



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO  
FUNCIONAL DE LA EMPRESA AGUA DE LA  
PENÍNSULA, AGUAPEN E.P., AÑO - 2013”.**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: FREDDY GEOVANNI AGUIRRE BORBOR**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO  
FUNCIONAL DE LA EMPRESA AGUA DE LA  
PENÍNSULA, AGUAPEN E.P., AÑO - 2013”.**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: FREDDY GEOVANNI AGUIRRE BORBOR**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre del 2012

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.). AÑO - 2013”, elaborado por el Sr. Freddy Geovanni Aguirre Borbor, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
TUTOR

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi Dios, que supo guiarme por el buen camino.

A mi familia, especialmente a mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar y conseguir mis objetivos.

A mi esposa por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar. A mi hija quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

Freddy Aguirre Borbor.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, culminando mi carrera universitaria con éxito.

También me gustaría agradecer a mis catedráticos de la universidad por todas sus enseñanzas impartidas, quienes supieron guiarme para culminar mi proyecto de tesis.

A mis padres por darme siempre todo su respaldo para poder convertirme en un profesional.

Freddy Aguirre Borbor.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA FACULTAD  
CC. ADMINISTRATIVAS

---

Ec. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR - TUTOR

---

Ec. Hermelinda Cochea Tomalá.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA  
EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.). AÑO - 2013”.**

Autor: Freddy Geovanni Aguirre Borbor

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

La finalidad de la presente investigación es actualizar el Manual Orgánico Funcional de la empresa AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.), empleando herramientas que permitan determinar las falencias existentes en los procedimientos actuales y simplificarlos con el objeto de contar un capital humano más eficiente y una empresa más productiva. El tema ha permitido descubrir una serie de conceptualizaciones, definiciones, ideas y juicios referentes a la estructura organizacional de las empresas públicas; la importancia, clasificación y aplicación de los organigramas, y ahondar en las generalidades de la institución que se investiga, así como en los preceptos jurídicos que secundan la investigación. Se considera una modalidad de proyecto factible o de intervención, amparada en la investigación documental, descriptiva y de campo; se aplica el método analítico, inductivo y deductivo en un estudio cuantitativo, para conocer y definir la naturaleza de la situación conflicto; las técnicas de investigación utilizadas son la entrevista y la encuesta, con sus respectivos instrumentos; el guión y el cuestionario, por ser de amplia aplicación y de fácil manejo; los datos resultantes fueron tabulados y graficados para una mejor interpretación y comprensión. La propuesta de actualización del documento administrativo se genera por las falencias y debilidades que exterioriza la empresa en el desarrollo de sus labores diarias, ocasionadas por que el instrumento que debería ser una fuente de información y guía para los empleados y funcionarios presenta incongruencias y desatinos, causando más bien confusión, estrés y ansiedad laboral en algunos casos. La investigación permitió detectar la lentitud en los procesos internos, la insuficiente infraestructura tecnológica en las áreas administrativas, inestabilidad laboral y un reglamento obsoleto, ante tal situación se desprendió la necesidad de analizar los procedimientos y funciones que causan conflictos en las tareas que desarrolla la institución, y al mismo tiempo solicitar a los informantes las posibles soluciones a los casos expuestos. La propuesta pretende darle una mayor flexibilidad al documento, que permita modificar los objetivos, políticas, metas y procedimientos, incorporar uno o más enunciados o suprimirlos si es el caso, para optimizar los recursos de la empresa.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TÍTULO DEL TEMA .....	3
2. EL PROBLEMA .....	4
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVOS .....	10
3.1 Objetivo General .....	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. JUSTIFICACIÓN .....	11
5. HIPÓTESIS.....	13
5.1 Variable Independiente .....	13
5.2 Variable Dependiente.....	13
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	13
6.1 Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	14

CAPÍTULO I.....	16
1. MARCO TEÓRICO.....	16
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA .....	16
1.2 EL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL .....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Importancia .....	18
1.2.3 Beneficios de la actualización del Manual Orgánico Funcional .....	20
1.2.4 Definición de Organigrama.....	21
1.2.5 Aplicación de los organigramas .....	21
1.2.6 Clases de Organigramas .....	22
1.2.7 Finalidad de los organigramas .....	23
1.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.).....	25
1.3.1 Breve Reseña Histórica .....	25
1.3.2 Antecedentes de AGUAPEN E.P.....	26
1.3.3 Ubicación de la Empresa.....	28
1.3.4 Objetivo de la Empresa .....	28
1.3.5 Misión y Visión.....	29
1.3.5.1 Misión .....	29
1.3.5.2 Visión .....	29
1.3.6 Valores Institucionales .....	29
1.3.7 Directorio .....	30
1.3.8 Accionistas .....	30
1.3.9 La Unidad de Talento Humano .....	31
1.3.10 Estructura Organizacional .....	31
1.3.11 Conflictos que se presentan ante un manual desactualizado.....	34
1.3.12 Organigrama de la empresa.....	35
1.4 FUNDAMENTO LEGAL.....	36
 CAPÍTULO II .....	 39
2.- METODOLOGÍA .....	39

2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
2.3.1	Por el Propósito .....	41
2.3.2	Por el Nivel .....	41
2.3.3	Por el Lugar.....	42
2.3.4	Por la Dimensión.....	42
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
2.4.1	Método Analítico .....	43
2.4.2	Método Inductivo .....	43
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
2.5.1	Entrevista .....	44
2.5.2	Encuesta .....	45
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
2.6.1	Guión de Entrevista.....	46
2.6.2	Cuestionario .....	46
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	47
2.7.1	Población.....	47
2.7.2	Muestra.....	47
2.8	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	49
2.8.1	Procedimiento .....	49
2.8.2	Procesamiento .....	50
CAPÍTULO III.....		51
3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	52
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	57
3.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
3.3.1	Conclusiones .....	72
3.3.2	Recomendaciones.....	73

CAPÍTULO IV.....	74
4. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA AGUAPEN E.P.....	74
4.1 PRESENTACIÓN.....	74
4.2 MISIÓN.....	76
4.3 VISIÓN.....	76
4.4 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	76
4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	76
4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA AGUAPEN E.P.....	77
4.7 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA AGUAPEN E.P. ....	78
4.7.1 Naturaleza.....	80
4.7.2 Finalidad de la Actualización.....	81
4.7.3 Perfil.....	82
4.7.4 Alcance y Aplicación de la Actualización del Manual.....	83
4.7.4.1 De la Estructura Organizacional.....	83
4.7.4.2 Del Directorio.....	84
4.7.4.3 De la Gerencia General.....	85
4.7.4.4 De la Secretaría General.....	87
4.7.4.5 Unidad de Talento Humano.....	89
4.7.4.6 Unidad Administrativo Financiero.....	90
4.7.4.7 Unidad de Auditoría Interna.....	92
4.7.4.8 Unidad de Sistemas.....	93
4.7.4.9 Unidad Jurídica.....	94
4.7.4.10 Unidad de Salud y Bienestar Social.....	95
4.7.4.11 Unidad Técnica.....	96
4.7.4.12 Unidad de Comercialización.....	98
4.8 PRESUPUESTO.....	99
4.9 PLAN DE ACCIÓN.....	101

4.10	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	103
4.11	RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA .....	104
	BIBLIOGRAFÍA .....	105
	ANEXOS .....	110
	ABREVIATURAS.....	119
	GLOSARIO .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1 Funciones de su cargo .....	57
Gráfico N° 2 Conformidad con el diseño organizacional.....	58
Gráfico N° 3 Manual Orgánico Funcional.....	59
Gráfico N° 4 Misión y Visión.....	60
Gráfico N° 5 Objetivos Institucionales.....	61
Gráfico N° 6 Actualización del manual orgánico funcional.....	62
Gráfico N° 7 Duplicidad de funciones.....	63
Gráfico N° 8 Satisfacción de las exigencias de la empresa .....	64
Gráfico N° 9 Renovación y mantenimiento del manual orgánico funcional.....	65
Gráfico N° 10 Procedimientos Administrativos .....	66
Gráfico N° 11 Guía de Consulta.....	67
Gráfico N° 12 Calidad de los Procesos.....	68
Gráfico N° 13 Utilidad del Manual Orgánico.....	69
Gráfico N° 14 Información de eficiencia de labores cotidianas .....	70
Gráfico N° 15 Reducción de costos como efecto de mejor eficiencia.....	71

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1	Funciones de su cargo.....	57
Cuadro N° 2	Conformidad con el diseño estructural .....	58
Cuadro N° 3	Manual Orgánico Funciona.....	159
Cuadro N° 4	Misión y la Visión.....	60
Cuadro N° 5	Objetivos Institucionale .....	61
Cuadro N° 6	Objetivos Institucionale .....	62
Cuadro N° 7	Duplicidad de funciones.....	63
Cuadro N° 8	Satisfacción de las exigencias de la empresa. ....	64
Cuadro N° 9	Renovación y mantenimiento del Manual Orgánico Funcional.....	65
Cuadro N° 10	Procedimientos Administrativos .....	66
Cuadro N° 11	Guía de Consulta.....	67
Cuadro N° 12	Calidad de los Procesos.....	68
Cuadro N° 13	Utilidad del Manual Orgánico.....	69
Cuadro N° 14	Información de Eficiencia de labores cotidianas .....	70
Cuadro N° 15	Reducción de costos como efecto de mejor eficiencia.....	71
Cuadro N° 16	Organigrama de la Empresa AGUAPEN E.P .....	75
Cuadro N° 17	Estructura Organizacional de AGUAPEN E.P. ....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1 Carta Aval .....	110
Anexo N° 2 Encuesta .....	111
Anexo N° 3 Entrevista .....	113
Anexo N° 4 Formato para recopilar información de las funciones que ocasionan conflictos .....	114
Anexo N° 5 Problemas detectados en el desarrollo del Plan Estratégico de AGUAPEN E.P., referentes a la problemática planteada .....	115
Anexo N° 6 Colaboración de la Empresa Agua de la Península E.P. ....	117
Anexo N° 7 Certificado de Gramatologo.....	1178

## INTRODUCCIÓN

La provincia de Santa Elena, región turística, agrícola, pesquera, pecuaria e industrial, fue creada mediante Decreto – Ley N° 2007 - 096, publicado en el Registro Oficial N° 206 del 7 de Noviembre del 2007, tiene una extensión de 3762.8 km<sup>2</sup>, y cuenta con una población de 308693 habitantes, con un crecimiento del 2.85% según datos del Censo de Población y Vivienda del año 2010.

