provincia del Carchi”, ya que con la implementación de un Plan de Empowerment mejorará el desempeño laboral de sus colaboradores, obteniendo aumentar la confianza, responsabilidad, creatividad, liderazgo, compromiso y sobre todo el empoderamiento hacia su empresa.

Los resultados del estudio, fueron mediante una investigación de campo aplicada a los 87 servidores y servidoras públicos de la Empresa Pública

Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, distribuidos en dos niveles jerárquicos, los cuales son: funcional siete y operativo ochenta, con la finalidad de determinar la incidencia del desempeño laboral en la institución.

La problemática principal del proyecto se centra en que el talento humano para mejorar su desempeño laboral requiere de 3 planes de acción primordiales para empoderarse de su trabajo, aplicar verdaderos principios, valores corporativos y en explorar al máximo sus capacidades, habilidades y conocimientos para desarrollar sus tareas asignadas, siendo éstos: capacitaciones en Empowerment, fomentar el trabajo en equipo y motivar al personal en su actividad diaria, sin que esto signifique que la Gerencia General deba descuidarse de los otros resultados obtenidos.

Como consecuencia de ello, se comprobó mediante datos estadísticos que el desempeño laboral de los integrantes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán afecta a la imagen corporativa y clima organizacional de la empresa, debiendo indicar que el usuario de Tulcán es aquel que percibe estas falencias.

Palabras claves: Empowerment, desempeño laboral, talento humano.

"To implement Empowerment's Plan to improve the job performance in the Public companies"

ABSTRACT

The present scientific article offers an integral vision of the raised offer, which general topic is " administrative Management of the human talent and his incident in the public companies administratrices of drinkable water in the province of the Carchi ", since with the implementation of Empowerment's Plan it will improve the labor performance of his collaborators, obtaining to

increase the confidence, responsibility, creativity, leadership, commitment and especially the empowerment towards his company.

The results of the study, they were by means of a field investigation applied to eighty seven servants public of the Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, distributed in two hierarchic levels, which are: functional seven and operative eighty, with the purpose of determining the incident of the labor performance in the institution.

The principal problematic of the project centre that the human talent to improve his labor performance needs of three basic action plans for empowerment of his work, to apply real beginning, corporate values and in exploring to the maximum his capacities, skills and knowledge to develop his assigned tasks, being these: trainings in Empowerment, to promote the teamwork and to motivate to the personnel in his daily activity, without this means that the General Management should be careless other obtained results.

As consequence of it, it was verified by means of statistical information that the labor performance of the members of the Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán concerns the corporate image and climate organizacional of the company, must indicate that the user of Tulcan is that one that perceives these failings.

Keywords: Empowerment, job performance, human talent.

1. Introducción.

Las ideas actuales relativas al empowerment se constituyen en una reapropiación conceptual novedosa que es empleada para dar cuenta de categóricos hechos y procesos generales que en la actualidad es frecuentemente utilizado para definir tanto estrategias como objetivos de planes, programas y proyectos que buscan alcanzar el involucramiento, compromiso, trabajo en equipo y motivación personal del talento humano.

Con el empowerment se eliminará la burocracia en las instituciones públicas, independientemente del servicio que brinden.

“Facultar no es magia. Consiste en unos pocos pasos sencillos y mucha perseverancia”. (BLANCHARD, 2011)

El desempeño laboral en los servidores – servidoras públicos es muy importante, ya que de ello depende que la empresa obtenga una ventaja competitiva frente a las demás de su especie, convirtiendo a ésta variable en un elemento donde se presentan varias inconformidades relacionadas con el eficaz y eficiente servicio entregado a la colectividad, ya que su negligencia provoca el descontento en los usuarios de Tulcán.

“El seguimiento continuo y sistémico asegura el óptimo desempeño de las personas, garantizando las expectativas de desarrollo y sirven de guía para el desarrollo profesional de cada una de las personas” (DELGADO González & VENTURA, 2011)

El Talento Humano son las personas quienes realmente ejecutan las funciones y tareas a ellos designados, por lo que deberán tener vocación de servicio, voluntad para trabajar, destrezas y conocimientos para el correcto desempeño de labores asignadas al momento de ser contratado.