La empresa AGUA DE LA PENÍNSULA, es una institución pública que presta los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial; y cuyo ámbito de acción o cobertura territorial es la región peninsular, en pro del desarrollo y el buen vivir de los pobladores de la provincia.

La institución está reglamentada por la Constitución de la República y por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, orientando su funcionamiento con principios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, fomentando el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución. Lamentablemente la percepción de la calidad de los servicios que presta no satisface las exigencias de la comunidad, por lo que es necesario cambiar la imagen de la institución empezando desde adentro.

El trabajo de investigación, “Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa Agua de la Península (AGUAPEN E.P.)”, tiene como finalidad el levantamiento de la información necesaria para renovar y mejorar el documento administrativo actual, pretende optimizar las funciones y procedimientos que causan conflictos en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, en lo referente a la duplicidad de funciones y la reducción de los tiempos en la ejecución de los procesos.

La propuesta permitirá puntualizar de manera clara y precisa las funciones y tareas que se desarrollan en los diferentes puestos y los elementos necesarios para concluirlos con éxito, tales como nivel de conocimiento, actitudes, habilidades y capacitación, entre otros recursos; actividades que estarán orientadas a modificar el manual orgánico funcional, documento que en la actualidad no presta la utilidad para lo que fue creado.

El estudio se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero, hace referencia al Marco Teórico, y se inicia con la presentación de los antecedentes del tema planteado, sustentando teóricamente las variables que intervienen en la investigación, destacando su importancia y exponiendo los beneficios de la actualización y su aplicación.; dentro de las generalidades de la empresa se destaca su estructura organizacional, los conflictos provenientes de la desactualización del documento administrativo y los inconvenientes que se derivan del problema.

En el segundo capítulo, se determina la metodología aplicada en la investigación, su diseño, modalidad, tipo, métodos, técnicas e instrumentos, así como el procedimiento y procesamiento aplicado a la información.

El tercer capítulo, corresponde al análisis e interpretación de los resultados, se aplican técnicas estadísticas y razonamiento lógico para emitir conclusiones y recomendaciones que fortalezcan la propuesta.

El cuarto capítulo presenta los antecedentes, objetivos, misión, visión y el desarrollo de la propuesta de Actualización del Manual Orgánico Funcional para la empresa AGUAPEN E.P., exponiendo las funciones y procedimientos que originan conflictos. Finalmente, se emiten conclusiones y recomendaciones para renovar y modernizar periódicamente el documento, en beneficio del capital humano y de la eficiencia de la institución.

## **1. TÍTULO DEL TEMA**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA  
EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA, AGUAPEN E.P., AÑO - 2013”.**

## **2. EL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Situación Actual**

AGUA DE LA PENÍNSULA AGUAPEN E.P. es una compañía privada que fue constituida legalmente el 14 de Diciembre de 1999, con el objeto de dedicarse a la prestación de servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, de agua potable, de recolección y reciclaje de desechos sólidos en la península de Santa Elena.

Desde abril de 2011 cuenta con el apoyo de los Municipios de Santa Elena, Salinas y La Libertad, accionistas de Aguapen E.P. cuyos Alcaldes respaldan la gestión del Ing. Oswaldo Roca González, Gerente General encargado; quien junto al equipo humano que conforma esta empresa, está empeñado en brindar una atención de respeto y responsabilidad para con el usuario y la comunidad que habita o visita la provincia.

Uno de los problemas que está enfrentando esta institución es que las tareas que desarrollan habitualmente sus funcionarios, se han vuelto rutinarias y monótonas, lo que incide en forma negativa en el desempeño del personal, por otro lado, la carencia de procesos actualizados mantiene al capital humano en niveles bajos de eficiencia, la duplicidad de funciones ocasiona retrasos en las actividades internas; el personal carece de un horizonte productivo bien definido, lo que ocasiona que no se cumpla con la visión y con los objetivos institucionales.

En la parte técnica el rendimiento del personal se ve ajustado a las limitaciones de los proveedores, provocando retrasos en la entrega de obras y opacando la imagen de la empresa; las razones mencionadas anteriormente fortalecen la propuesta de actualizar el Manual Orgánico Funcional en sus diferentes niveles jerárquicos.

## **Situación Futura**

Toda empresa debe mejorar continuamente, a través de la innovación de sus procesos y de la generación de cambios en la actitud y aptitud de sus colaboradores de modo que puedan enfrentar los retos futuros con eficiencia. La implementación de la presente investigación titulada “Actualización del Manual Orgánico Funcional de la Empresa Agua de la Península (AGUAPEN E.P.), es un aporte normativo para que la empresa fortalezca sus niveles de eficiencia y eficacia en su labor diaria y así pueda contribuir de mejor manera al desarrollo de la provincia.

La empresa Agua de la Península se verá beneficiada debido a que la actualización del manual en mención permitirá renovar y mantener de mejor manera el funcionamiento interno, a través de la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los funcionarios responsables de su ejecución. Los empleados o funcionarios de nuevas contrataciones serán favorecidos con la inducción del puesto de trabajo y con el adiestramiento y capacitación de acuerdo al cargo que van a desempeñar.

Se constituirá en un documento de consulta de todo el personal para la revisión y análisis de los procedimientos del quehacer diario en la empresa, en determinado momento podrán aportar con ideas para la simplificación de las tareas haciendo un análisis de los tiempos de ejecución, delegación de autoridad, entre otros, que serán el soporte para nuevas actualizaciones, constituyéndose en una base para el posterior estudio del trabajo y mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos aplicados.

De la misma manera, servirá para mejorar las relaciones y el compromiso entre todas las unidades de la empresa, facilitando el posterior seguimiento y evaluación de la actualización.

## **Alternativas de Solución**

La utilidad del manual orgánico funcional de la empresa AGUAPEN E.P., radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que su actualización constante se hace necesaria a través de las revisiones periódicas; para ello es conveniente que la Unidad Administrativa de Talento Humano evalúe sistemáticamente las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la actualización del documento.

Otras medidas que se podrán tener presente son los cambios operativos que se realicen en la organización, la designación de responsables para nuevas actualizaciones y el establecimiento de un calendario para la renovación del manual.

Los cambios, modificaciones o mejoras al documento deberán darse a conocer a través de pláticas, charlas, seminarios, reuniones de sensibilización, foros de discusión, correo interno o cualquier otro mecanismo de difusión que se utilice en la empresa, para que el flujo de información acerca de la actualización, pueda llegar sin dificultad a las diferentes áreas y niveles que conforman la empresa.

Lo que se pretende lograr con la aplicación de procedimientos y estrategias de actualización del manual orgánico funcional es mejorar la capacidad y velocidad de respuesta de los procesos administrativos, impulsando la desregulación y la simplificación de tareas, principalmente aquellas que se relacionan con el área de servicios.

El Manual Orgánico Funcional de la Empresa Aguapen, es un documento que guía las actividades diarias de la entidad, por lo que es necesario buscar procedimientos idóneos para mantenerlo actualizado.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Empresa Aguas de la Península (AGUAPEN E.P.), requiere de manera urgente la actualización de su Manual Orgánico Funcional, a fin de fortalecer los procesos internos.

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Hace qué tiempo no se revisa el Manual Orgánico Funcional de la empresa AGUAPEN E.P.?

¿Cómo diagnosticar la situación actual de la empresa Aguas de la Península en lo referente a las funciones que cumplen cada uno de los empleados?

¿Qué técnicas se emplearon para desarrollar el actual Manual orgánico Funcional?

¿Qué factores se deben tener en cuenta para iniciar un proceso de actualización del Manual Orgánico Funcional?

¿Qué procedimiento será el más adecuado para el levantamiento de la información necesaria?

¿Qué técnicas son las más apropiadas para fortalecer la estructura actual y mejorar el desempeño del personal?

¿De qué manera aportará la Unidad Administrativa de Talento Humano para llevar adelante la propuesta?

¿Cuáles son los niveles organizacionales en donde se presentan más problemas?

## 2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

**Delimitado:** La Empresa Aguas de la Península AGUAPEN E.P., se encuentra ubicada en la provincia de Santa Elena, específicamente en el cantón Salinas, en la parroquia José Luis Tamayo, en la Ave. Carlos Espinoza Larrea, Edificio Da Vinci, cuenta con agencias en las principales ciudades de cada cantón.

**Claro:** La propuesta de actualización del Manual Orgánico Funcional será redactada de manera fácilmente comprensible, examinando la información proporcionada por los instrumentos aplicados, posteriormente se presentarán ideas expuestas en oraciones sencillas con la finalidad de facilitar la comprensión de lo que se trata de hacer y de seducir al lector.

**Evidente:** La propuesta favorece las actividades de la empresa, fortaleciendo su operatividad y competencia; sin embargo, claramente se percibe que el documento que regula las acciones del personal no se revisa periódicamente, lo que ha ocasionado los inconvenientes mencionados con anterioridad y un deterioro de la imagen institucional.

**Concreto:** El mensaje que se transmitirá a través de esta propuesta será corto y directo, enunciando formulaciones claras y precisas para el lector, para lograr esto se deberá ser muy selectivo con la información buscada, organizándola adecuadamente para expresar ideas bien definidas.

**Relevante:** La Empresa Aguas de la Península (AGUAPEN E.P.) ha prestado las facilidades para el desarrollo de la presente propuesta porque considera imprescindible la existencia de un documento flexible que beneficie a la organización, a los funcionarios y a los empleados de la misma, para que se cumpla con eficiencia las funciones y responsabilidades que a cada uno le competen.

**Original:** La empresa AGUAPEN E.P. se inició con escaso personal, por lo que no contaron con una organización formal, se establecían funciones conforme ingresaba nuevo personal hasta lograr el instrumento actualmente utilizado. La propuesta de actualización de este documento no se ha realizado con anterioridad en la empresa; estará orientada a la optimización y racionalización de las funciones y tareas en base a procesos de gestión de calidad para fortalecer las actividades de la organización, generando además mayores beneficios para los usuarios.

**Contextual:** AGUAPEN E.P. proporciona servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, de agua potable, de recolección y reciclaje de desechos sólidos a una gran parte de la comunidad provincial, por lo que debe de ser una empresa altamente competitiva para satisfacer la necesidades de los usuarios; la propuesta tiene por finalidad actualizar las normas y procedimientos en las diversas áreas que conforman la empresa, por ende se beneficiarán también los usuarios, proveedores, y demás involucrados con la institución.

**Factible:** La actualización del Manual Operativo Funcional, como modelo viable, tiene el apoyo y la aprobación de la empresa AGUAPEN E.P., que ha dado el aval para su desarrollo, principalmente se cuenta con el aporte de la Unidad Administrativa de Talento Humano, ya que se podrán conocer y solucionar una serie de falencias referentes a las funciones y procedimientos que desarrollan los miembros de la institución.

**Identifica los productos esperados:** La optimización y el perfeccionamiento constante de las funciones y procedimientos que realiza el personal en cada una de las unidades administrativas y operativas de la empresa, es el fin que persigue esta propuesta, logrando obtener un documento flexible que sirva de guía para el personal.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Actualizar el Manual Orgánico Funcional de la Empresa Aguas de la Península (AGUAPEN E.P.), proporcionando una metodología que facilite su continua revisión, logrando una participación más eficiente del talento humano y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Fundamentar teórica y conceptualmente la propuesta, analizando las definiciones e investigaciones de diferentes autores, a fin de que se logre el establecimiento de criterios, postulados y principios que sustenten el trabajo planteado.

Determinar el procedimiento metodológico adecuado, considerando los diferentes métodos, técnicas e instrumentos que faciliten la recopilación de datos e información para el planteamiento de la propuesta.

Analizar la información registrada en los instrumentos de recolección empleados, ilustrándola a través de tablas y gráficos estadísticos que faciliten la exposición de conclusiones y recomendaciones que soporten la investigación planteada.

Diseñar el procedimiento de Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa Aguas de la Península, considerando la información necesaria que garantice su contenido con miras a un proceso de excelencia administrativa.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la presente investigación radica en que siendo AGUAPEN E.P. una empresa que presta servicios a los habitantes de la provincia de Santa Elena, tiene que ser una institución altamente competitiva, con objetivos claramente definidos que puedan permanecer a través del tiempo, ofreciendo prestaciones de calidad a los usuarios, en condiciones óptimas para quienes forman parte o se integren a ella; para lograrlo, las normativas, reglamentos y manuales que la rigen deben ser revisados y actualizados de forma constante, a fin de no presentar conflictos en la institución.

El proceso de investigación se iniciará con la aplicación de un enfoque metodológico firme que permita definir adecuadamente el problema planteado; se organizará las diferentes acciones y actividades a seguir para concluir con éxito el proceso. Se indagará e interpretará la realidad del problema, aplicando herramientas técnicas que faciliten la recolección de información directamente de los involucrados.

La metodología utilizada en el presente trabajo es el análisis y síntesis de información, la inducción y deducción de la misma para llegar a las conclusiones válidas.

El desarrollo de esta propuesta para la empresa AGUAPEN E.P., se constituye en un soporte normativo adecuado que presenta alternativas de actualización y si es necesario la redistribución de las funciones y niveles jerárquicos administrativo - operativo, contiene además la inclusión, eliminación y fusión de actividades y tareas para potenciar la operatividad de la empresa, definiendo de manera clara y sencilla las funciones de cada cargo y los requerimientos o requisitos mínimos para ocupar un puesto de trabajo, a fin de que todas las actividades de la institución se lleven a cabo con éxito.

Debe mencionarse que la actualización del Manual Orgánico Funcional no será un documento rígido, sino más bien uno que deberá revisarse, mejorarse y renovarse periódicamente debido a los constantes cambios del mundo globalizado en el que se vive, contribuyendo favorablemente a la dotación de información a las diferentes áreas que conforman la empresa, apegado a las disposiciones normativas y la aplicación de los principios de organización administrativa.

La renovación del Manual Orgánico Funcional pretende brindar una visión integral de la empresa, para la realización de cambios y mejoras en el documento actual; se tomará en cuenta: la base legal, el acta constitutiva, el organigrama, los objetivos, la misión y la visión, así como las funciones que actualmente se ejecutan en la empresa, su contenido se irá readecuando constantemente, de manera que siempre esté actualizado, y sea eficaz, con cambios de evolución y desarrollo.

El trabajo es claramente práctico, pues facilita su aplicación a la realidad existente. La propuesta pretende mejorar continuamente los procedimientos y tareas de los empleados de la empresa, logrando una mayor competitividad, promoviendo la productividad institucional y orientando el trabajo de manera responsable, eficaz y eficientemente. Contar con un documento renovado asegurará la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos que ejecutan los funcionarios y empleados de la empresa.

La Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa Aguas de la Península (AGUAPEN E.P.), fortalecerá su estructura organizacional y beneficiará a los empleados, quienes contarán con un documento renovado en donde encontrarán con facilidad las funciones que le corresponden en su puesto de trabajo, afirmando así su eficiencia, productividad y competitividad en el desempeño de sus cargos.

## **5. HIPÓTESIS**

La Actualización del Manual Orgánico Funcional fortalecerá el conocimiento integral de la organización y las funciones de la empresa Aguas de la Península con el fin de lograr un desempeño óptimo del talento humano.

### **5.1 Variable Independiente**

Manual Orgánico Funcional

### **5.2 Variable Dependiente**

Empresa Aguas de la Península.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

La operacionalización de las variables, es el proceso a través del cual se transforma o se traduce una variable teórica en variables empíricas y directamente observables, con el propósito de poder medirlas y evaluarlas. Una variable que ya es empírica no necesita ser operacionalizada, o, se puede decir que la operacionalización es mucho más fácil de realizar.

En el desarrollo de la operacionalización de las variables se identifica a cada una de ellas para poder conceptualizarlas o darles una definición que se adapte a la investigación, se detallan sus dimensiones, que no son otra cosa que las características concretas de la variable; y sus indicadores. Dicho de otra manera el proceso consiste en definir las de manera teórica, real y operacional, para que sean plenamente observables, lo que facilitará su medición.

## 6.1 Cuadro de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
<p><u>DEPENDIENTE</u>            Empresa Aguas de la Península: Compañía privada dedicada a la prestación de servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, de agua potable, de recolección y reciclaje de desechos sólidos en la península de Santa Elena. Equipo humano empeñado en brindar una atención de respeto y responsabilidad para con el usuario y la comunidad que habita o visita nuestra provincia</p>	Prestación de servicios	Índices de calidad Quejas de clientes	¿Está conforme con la productividad de la empresa?
	Eficiencia	Productividad Nivel de Desempeño	¿El talento humano de la empresa trabaja eficientemente?
	Administración	Procesos administrativos Cadena de mando	¿La unidad administrativa de talento humano cuenta con la tecnología apropiada?
	Tecnología	Sistema de talento humano Sistema de información gerencial	¿La organización actual de la empresa satisface sus expectativas?
	Atención responsable	Calidad de servicio Clientes Satisfechos	¿Cree que existan limitaciones que impidan un mejor manejo administrativo de la empresa?

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM
<p><u>INDEPENDIENTE</u></p> <p>Manual Orgánico Funcional: Documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a las diferentes unidades dentro de la estructura orgánica.</p>	<p>Niveles jerárquicos</p> <p>Nivel de desempeño</p> <p>Organización</p> <p>Funciones Específicas</p> <p>Normativas</p> <p>Comunicación</p>	<p>Organigrama Dirección</p> <p>Evaluación de personal Eficiencia</p> <p>Logro de objetivos Productividad de los colaboradores</p> <p>Rendimiento Tiempo de ejecución</p> <p>Manuales Reglamentos</p> <p>Mejora continua Relaciones efectivas</p>	<p>¿El personal conoce cuáles son las funciones que les competen en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Se difunde adecuadamente el manual orgánico funcional actual?</p> <p>¿Cree que existe duplicidad en las funciones que ejecutan los empleados de la empresa?</p> <p>¿Conoce la misión y la visión de la empresa?</p> <p>¿El manual orgánico funcional actual satisface las necesidades y exigencias de la empresa?</p> <p>¿Cómo calificaría usted el desarrollo actual de los procesos administrativos?</p>

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

El tema de investigación: “Actualización del Manual Orgánico Funcional de la Empresa Agua de la Península (AGUAPEN EP)”, fue escogido porque se enmarca dentro de la formación profesional del Ingeniero en Administración de Empresas y porque se trata de una institución de gran importancia para el desarrollo de la provincia.

Otro punto que se debe resaltar es el gran interés que ha despertado al interior de la institución, ya que permite poner al día las funciones y procedimientos administrativos de cada departamento, para que los funcionarios que laboran en la organización tengan claras las actividades y la secuencia que hay que seguir para cumplir de manera eficiente y eficaz con sus labores diarias, aportando a las metas y objetivos de la empresa.

La información proporcionada por la institución resulta de gran importancia para la presente investigación, así como el aporte y colaboración de la Unidad de Talento Humano, cuyos funcionarios se han comprometido con la propuesta para que las soluciones que se plasmen en el documento final sean las más acertadas para la institución.

La actualización propuesta estructurará el manual conforme a las necesidades de la institución, ya que el actual documento no se ha renovado desde la conformación de la empresa.

## **1.2 EL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**

### **1.2.1 Definición**

Molina, S. (2010), manifiesta: “Los manuales se han constituido en instrumentos indispensables en la administración, puesto que persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa”. Pág. 11.

La globalización, la tecnología y las comunicaciones, han incidido de manera contundente en esta institución, por lo que debe de adaptarse rápida y eficientemente a los nuevos condicionamientos de los escenarios en que debe desempeñarse. La visión de futuro de la empresa es clara, está comprometida con los peninsulares para crecer eficaz y eficientemente, de manera que si el entorno exige cambios, ésta deberá modificar sus objetivos y estrategias para poder adaptar su estructura orgánica y funcional a las nuevas exigencias.