Según Martha Alicia Alles, Talento Humano “se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”.

De esta forma los resultados obtenidos manifiestan que el desempeño laboral depende directamente de la Gestión Administrativa del Talento Humano, al éste estar desmotivado por sus actividades, no comprender cuál es el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo y peor aún el de empoderarse de sus actividades diarias dentro del trabajo.

2. Materiales y Métodos.

Este estudio es realizado mediante la aplicación de la modalidad cualicuantitativa de investigación ya que permite describir detalladamente las cualidades del talento humano, fundamentado en cifras que pueden comprobarse fácilmente.

Se utilizó la investigación descriptiva, en medida que se analizaron los conocimientos inmersos a la gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.

La investigación bibliográfica - linkográfica, consintió en recolectar información secundaria permitiendo realizar comparaciones técnicas para estipular la incidencia laboral.

Con la investigación explicativa se realizó las explicaciones y desarrollo de conceptos básicos.

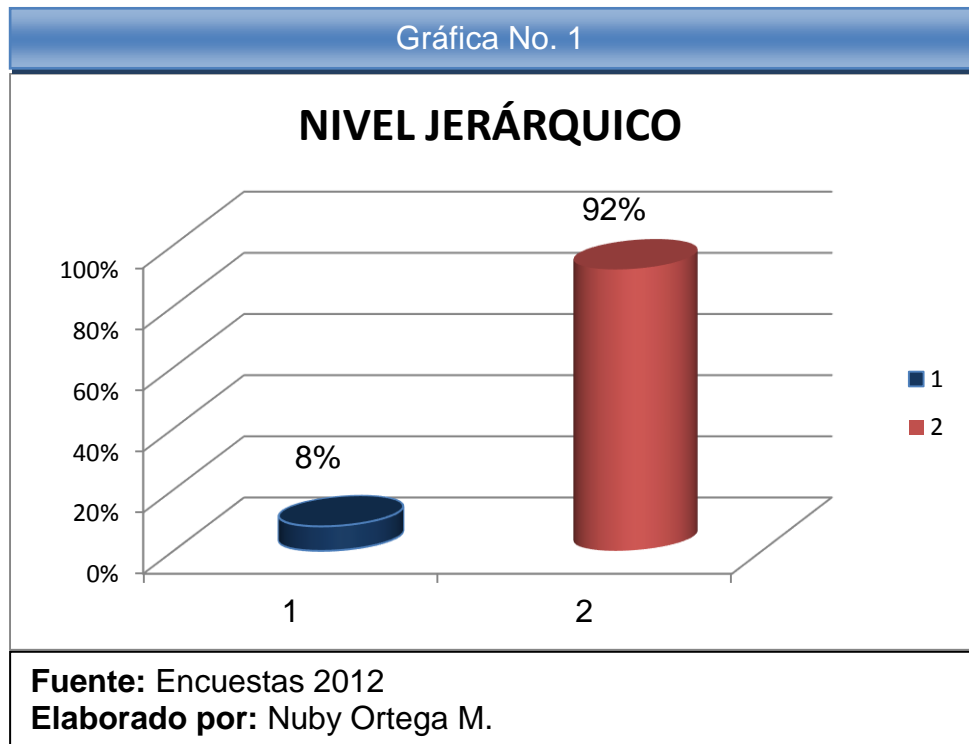
Todas estas técnicas de investigación se operacionalizaron a través de la aplicación de 80 encuestas al nivel operativo y 7 entrevistas al nivel funcional de la empresa.

3. Población objeto de estudio

Para dicho estudio se tomará en cuenta a todo el personal que labora en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán de acuerdo a sus niveles jerárquicos y funciones, lo que nos brindará datos más reales y óptimos.

Cuadro No. 1			
NIVEL JERÁRQUICO			
Ord.	Nivel Jerárquico	Q	%
1	Funcional	7	8%
2	Operativo	80	92%
TOTAL		87	100%
Fuente: Encuestas 2012			
Elaborado por: Nuby Ortega M.			