El Manual Orgánico Funcional se constituye es un documento en el que se presenta la descripción de la estructura orgánica de la empresa, refleja las relaciones de dependencia, la posición de las áreas que la integran, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, la descripción de las unidades administrativas y el detalle de las funciones de los empleados que la conforman.

Se trata de una herramienta básica de gestión empresarial que orienta las actuaciones y acciones de cada de las unidades operativas, técnicas y administrativas de la empresa hacia el logro de los objetivos institucionales, además de contribuir a la gestión de la calidad y a mejorar el desempeño de la empresa, permite visualizar la imagen documentada de la organización que desea mejorar sus procesos.

### **1.2.2 Importancia**

Los manuales administrativos son documentos escritos que contienen una serie de elementos informativos que sirven para orientar las actividades de los miembros de una empresa, indicando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para alcanzar los objetivos institucionales. Representan una guía práctica para la organización y comunicación de la empresa, contiene los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Chiavenato I. (2005), expresa: “Cualquiera que sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad”. Pág. 24.

Molina, S. (2010), se manifiesta sobre la importancia de los manuales en la empresa: “Los manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación; que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración”. Pág. 13.

Se destaca entonces, la importancia que los administradores de una empresa deben de darle a la organización de la misma, y esto puede lograrse a través de la elaboración y diseño de manuales administrativos, que no son otra cosa que un instrumento de apoyo y guía en el que se describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

Molina, S. (2010): “El Manual Orgánico Funcional es el documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica. El Manual Orgánico Funcional describe las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de unidad orgánica, además proporciona información a los directivos y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización”. Pág. 18.

El objetivo de un manual, es el de centralizar los objetivos de la empresa, que debe ser elaborado a partir de la planeación organizacional para alcanzar las metas de la institución, pues se convierte en la base estructural para el buen funcionamiento de la empresa. Es un instrumento de gestión que orienta a los funcionarios en la ejecución de sus tareas específicas y de sus responsabilidades.

La actualización de este documento para la empresa AGUAPEN E.P., permitirá renovar y mantener, de forma adecuada y sistemática, las políticas administrativas, funciones, procesos y procedimientos, así como la estructura organizacional y el sistema de relaciones con el entorno; para llevar adelante la propuesta será necesario incorporar las necesidades de la organización para diseñar, y actualizar la información con el fin de que cumpla con su objetivo.

### **1.2.3 Beneficios de la actualización del Manual Orgánico Funcional**

Los manuales administrativos en general, son una herramienta que contiene información importante sobre la organización de la empresa, por lo que resulta necesario mantenerlos actualizados para que cumplan con su objetivo. Se considera prudente realizar una revisión por lo menos una vez al año.

Sin embargo, es importante que las actualizaciones se planifiquen, de manera que al existir cambios, adiciones o supresiones, éstas se analicen y se apliquen sin ningún inconveniente. La consultora Alfredo Paredes & Asociados, (2011), en su página Web, explica los beneficios de mantener actualizados los manuales de una empresa:

- Incremento de la competitividad y productividad de la organización.
- Claridad organizacional.
- Estructura orgánica y funcional que apoye el cumplimiento del plan estratégico.
- Capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno y las exigencias de los clientes externos.
- Mejoramiento de la calidad del servicio.
- Mejoramiento de la coordinación y fomento del trabajo en equipo debido al conocimiento general de sus funciones y atribuciones.
- Facilita una cultura de mejoramiento continuo”. Extraído el 04 de noviembre del 2012 de [www.alfredoparedesyasociados.com](http://www.alfredoparedesyasociados.com)

Para que la empresa AGUAPEN E.P. alcance los beneficios de una actualización de su manual orgánico funcional, se analizará las características organizacionales para orientar el desarrollo de la propuesta, la base legal y reglamentaria de la institución, los manuales existentes, los perfiles de cargos y el plan estratégico, lo que dará las pautas suficientes para el trabajo de investigación.

#### **1.2.4 Definición de Organigrama**

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos. (2004), el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”. Pág. 243

De acuerdo a Franklin (2004), el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. Pág. 78.

El organigrama de una empresa se constituye en la representación esquemática de de las áreas o unidades que la conforman, sus relaciones, funciones, niveles jerárquicos o líneas de autoridad y canales formales de comunicación, es un instrumento que apoya el quehacer cotidiano de las organizaciones.

#### **1.2.5 Aplicación de los organigramas**

Las aplicaciones se resumen en los siguientes aspectos:

- Para la ciencia de la administración: Se emplea para reflejar la estructura organizativa de la empresa, orientando a todas las unidades administrativas que conforman la organización.
- Para el área de organización y sistemas: A través de los manuales de organización se utiliza para la revisión y actualización constante de los procedimientos internos.
- Para el área de administración del personal: Se utiliza esta herramienta para el seguimiento y actualización de todos los sistemas de la unidad de talento humano.

El organigrama permite estudiar la estructura de la organización y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. En el presente caso se tomará en cuenta los tres aspectos antes mencionados, ya que orientarán la consecución de los objetivos de la propuesta.

### **1.2.6 Clases de Organigramas**

Antes de tomar la decisión de implementar o diseñar un organigrama, se debe tomar en cuenta las características de la empresa y luego diseñar el organigrama que más se adapte a las necesidades de la institución. Su clasificación ha evolucionado desde los tiempos de Fayol, de acuerdo a las exigencias y requerimientos de las empresas.

Por su naturaleza:

- Macroadministrativos.
- Mesoadministrativos.
- Microadministrativos.

Por su finalidad:

- Informativo.
- Analítico.
- Formal.
- Informal.

Por su presentación o disposición gráfica:

- Verticales.
- Horizontales.
- Mixtos.
- De bloque.

- Escalar.
- Circular.
- Concéntrico.
- Lambda.

Por su ámbito:

- Generales.
- Específicos.

Por su contenido:

- Integrales.
- Funcionales.
- De puestos, plazas y unidades.

### **1.2.7 Finalidad de los organigramas**

Las empresas públicas están obligadas a trabajar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control, para lo cual deben poseer una estructura organizacional sólida, acorde con las necesidades de la institución para su desarrollo y gestión.

El propósito de los organigramas depende de su modalidad, entre sus principales finalidades se mencionan:

- Proporciona una visión general de la estructura organizativa de la empresa, representando las unidades que la conforman, con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Establece la relación existente entre los diversos puestos o cargos de una empresa.

- Proporciona una idea clara de las responsabilidades y obligaciones que tiene cada empleado.
- Es un documento informativo que indica los tipos de trabajo que se realizan en la empresa, debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Es un canal de comunicación que determina los flujos de información a través de la cadena de mando.
- Facilita la ubicación del personal en la empresa, indicando su posición dentro de la estructura orgánica.
- Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa, indicando los puestos de trabajo, las unidades administrativas y el grado de autoridad o jerarquía.
- Identifica las duplicaciones, dispersiones, superposiciones y sobrevaloración de funciones.
- Establece el grado de intervención y control de los funcionarios.
- Permite establecer claramente los objetivos, funciones y responsabilidades de cada área operativa.
- Permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional y garantizar que los hechos se apeguen a los planes de la empresa.

Las empresas públicas o privadas son organismos complejos que demandan un ordenamiento jerárquico que detalle la función que cada funcionario debe ejecutar, para alcanzar la eficacia y eficiencia institucional se requiere de una buena estructuración que acople las diversas partes de la estructura organizacional y que descubra y elimine las fallas y defectos encontrados al interior de la empresa.

Toda organización empresarial, sea grande o pequeña debe contar con un organigrama o gráfico de organización, puesto que proporcionan una imagen formal de la empresa.

## **1.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.)**

### **1.3.1 Breve Reseña Histórica**

En la península de Santa Elena, históricamente el agua era suministrada mediante la extracción de agua dulce o más bien salobre de manantiales, albarradas o pozos existentes en la zona (son escasos en la actualidad), y era trasladada hasta los domicilios en barriles o bidones arrastrados por asnos o cargada por los propios habitantes en grandes baldes hasta las “pipas” de las casas.

Posteriormente, cuando los pueblos empezaron a desarrollarse, los pozos prácticamente desaparecieron y había la necesidad de ir a buscar a otras zonas en camiones cisternas o tanqueros para venderla por “latas” en los hogares, o también si era posible se lograba obtener el agua dulce de Anglo, de la refinería o el agua de Guayaquil como voceaban los “lateros” que trabajaban con el dueño del tanquero; hasta las cisternas de los hogares peninsulares.

Ante la justa exigencia de la población peninsular, surge la idea de tener una planta potabilizadora para llevar la tan ansiada agua potable a los hogares o villas vacacionales de Salinas, La Libertad y Santa Elena; constituyéndose luego la Compañía AGUA DE LA PENÍNSULA AGUAPEN E.P.

Hoy en día la distribución en las principales ciudades está a cargo de la empresa Aguapen, que es una empresa encargada de prestar los servicios de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, de agua potable, de recolección y reciclaje de desechos sólidos en la península de Santa Elena. Desde abril del 2011 cuenta con el respaldo de los municipios de Salinas, La Libertad y Santa Elena como accionistas principales de la empresa.

El agua potable por tubería llega a muchos hogares de la provincia; su travesía es muy larga, recorre desde los deshielos del Chimborazo, formándose el Río Daule y desde esta estación de bombeo a través de canales va hasta los embalses de la presa Chongón, utilizando el mismo método va a través de canales y causas naturales hasta la represa de El Azúcar, luego va a Río Verde y así mismo hasta la Planta de Atahualpa, para ser potabilizada y enviada a través de las extensiones de red, a un gran segmento de la población de los tres cantones.

Debido al incremento de la población, las necesidades son cada vez mayores, por lo cual la empresa AGUAPEN E.P. continua elaborando más proyectos en beneficio de los habitantes de la provincia.

### **1.3.2 Antecedentes de AGUAPEN E.P.**

En 1963 la Unidad de Recursos Naturales del Departamento Económico de la OEA, calificó a la Cuenca del Río Guayas, como una de las zonas con mayores posibilidades de desarrollo en el país y recomendó, después de una intensa investigación, la creación de un ente destinado a su estudio.

Así surgió la Comisión de Estudios para el Desarrollo de la Cuenca del Río Guayas (CEDEGÉ), que fue creada, según Decreto Supremo No. 2672, del 2 de diciembre de 1965, con la finalidad de planificar, estudiar y diseñar proyectos de desarrollo social y económico en la cuenca del río Guayas. El 28 de Enero de 1970, se incorpora a la jurisdicción de CEDEGÉ, el desarrollo de la Península de Santa Elena, mediante la Ley No. 239 CLP, expedida por la Comisión Legislativa Permanente. A partir de Noviembre de 1972, se le otorga a CEDEGÉ, la capacidad legal para que, además de hacer investigaciones y estudios, realice obras y ejecute los programas y proyectos necesarios para lograr el desarrollo integral de la cuenca del río Guayas y la Península de Santa Elena.

Desde entonces CEDEGÉ, ejecutó varias obras en la región, entre ellas, como las más importantes se destacan, el Proyecto de Propósito Múltiple Guayas (Presa Daule – Peripa) y el Trasvase de Aguas del Río Daule a la Península de Santa Elena. Estos proyectos factibilizaron la implementación del Proyecto de Obras Complementarias de Infraestructura en la Península de Santa Elena (OCIPSE).

En 1984, CEDEGÉ había realizado, con el apoyo de organismos españoles, el Prediseño de Esquemas Primarios de Agua Potable, dentro de los estudios del Plan Hidráulico Acueducto Santa Elena (PHASE), en el que se considera la disponibilidad de caudales para el consumo humano e industrial en dos subsistemas: Playas- Posorja y Santa Elena – Salinas, en función del trazado del sistema dorsal de conducción de aguas, a través de canales.

En enero de 1993, CEDEGÉ terminó los diseños definitivos de los Sistemas Regionales de Abastecimiento de Agua Potable, los que se basaron en la planificación y el status de las Obras del Trasvase Santa Elena. El 19 de Diciembre de 1996, convocó al Concurso Internacional SE-01/96 para la construcción de las obras del OCIPSE. El 19 de Junio de 1997, adjudicó esta construcción al consorcio Odebrecht & Asociados; procediéndose a suscribir el contrato el 18 de Agosto de 1997. Los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de la Zona 2 –Santa Elena – Salinas, correspondientes al Proyecto OCIPSE, fueron concluidos y están en plena operación.

CEDEGÉ, con el objeto de prestar los servicios de agua potable, alcantarillado pluvial y sanitario, y la recolección y disposición de desechos sólidos; estimó conveniente conformar, conjuntamente con los Municipios, dos sociedades anónimas, denominadas Agua de la Península “AGUAPEN E.P.” e HidroPlayas S.A. De esta manera, la operación, mantenimiento y comercialización de los servicios de agua potable y alcantarillado se hacen bajo el concepto empresarial de eficacia y eficiencia.

La conformación de AGUAPEN E.P. fue consultada y auspiciada por el Consejo Nacional de Modernización a pedido de las Municipalidades de Santa Elena, Salinas, La Libertad y Playas.

AGUA DE LA PENÍNSULA AGUAPEN E.P., en la actualidad es una empresa pública que fue constituida legalmente el 14 de Diciembre de 1999, con el objeto de dedicarse a la prestación de servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas, de agua potable, de recolección y reciclaje de desechos sólidos en la península de Santa Elena.

### **1.3.3 Ubicación de la Empresa**

La oficina matriz está ubicada la provincia de Santa Elena, en el cantón Salinas, específicamente en la parroquia José Luis Tamayo, edificio Da Vinci, Av. Carlos Espinoza Larrea s/n.

Cuenta con cinco agencias estratégicamente colocadas en los tres cantones de la provincia. En Salinas la agencia se encuentra en la Av. Eloy Alfaro y Mercedes de Jesús Molina - Barrio Chipipe, en los bajos del Palacio Municipal; existe otra en el Centro de Atención Ciudadana (CAC), Cdla. Santa Paula. Antiguo Centro Comercial La Península. En La Libertad, existen dos agencias, una en el Centro Comercial Buenaventura Moreno y otra en el Mercado Jorge Cepeda Jácome. En Santa Elena, la agencia está ubicada en la Calle Sucre, entre las calles 18 de Agosto y Guayaquil.

### **1.3.4 Objetivo de la Empresa**

Obtener un posicionamiento positivo de imagen institucional a través de un servicio integral y de calidad a la ciudadanía.

### **1.3.5 Misión y Visión**

#### **1.3.5.1 Misión**

Ser una institución líder en servicios públicos en la Provincia, con una sólida estructura administrativa, financiera, comercial, técnica, aplicando tecnología de punta para alcanzar y brindar un excelente servicio de agua potable, alcantarillado y drenaje pluvial, que garantice el más alto grado de satisfacción de todos sus habitantes.

#### **1.3.5.2 Visión**

Consolidar y fortalecer a nivel nacional y provincial AGUAPEN E.P., mediante la aplicación de políticas, programas y proyectos de planificación, diseño, ejecución, ampliación, reconstrucción, mantenimiento y suministros de agua potable, alcantarillado sanitario, y drenaje pluvial; buscando satisfacer la necesidad de los usuarios mediante un continuo proceso y optimización, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de todos los sectores urbanos y rurales de la provincia de Santa Elena a través de un servicio profesional oportuno y eficaz.

### **1.3.6 Valores Institucionales**

- **Ética.**- Basada en la honradez e integridad de su personal, transparencia, manejo de fondos públicos con estrecho apego a la ley.
- **Compromiso.**- La gran alta satisfacción en la entrega de servicios de agua potable.
- **Lealtad.**- Fortalecer relación usuario, empresa.

- **Creatividad.**- Propender el desarrollo técnico y humano.
- **Liderazgo.**- Ser la mejor entidad pública en la provincia.
- **Responsabilidad.**- Social disminuir las demandas insatisfechas.
- **Eficacia.**- Brindar eficiencia en los procesos de prestación del servicio.
- **Objetivismo.**- Consientes de nuestro compromiso presente futuro.
- **Honestidad e integridad.**- Actuar con rectitud, transparencia y coherencia en las labores diarias.

### 1.3.7 Directorio

Conforme lo establece el Art. 7 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el directorio de la institución Aguapen E.P. – Agua de la Península, está conformado de la siguiente manera:

- Alcalde del Cantón Santa Elena: Ing. Otto Vera Palacios.
- Alcalde del Cantón La Libertad: Econ. Marco Chango Jacho.
- Alcalde del Cantón Salinas: Ab. Vicente Paúl Borbor Mite
- Gerente General (e) de Aguapen: Ing. Oswaldo Roca González

### 1.3.8 Accionistas

Los accionistas de la empresa AGUAPEN E.P. son: SENAGUA con el 55% de las acciones y los municipios de Santa Elena, La Libertad y Salinas con el 15% cada uno.

### **1.3.9 La Unidad de Talento Humano**

La Unidad de Talento Humano es una Unidad Administrativa de la empresa AGUAPEN, conformada por el Director, el Coordinador, el Responsable de Salud Ocupacional y dos Asistentes Administrativos, preocupados porque dentro de la institución exista un clima organizacional que permita la consecución de las metas institucionales y el desarrollo integral de los servidores públicos, con el fin de garantizar una excelente prestación de servicios de la entidad. Las principales funciones que cumple la Unidad Administrativa de Talento Humano son:

- Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo.
- Elaboración de Contratos y Nombramientos.
- Elaboración de Nóminas de pago.
- Auditorías Laborales.
- Análisis de puestos.

Es importante destacar que la Unidad de Talento Humano de la empresa AGUAPEN E.P., ocupa un sitio primordial en la estructura organizacional, ya que el manejo adecuado del personal proporciona a la organización una actividad competitiva, productiva y altamente eficiente.

### **1.3.10 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional, representa a las partes que conforman la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para alcanzar los objetivos institucionales, incluye las funciones, actividades, cadena de mando y de dependencia, compromisos, objetivos, manuales y procedimientos, descripción de cargos, asignación de recursos, en general, contiene todas las áreas con las que funciona la institución.

Mintzberg. (2001): “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”.

Actualmente en la empresa AGUAPEN laboran 273 empleados organizados en los siguientes departamentos:

**a) Gerencia General y sus unidades de Asesoría y Apoyo.**

- Auditoría Interna.
- Dirección de Asesoría Jurídica.
- Dirección de la Unidad Administrativa de Talento Humano.
- Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
- Sistemas e Informática.
- Comunicación Social y Publicidad.

**b) Dirección del Área Financiera – Administrativa.**

- Contabilidad.
- Tesorería.
- Recaudación.
- Cartera y Cobranzas.
- Abastecimientos y Compras Públicas.
- Control de Activos y Bodega.
- Servicios Generales y Transportes.

**c) Dirección del Área Comercial.**

- Lectura y Entrega de Planillas.
- Bocatomas.
- Facturación.
- Atención al Cliente.

- Inspectores de Factibilidad.
- Digitación y Planillaje.
- Cuadrilla de Apoyo 1. Gestión Técnica A.A.P.P.
- Cuadrilla de Apoyo 2. Gestión Técnica A.A.P.P.
- Cuadrilla Grupo. Gestión Técnica A.A.P.P.
- Cuadrilla Grupo 3 - Gestión Técnica A.A.S.S.
- Cuadrilla Grupo 4 - Gestión Técnica A.A.S.S.
- Participación Comunitaria. Servicios y Eventos.

**d) Dirección del Área Técnica.**

- Sectorización y Agua no contabilizada.
- Diseños de Proyectos de A.A.P.P. – A.A.S.S. – A.A.L.L.
- Ejecución de Proyectos de A.A.P.P.
- Cuadrilla grupo 2. A.A.P.P.
- Factibilidad de Servicios A.A.P.P. – A.A.S.S. – A.A.L.L. y guías clandestinas.
- Cuadrilla Grupo 3. Proyectos.
- Cuadrilla Grupo 6. Proyectos.
- Obras y Estructuras.
- Operación y Mantenimiento – Redes A.A.P.P.
- Operación y Mantenimiento – Reservorio Río Central.
- Operación y Mantenimiento – Lagunas Punta Carnero.
- Estación de Bombeo de A.A.L.L Sur.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S N° 1.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Las Dunas.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Santa Rosa.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Principal Punta Carnero.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S N° 4 La Caleta.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Santa Elena.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Ballenita.