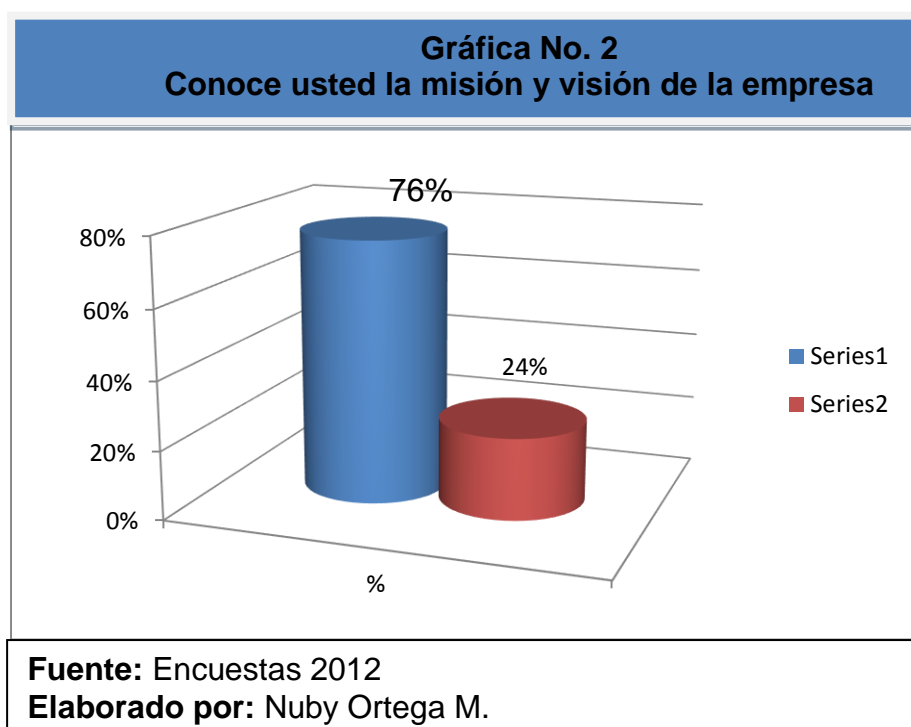
Con esta gráfica se puede identificar que en el nivel operativo está la responsabilidad de entregar un servicio de calidad a la ciudadanía, ya que son ellos quienes tienen contacto directo con el usuario, convirtiéndose en la imagen corporativa de la empresa.



4. Resultados y discusión

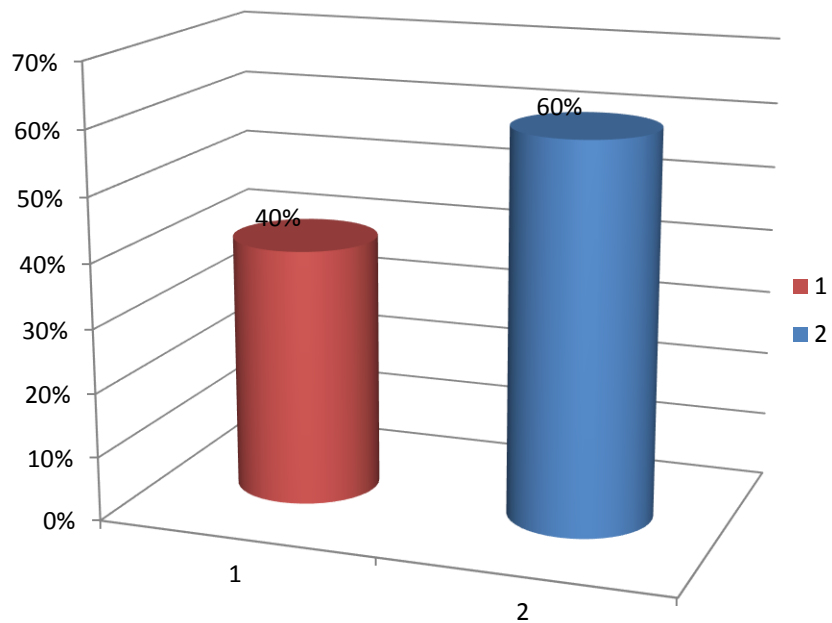
Se puede evidenciar claramente que el personal carece específicamente de falta de motivación personal, del cómo trabajar en equipo y de la imperiosa necesidad de que la Gerencia o la Dirección encargada realice un cronograma de capacitaciones inherentes a cada una de las funciones que ellos desempeñan, ya que con ello se podrá implementar un Plan de Empowerment en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán el cual brinde el resultado esperado.