- Estación de Bombeo de A.A.S.S San Pablo.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Anconcito.
- Estación de Bombeo de A.A.S.S Atahualpa.
- Reservorio Río A.A.P.P. Barbasco.
- Reservorio Río A.A.P.P. Anconcito.
- Estación de Bombeo A.A.P.P Colonche – Febres Cordero.
- Estación de Bombeo A.A.P.P Ayangue – EBAP Pueblo Nuevo.
- Reservorio y Línea de Conducción A.A.P.P Villingota.
- Personal de Relevo Reservorios/Estación de Bombeo.
- Planta Potabilizadora de A.A.P.P.
- Control de Calidad.
- Laboratorio de Microbiología.
- Sistemas Eléctricos.
- Grupo de Operación de A.A.P.P N° 1.
- Grupo de Operación de A.A.P.P N° 2.
- Grupo de Operación de A.A.P.P N° 3.
- Mantenimiento Grupo de Apoyo N° 4.
- Planta A.A.P.P. Zapotal

### **1.3.11 Conflictos que se presentan ante un manual desactualizado**

La empresa AGUAPEN enfrenta una serie de inconvenientes ante la carencia de procesos actualizados, ya que las tareas que desarrollan habitualmente, sus funcionarios se han vuelto rutinarias y monótonas, lo que incide en forma negativa en el desempeño del personal. Entre los principales conflictos se mencionan:

- Los empleados que se iniciaron con la empresa no recibieron indicaciones sobre las funciones que tenían que desempeñar.

- Los empleados de reciente ingreso sienten confusión con los procedimientos encargados.
- La preparación académica de los empleados no tiene relación con el cargo que desempeñan.
- Se realizan funciones distintas para las que fueron contratados.
- Existe una escasa comunicación entre los departamentos, direcciones o unidades administrativas, lo que se manifiesta en la desorganización de los equipos de trabajo.
- Existe la necesidad de capacitar al personal en diferentes áreas, para que puedan desempeñar sus cargos con total eficiencia.
- La competitividad de la empresa se ve afectada por la carencia de un manual orgánico funcional actualizado.
- Duplicidad de funciones.

### **1.3.12 Organigrama de la empresa**

El organigrama de la empresa AGUAPEN revela la organización jerárquica y funcional. Permite visualizar las distintas funciones, destacar los puestos y posiciones, establecer las líneas de comunicación formales y las conexiones entre los puestos.

Mintzberg. (2001), expresa: “A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal, y es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía - es decir, el resultado de este agrupamiento”. Pág. 41.

El esquema organizativo de AGUAPEN E.P., merece ser renovado y mejorado en función de las necesidades actuales de la empresa y en beneficio de una mayor eficiencia y un aumento de la productividad de la institución.

## **1.4 FUNDAMENTO LEGAL**

Se refiere a los preceptos jurídicos sobre los cuales se apoya el presente estudio, son las normas y reglamentos que fundamentan la investigación.

### **Marco Regulatorio**

#### **Constitución de la República**

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- a) Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

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. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

## **Ley Orgánica de Empresas Públicas**

### **Título I DEL ÁMBITO, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS.**

El Art. 2, numeral 9, se expone: Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos, o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

Art. 4.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado

### **Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.**

Art. 7.- Por la transparencia en la gestión administrativa que están obligadas a observar todas las instituciones del Estado que conforman el sector público en los términos del Artículo 118 de la Constitución Política de la República y demás entes señalados en el Artículo 1 de la presente Ley, difundirán a través de un portal de información o página web, así como de los medios necesarios a disposición del público, implementados en la misma institución, la siguiente información mínima actualizada, que para efectos de esta Ley se la considera de naturaleza obligatoria:

- a) Estructura orgánica funcional
- b) El directorio completo de la institución.
- c) La Remuneración Mensual.
- d) Los servicios que ofrece.

### **Ley Orgánica de Régimen Municipal**

Art. 166.- Las unidades asesoras cumplirán las actividades que se derivan de las descripciones que se dan a continuación:

- La administración de personal comprende las funciones relacionadas con selección, adiestramiento, clasificación, remuneración y registro de personal.
- La organización administrativa se refiere a los estudios sobre la adecuada estructuración de la municipalidad, simplificación de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, diseño y control de formularios, registros, documentos, arreglo físico y necesidades del equipo, máquinas y mobiliario de oficina; asesoría técnica en la preparación de reglamentos y manuales de organización y procedimientos.

### **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.**

Artículo 285.- Mancomunidades y consorcios.- Los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, distritales, cantonales o parroquiales rurales y los de las circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias podrán formar mancomunidades entre sí, con la finalidad de mejorar la gestión de sus competencias y favorecer sus procesos de integración, en los términos establecidos en la Constitución y de conformidad con los procedimientos y requisitos establecidos en este Código.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El análisis del problema planteado requiere de actividades y acciones que permitan conseguir información válida para fundamentar el trabajo emprendido, con ello se logró la generación de criterios útiles y válidos, de manera que la investigación alcanzó niveles lógicos y probos para sustentar la propuesta.

La investigación se desarrolló utilizando la metodología cuantitativa, puesto que permite examinar la información de manera numérica, apoyándose en la estadística, además existe una clara relación entre los elementos de investigación y porque permite una comprensión explicativa y predictiva de la realidad. La metodología cualitativa permitió describir la realidad tal como la experimentan los involucrados.

El proceso de investigación comprende la ejecución de una serie de pasos, que se consideraron para culminarla de manera exitosa, a fin de que se alcance los objetivos propuestos.

La investigación se dividió en tres fases; la primera corresponde a la fase teórica, en donde se revisó la bibliografía existente, lo cual permitió una mayor aproximación al objeto de estudio; en la segunda, se diseñó los instrumentos a emplearse para conseguir la información útil para el trabajo de investigación. En la última fase, se establecieron los recursos que facilitaron alcanzar los objetivos planteados y encontrar resultados confiables para lograr una propuesta concreta.

## **2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para el trabajo de investigación planteado se emplearon varias modalidades; Documental, porque se utilizan fuentes bibliográficas y documentos proporcionados por la empresa, predominando el análisis y la interpretación de las definiciones de los autores investigados.

La investigación es considerada documental, puesto que se analizó la información referente al tema objeto de estudio, a fin de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto a las variables que participan en el estudio.

La modalidad de campo, permitió que el investigador se involucre directamente con los funcionarios y empleados de la empresa AGUAPEN E.P., conociendo realmente el problema que se analiza. Se considera también, la modalidad es de Proyecto Factible o de intervención, debido a la necesidad de la empresa de actualizar su Manual Orgánico Funcional, y porque representa un gran beneficio para la institución, los empleados y los usuarios de la misma, dando solución a los diferentes inconvenientes que se indicaron en el planteamiento del problema.

Se aplicó el método analítico para obtener criterios válidos que viabilicen la propuesta de Actualización del Manual Orgánico Funcional, profundizando además en la realidad inmediata del problema planteado; el procedimiento deductivo proporcionó conclusiones particulares de datos generales aceptados como válidos, lo que permitió demostrar y dar validez a la problemática existente; el empleo del método inductivo, logró, que a partir de datos particulares se llegara a conclusiones generales. La aplicación de la investigación cualitativa se realizó con la finalidad de identificar la naturaleza profunda de la realidad observada, su sistema de relaciones y su estructura dinámica.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Por el Propósito**

#### **Investigación Aplicada**

Conforme a las finalidades perseguidas en esta investigación, se consideró como aplicada.

La presente investigación es aplicada (conocida también como ‘investigación práctica o empírica), puesto que el fin último del estudio, es la aplicación de los conocimientos adquiridos, y, a la vez, ampliarlos con las situaciones que se vayan dando durante el proceso. Por el mismo hecho de conocer la realidad, que motivó este trabajo, y buscar una solución práctica al problema planteado, se la catalogó como aplicada, puesto que aportó a la toma de decisiones respecto a la metodología más adecuada para la actualización propuesta.

La investigación aplicada está orientada a resolver problemas de la vida diaria o a controlar situaciones prácticas de las empresas para mejorar su situación.

### **2.3.2 Por el Nivel**

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación es descriptiva, porque facilitó la descripción sistemática de la situación problema, y la recolección de los datos, considerando la hipótesis y la teoría, así como el análisis minucioso de los resultados, que contribuyó a la emisión de juicios de valor para sustentar la propuesta.

A través de la investigación descriptiva se aplicó el método de análisis para señalar las características y propiedades del objeto de estudio.

### **2.3.3 Por el Lugar**

#### **Investigación Bibliográfica**

Se profundizó en el eje teórico, apoyado en referencias conceptuales de reconocidos autores con la finalidad de ampliar el conocimiento de los elementos involucrados en el estudio. Su empleo permitió investigar en libros, monografías, tesis, publicaciones técnicas, material en línea, entre otros.

#### **Investigación de Campo**

Permitió diagnosticar los problemas actuales de la empresa en referencia al Manual Orgánico Funcional, además se pudo recopilar información real de los involucrados empleando instrumentos como la entrevista y la encuesta. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios y encuestas.

### **2.3.4 Por la Dimensión**

#### **Investigación Transversal**

Según la dimensión temporal, fue considerado como transversal, ya que facilitó el análisis de la situación de la empresa en un momento dado, para determinar las falencias existentes en cuanto a la necesidad de la actualización propuesta.

Se trata de una “fotografía instantánea” de lo que ocurre en la empresa analizada.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Método Analítico**

A través de este método se pudo dividir el objeto de investigación en sus elementos esenciales para observar sus causas y efectos, y así explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y conocer la naturaleza de sus partes.

Durante el proceso de investigación, se estudió por separado las diferentes actividades y procedimientos que causaban conflictos en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, para analizar las consecuencias que acarrea la falta de actualización del manual orgánico funcional.

Este concepto indica que es un procedimiento, a través de cual se conoce o estudia el objeto investigado a través del análisis y estudio individual de cada una de sus partes.

### **2.4.2 Método Inductivo**

Se considera que la inducción es un procedimiento que permite obtener conclusiones generales a partir de deducciones que contienen datos particulares; se empleó este método, porque su aplicación permitió observar los hechos para su registro; clasificar y estudiar los mismos; derivar los hechos para realizar generalizaciones y contrastarlos con el objeto de estudio.

En el proceso de investigación se desarrolló un análisis ordenado, coherente y lógico de la problemática planteada, que concluyó en el enunciado de un instrumento que facilitó la actualización propuesta.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la presente investigación, se sustentó, inicialmente, en el tema escogido, en el planteamiento realizado y en los objetivos planteados, pero, principalmente, en la metodología aplicada, en conjunto con las técnicas de investigación.

### **2.5.1 Entrevista**

La entrevista, como técnica de investigación, se empleó porque es un documento flexible y de fácil manejo, que permitió obtener datos válidos a través del contacto directo con los informantes calificados.

La entrevista se realizó directamente al Gerente de la empresa, a los directores y los jefes departamentales, a través de un instrumento previamente elaborado con preguntas que presentaron alternativas para una mejor tabulación. Se indagó sobre los temas más esenciales referentes a la actualización del manual orgánico funcional.

Los datos recopilados a través de la entrevista, que es la técnica más significativa y productiva en una investigación, se convirtieron en valiosas opiniones, comentarios o sugerencias que han servido para conocer datos importantes acerca de las necesidades de la empresa respecto a la renovación y mejoramiento del manual orgánico funcional.

La información recopilada fue de mucha ayuda para conocer sobre la situación actual en que se encuentra la institución, así como la opinión y percepción de lo que se espera en un futuro, las respuestas facilitaron el establecimiento de las posibles estrategias y tácticas para emprender una metodología que viabilice la propuesta.

### **2.5.2 Encuesta**

La encuesta, es la técnica más empleada en los trabajos de investigación, razón por lo que se escogió como herramienta para la recolección de datos, y obtener información de la problemática planteada.

La encuesta es sin duda, una de las técnicas más versátiles, eficientes, útiles y sencillas para recopilar información directa de los involucrados, consiste en un conjunto de interrogantes previamente elaboradas, tomando en cuenta las variables y los objetivos planteados.

Por medio de esta técnica se procedió a elaborar un cuestionario con preguntas cerradas, debido a que es mucho más sencilla su cuantificación, es un instrumento de medición con interrogantes claras y comprensibles en el que se aplica la Escala de Actitud de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones entre los cuales se pide la reacción de los encuestados.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Son las herramientas que se emplean para registrar la información o los datos. Al seleccionar una técnica de recolección, ésta determina el o los instrumentos que se deben utilizar. Por ejemplo, las técnicas son: la entrevista y las encuestas, los instrumentos aplicados serían el guión de entrevista y el cuestionario.

Para que la investigación sea confiable se deben seleccionar los instrumentos que más se adecúen al problema de investigación, deben ser válidos, fiables y objetivos, sus resultados deben ser legítimos, de manera que puedan probarse.

### **2.6.1 Guión de Entrevista**

Son las preguntas seleccionadas que se le realizó a los entrevistados para obtener la información deseada acerca de la situación actual de la empresa en referencia a la actualización del manual orgánico funcional. Se trata de un cuestionario aplicado por el investigador en forma personal en el lugar de trabajo, que se utilizó para recabar datos más profundos y amplios, logrando extraer lo más significativo, explorando sus percepciones y vivencias.

El diseño de la entrevista se realizó tomando en cuenta tres consideraciones: Se preparó el guión de acuerdo a un listado de asuntos a tratar y las líneas de indagación, específicamente sobre la actualización del manual orgánico funcional; se seleccionó a los informantes calificados de acuerdo a la muestra, observando su ubicación dentro de la empresa; finalmente se consideró el tiempo, lugar y registro.

El instrumento fue preparado de manera que su aplicación proporcione los datos que se esperaban obtener; de las entrevistas se logró captar nuevas ideas y opiniones acerca de las necesidades de la institución, las mismas que sirvieron para fundamentar la propuesta.

### **2.6.2 Cuestionario**

El cuestionario aplicado fue redactado de forma coherente, lógica, secuenciada y estructurada, a fin de que las respuestas provean de información precisa y válida.

Como instrumento para la encuesta se escogió el cuestionario porque permitió relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del tema tratado y porque las preguntas estandarizadas arrojaron datos más confiables.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

La empresa AGUAPEN E.P. cuenta actualmente con 273 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

Detalle del Personal	Población	F.M
Direcciones y Gerencia	4	0.0146520146520147
Jefaturas	27	0.0989010989010989
Área Administrativa	29	0.106227106227106
Área Comercial	97	0.355311355311355
Área Técnica	12	0.043956043956044
Área de Planta	38	0.139194139194139
Área de Seguridad	47	0.172161172161172
Cuadrilla	19	0.0695970695970696
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>1</b>

Fuente: Aguapen E.P.

Elaboración: Autor

### 2.7.2 Muestra

Mediante la utilización de la siguiente fórmula se obtuvo la muestra que determinó, el número total de instrumentos que se emplearon, con la finalidad de obtener información de las expectativas que se tienen sobre la propuesta de Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa AGUAPEN E.P.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra                      E<sup>2</sup> = Margen de error  
 N = Población                                      1 = Constante

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

$$n = \frac{273}{0.05^2(273-1)+1}$$

$$n = \frac{273}{1.68} = 162.5$$

En consecuencia el tamaño de la muestra es de: 163 instrumentos.

Para determinar el número de instrumentos que se aplicaron a cada grupo de la población total, se aplicó la fracción muestral, donde:

n = Tamaño de la Muestra.                      N = Población.  
 Fm = Fracción Muestral.

Aplicando la fracción muestral se obtuvo:

$$Fm = \frac{n}{N}$$

$$Fm = \frac{163}{273} = 0.597069597$$

Elementos	Cant.	Fracción Muestral	Muestra
Direcciones y Gerencia	4	0.597069597	2
Jefaturas	27	0.597069597	16
Área Administrativa	29	0.597069597	17
Área Comercial	97	0.597069597	59
Área Técnica	12	0.597069597	7
Área de Planta	38	0.597069597	23
Área de Seguridad	47	0.597069597	28
Cuadrilla	19	0.597069597	11
<b>Total</b>	<b>273</b>	0.597069597	163

Elaboración: Autor

Los cálculos determinaron la aplicación de 163 instrumentos; a los directores y jefes se les hicieron entrevistas (18), y para el resto de los funcionarios se aplicaron las encuestas (145).

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Durante la investigación fue necesario aproximarse al fenómeno estudiado a través de técnicas e instrumentos que facilitaron la obtención de información, a la que posteriormente se aplicó un proceso de análisis para sustentar el trabajo.

### **2.8.1 Procedimiento**

Es la fase en que se hace necesario abordar el procedimiento concreto que permitió organizar la información recopilada, la tabulación permitió registrar los datos, elaborar gráficos y producir información para efectuar el análisis respectivo, la misma que pudo hacerse con apoyo tecnológico para cuantificar, procesar y agrupar la información.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, así como para alcanzar el éxito deseado, es necesario que la información sea confiable, pertinente y de excelente calidad. El adecuado manejo en la recolección de datos y la selección del método aplicado, es importante para tener éxito en los resultados; el procedimiento que se utilizó en la presente investigación se planteó de la siguiente manera:

- Búsqueda de información.
- Selección de las fuentes de recolección.
- Diseño de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.
- Validación de las técnicas e instrumentos empleados.
- Recolección de información.

## 2.8.2 Procesamiento

Terminada la etapa de recolección de información, se inició el proceso, a través del cual, los datos obtenidos fueron tabulados y ordenados sistemáticamente para presentarlos adecuadamente.

Corresponde a la etapa de la investigación, que consistió en procesar los datos dispersos, obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, y a partir de los cuales se realizó el análisis, tomando en consideración los objetivos, la hipótesis y la sistematización del problema.

Dentro del proceso de tratamiento de la información, se procedió a la generación de resultados a través de la manipulación de los datos recabados, analizando cada una de las respuestas obtenidas, con la finalidad de emitir conclusiones sobre los conocimientos y la percepción de los informantes calificados.

El procesamiento de la información, es una necesidad imprescindible en la investigación, los datos recolectados fueron manejados con Microsoft Excel, programa utilitario que facilita la elaboración y presentación de las distribuciones de frecuencias y las representaciones gráficas, que sirven para realizar la descripción y el análisis respectivo, el proceso que se siguió en el tratamiento de los datos es:

- Definir los criterios para ordenar los datos.
- Selección de las herramientas y técnicas de análisis de la información.
- Elaboración de tablas y gráficos
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Entrega del informe final.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Dentro de marco metodológico del trabajo de investigación, fue necesario plantear lo referente al análisis e interpretación de los resultados provenientes de la recolección de información. Concluida la etapa de obtención de datos, éstos se sometieron a un proceso técnico que facilitó su comprensión y razonamiento para la emisión de conclusiones y recomendaciones de valor para la investigación, siempre, en función de las bases teóricas que orientaron el problema planteado.

El análisis de los resultados es una fase de la investigación de carácter técnico y estadístico, en el que se aplicaron una serie de operaciones orientadas al desarrollo de interpretaciones significativas, por lo que se requirió de mucho juicio, razonamiento y cordura para formular las sugerencias e indicaciones más relevantes para el trabajo.

El análisis comprendió la conformación de categorías, la ordenación y manipulación de la información para resumirla y poder exponer resultados en función de las interrogantes de la investigación, con ello se logró abreviar los datos de una manera comprensible para interpretarlos y relacionarlos con el problema planteado.

A través de la estadística descriptiva y con la ayuda de Microsoft Excel se elaboraron distribuciones de frecuencias y representaciones gráficas circulares que facilitaron la exploración, organización y análisis de los datos obtenidos, para expresar criterios válidos y confiables encaminados al fortalecimiento de la propuesta.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

#### **1. ¿Desde cuándo está en vigencia el manual orgánico funcional?**

En lo referente a la vigencia del Manual Orgánico Funcional, los informantes calificados para este instrumento, en su gran mayoría, manifestaron con total seguridad que el Manual Orgánico Funcional, está vigente desde que la empresa inició sus operaciones; la falta de flexibilidad en el documento no ha permitido que se realicen los cambios pertinentes y necesarios a su debido tiempo. Otro factor que aportó a esta situación, es que, inicialmente, la empresa contaba con un número reducido de empleados, por lo que las exigencias eran mínimas; en la actualidad, tiene un rol de empleados de 273 personas. El escenario ha cambiado totalmente, y por consiguiente, se requiere de cambios estructurales que fortalezcan la institución en todos los ámbitos en los que se desenvuelve.