Para ello resaltaremos lo más trascendental de los resultados obtenidos mediante las encuestas:



Luego de haber revisado y tabulado las encuestas, nos determina que el 24% de los empleados de la empresa desconocen de cuál es la misión y visión de la empresa, por ende provoca que a la gente no le interese ni siquiera saber lo básico de la institución, notando claramente que no tienen compromiso alguno para desempeñar sus actividades.

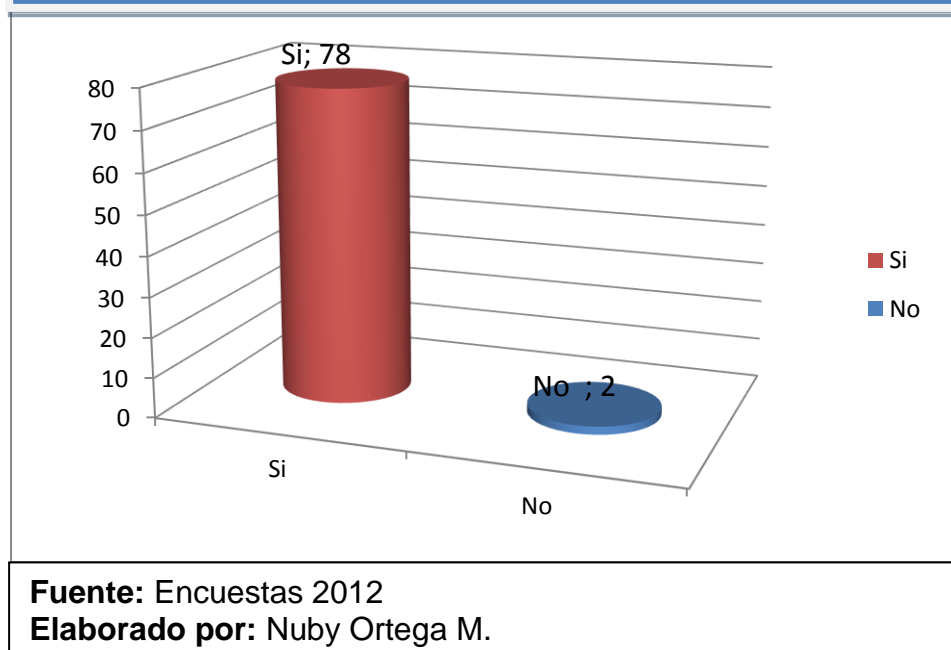
Gráfica No. 3
Sabe usted de algún reglamento o manual de la empresa



Fuente: Encuestas 2012
Elaborado por: Nuby Ortega M.

Aquí podemos observar que los Directores no han socializado de manera efectiva la existencia de reglamentos y manuales que rigen al Talento Humano, tanto en funciones como en obligaciones que deben cumplir y evitar posibles sanciones por algún desacato al desconocimiento de lo estipulado en la organización.

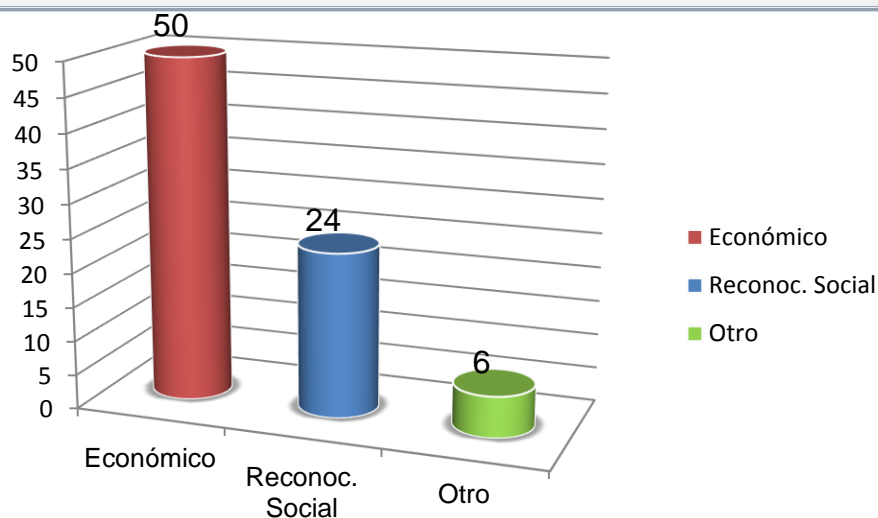
Gráfica No. 4
La empresa deberá establecer planes de capacitación



Con la verificación de estos datos, se avaliza el Plan de Acción No. 1 que consiste en capacitar al personal en temas de empowerment para lograr una mejor imagen corporativa mediante la comunicación dentro de la empresa, ya que es fundamental establecer cronogramas por cada dirección o general, las cuales deberán ser mediante seminarios, talleres o charlas con plazo no menores de hasta 1 año, pudiendo ser de 3 a 6 o 6 a 9 meses según el caso.

Todo esto es en base al porcentaje que es mayoritario con un 98% que desean ser partícipes de estas preparaciones.

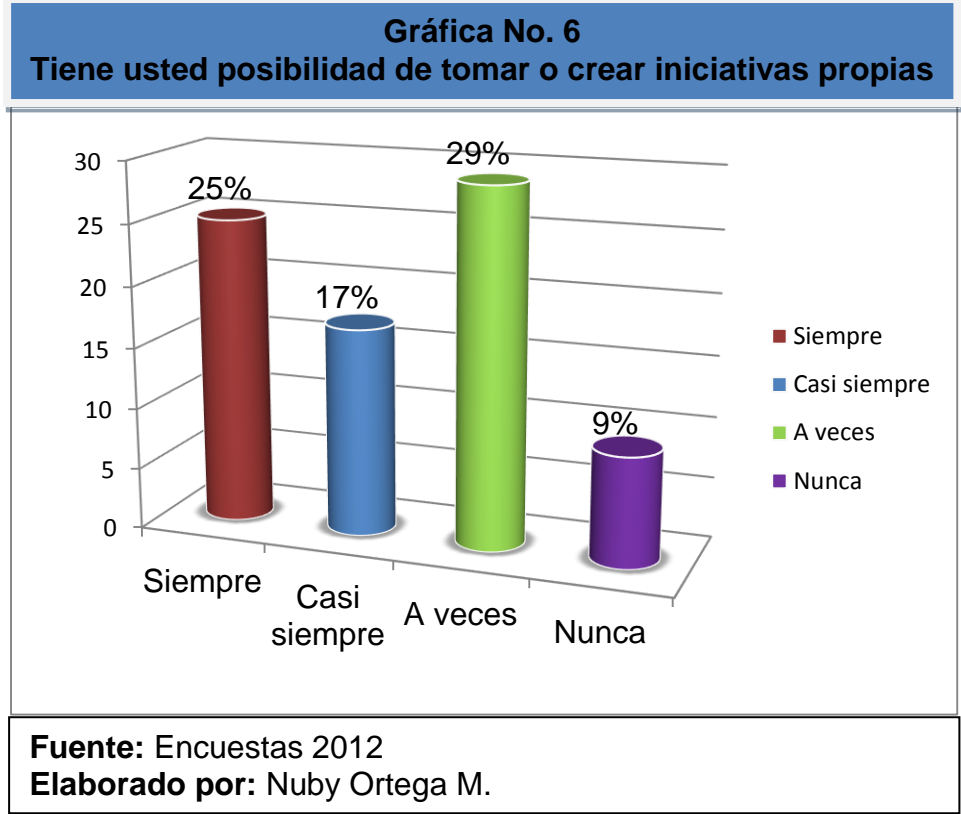
Gráfica No. 5
Cuál sería un factor motivacional para hacer su trabajo eficiente



Fuente: Encuestas 2012
Elaborado por: Nuby Ortega M.

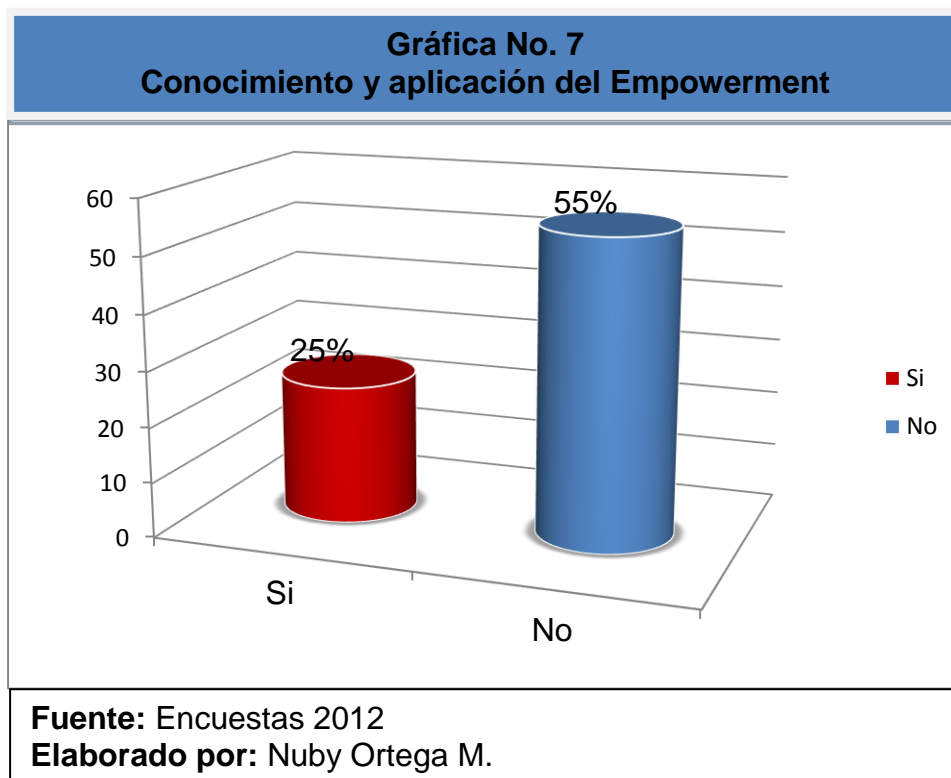
En base a los resultados, determinamos que el factor motivacional no solo debe ser económico ya que es una cantidad que se paga a los servidores públicos por sus servicios prestados durante el mes, sea el trabajo eficiente o no, sin embargo el 24% opina que una motivación sería el reconocimiento social ante los compañeros y usuarios de ser el caso e incluso buscar otros mecanismos para hacer que el personal se sienta motivado y comprometido con su trabajo y al mismo tiempo por su empresa.

Así mismo se avaliza el Plan de Acción No. 3.



Con estos resultados constatamos que el 29% del personal de la EPMAPA – T a veces puede tomar decisiones propias, mientras que el 9% de ellos nunca lo hacen, esto es en base las funciones que deben cumplir, ya que los señores recaudadores en cuanto a dineros es imposible que puedan hacerlo por sí solos, siempre requerirán del Director de la Gestión de Comercialización para cualquier decisión.

Sin embargo, falta reforzar el trabajo en equipo que se una herramienta fundamental dentro de esta propuesta que tiene por objeto implementar un plan de empoderamiento.



Los resultados de esta encuesta conllevaron a viabilizar la propuesta planteada, ya que es claro y conciso las opiniones de los 87 integrantes de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán, llegando en sí a un mismo criterio que es la falta de empoderamiento y compromiso por las actividades y tareas que desempeñan diariamente, ya que el 55% de ellos desconocen de que es un plan de empowerment.

5. Conclusiones

- ✓ La investigación realizada es en base a datos reales obtenidos del personal que labora en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Tulcán.
- ✓ El artículo científico fue de vital importancia para reforzar ciertas dudas presentadas durante el desarrollo del proyecto de tesis.
- ✓ Se demuestra que la idea a defender del proyecto incide significativamente en la imagen corporativa de la empresa, ya que el colaborador al no brindar un servicio de calidad el usuario muestra su inconformidad ante la entidad.