#### **2. ¿Cree usted que la renovación del manual orgánico funcional mejorará la productividad de la empresa?**

En cuanto a la necesidad de renovar el documento actual, los directivos y jefes departamentales entrevistados, fueron contundentes en manifestar mayoritariamente que la actualización y ampliación del manual orgánico funcional incidiría de manera provechosa en la productividad de la empresa. De manera general, coincidieron en la importancia de contar con un documento oficial actualizado que describa la estructura y las funciones de las diferentes unidades administrativas que conforman la institución, que sea una guía para todos los integrantes de la empresa, consolidando los principios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para alcanzar los objetivos institucionales, estableciéndose las normas, políticas y procedimientos para lograr una eficiente administración.

**3. ¿Cada qué tiempo considera conveniente la revisión de este documento?**

En lo referente al tiempo en el que el manual orgánico funcional debe revisarse para su mejoramiento o actualización, debe realizarse conforme los cambios que se den en el entorno. Lo ideal sería revisarlo, constantemente, para evitar que las tareas, actividades y procedimientos se vuelvan rutinarios y monótonos. Se establece entonces, que quienes están a cargo de alguna unidad administrativa o dirección de la empresa AGUAPEN E.P., consideran que existen vacíos organizacionales en algunas áreas, lo que ha ocasionado serios retrasos en el normal desenvolvimiento de la empresa, situaciones que podrían subsanarse si se realiza una constante revisión y mantenimiento del manual orgánico funcional.

**4. ¿Considera usted que el talento humano de la empresa trabaja con eficacia y eficiencia?**

La eficiencia y la eficacia con que el talento humano desarrolla sus actividades dentro de la institución, es otro de los factores que han sido medidos en la entrevista, en este sentido, se encontraron ciertas dudas e incertidumbre en cuanto a este planteamiento, puesto que los desatinos en el desarrollo de las actividades de la empresa causa esta impresión entre los entrevistados. Fue notorio el descontento provocado por la falta de actualización del documento administrativo, ya que por este motivo, los empleados y funcionarios cuentan con procedimientos ambiguos e intrascendentes que se han convertido en un obstáculo para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, existe un número reducido de funcionarios que expresaron su total respaldo al capital humano de la empresa, indicando que sus responsabilidades están debidamente delimitadas y que continuamente se preparan para mejorar su accionar al interior de la institución.

**5. ¿Con qué clase de tecnología cuenta la unidad administrativa de talento humano?**

En lo que respecta a la tecnología con la que la unidad administrativa de talento humano maneja las actividades del personal, las opciones se encuentran divididas, se aprecia que un número representativo de entrevistados percibe que se aplica una tecnología moderna, que cumple con los requerimientos del tamaño de la empresa, contrario a estas opiniones; otro grupo manifestó que la gestión de talento humano, no es sólo el control de la hora de entrada y salida, la planeación y organización del personal o de los roles de pago, este departamento de la empresa debe contar con un software más apropiado, que sea más exigente, que obligue a la empresa a mejorar constantemente los talentos de su personal, esto se podría lograr a través de programas que potencialicen el talento de la empresa, favoreciendo al desarrollo de la misma y de su capital humano.

**6. ¿La organización actual de AGUAPEN E.P. satisface sus expectativas?**

Sobre las expectativas que se tiene sobre la organización de la empresa, existe un grupo de funcionarios que opina que la estructura organizacional está acorde con las actividades y funciones de la empresa, que no necesita mayores cambios, y que en todo caso es una decisión que no está en sus manos; otro grupo, un tanto pequeño, indico lo contrario a esta postura, lo que resultó preocupante es que un poco más de la mitad de los funcionarios entrevistados, mantiene sus dudas respecto a la estructura organizativa del trabajo, ya que consideran que existe una gran cantidad de reglas, trámites, operaciones rutinarias, procedimientos y otras limitaciones con las que los empleados tienen que lidiar para desarrollar sus funciones, y que además, el sistema de comunicación no facilita la información necesaria para una toma de decisiones oportuna y óptima.

**7. ¿En qué áreas cree que existan mayores limitaciones que impidan un mejor manejo administrativo de la empresa?**

El área considerada como la más conflictiva, en cuanto al desarrollo de sus actividades, es el área técnica, confirmado por un número representativo de entrevistados, conforme a sus opiniones existe una serie de inconvenientes a los que se enfrenta esta unidad, principalmente debido al incumplimiento de los proveedores de materiales necesarios para atender las quejas de los clientes y usuarios, entre otras. Hay quienes opinaron que en todas las áreas existen inconvenientes, debido, a que dejó de entregarse las funciones y responsabilidades que les correspondía recibir cuando ingresaron a la empresa. Otros indicaron que en el área financiera existen atrasos en los pagos; en general, se aprecia que cada unidad presenta errores procedimentales, en el área comercial, los problemas se dan en los procedimientos para atender los colapsos en AASS y fugas de AAPP. Algo que fue notorio en la entrevista, es que culpan a otras unidades por los inconvenientes que se generan en las unidades que cada entrevistado representa.

**8. ¿Conoce la relación que existe entre el manual orgánico funcional y otros documentos de gestión que existen en la empresa?**

Resulta preocupante que no todos los funcionarios establezcan algún tipo de relación del manual orgánico funcional con otros documentos de gestión como el reglamento de aplicación, las políticas de la empresa y leyes como la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, al haberse eximido de contestar esta pregunta de la entrevista, demostraron la falta de conocimiento de lo que representa el documento al interior y exterior de la empresa. El grupo contrario a esta opinión, afirman si conocer la vinculación del documento con otros de carácter administrativo.

**9. ¿Qué método de jerarquización se emplea actualmente en la empresa?**

La jerarquización de las empresas se refiere a la estructura organizativa de la entidad, en la que se dispone los niveles de gestión o autoridad que se aplica en la empresa. Casi la totalidad de entrevistados, en número representativo, manifestaron conocer que el método de jerarquización de puestos empleado en la institución, es el organigrama; es decir, aquel que tiene relación directa con la estructura diseñada por la empresa al inicio de sus operaciones. Se indicó además, que es un instrumento aprobado por el Directorio y que se encuentra en el Reglamento Orgánico Funcional de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de la Provincia de Santa Elena, por ser considerado como un elemento diferenciador de la coordinación del trabajo. Una minoría expresó que el método de jerarquización utilizado es el de calificación, debido a que en algún momento se los evaluó para ubicarlos conforme a la calificación obtenida.

**10. ¿Qué tipo de control se aplica en los procesos actuales?**

El rendimiento de los procesos administrativos de la empresa AGUAPEN E.P., se evalúa a través de una serie de controles que permiten garantizar que las actividades se ejecuten a cabalidad para el normal desarrollo de la institución. En este sentido, se visualiza en el resultado de los instrumentos, que los entrevistados reconocen que el control empleado en la organización es el administrativo; sin embargo, este elemento de gestión empresarial ligado a los procedimientos y actividades, debe ser aplicado con una mayor rigurosidad. En menor proporción, consideran el control como regulativo, debido a que en ocasiones se evalúa el desempeño y la actuación del personal, esto ocurre con mayor frecuencia en el área técnica de la empresa, en la que se califica el comportamiento de los obreros .

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

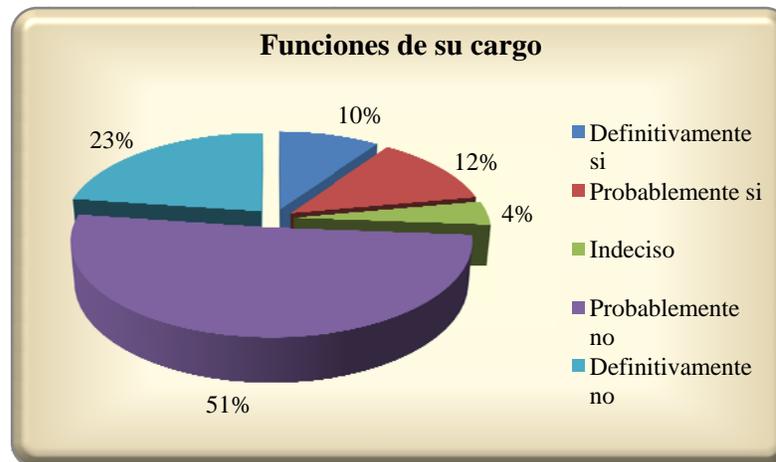
#### Funciones de su cargo

Cuadro N° 1		
Entrega de las funciones específica del cargo a desempeñar cuando los funcionarios empleados ingresaron a laborar en la empresa.		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	14	10%
Probablemente si	18	12%
Indeciso	6	4%
Probablemente no	74	51%
Definitivamente no	33	23%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

#### Gráfico N° 1



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

En lo que respecta a la parte del proceso de inducción, se puede apreciar que el 51% y el 23% de los informantes de las encuestas manifestaron su negativa a la interrogante, esto se debe a que la mayoría de empleados se iniciaron con la empresa y al principio existió esa falencia; situación que se ha normalizado con los de reciente ingreso, representado por los porcentajes del 10% y 12%.

### Conformidad con el diseño estructural

Cuadro N° 2		
Aceptación del diseño estructural de la empresa		
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	39	27%
De acuerdo	14	10%
Neutral	28	19%
En desacuerdo	58	40%
Muy en desacuerdo	6	4%
TOTAL	145	100%

Fuente: Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

Elaboración: Freddy Aguirre

Gráfico N° 2



Fuente: Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

Elaboración: Freddy Aguirre

La opinión acerca del diseño estructural de la empresa, se encuentra un tanto dividida, sin embargo, se puede apreciar que el 40% representa a quienes no están de acuerdo con el mismo; esto se debe a que una gran parte de los empleados no están al tanto de los principios de organización, las formas de estructura o de los mecanismos de coordinación aplicados en la institución, y en otros casos consideran que existen personas con sobrecarga de deberes y responsabilidades; es por eso que les agradaría que se introduzcan nuevos modelos organizativos para potenciar las capacidades de los empleados.

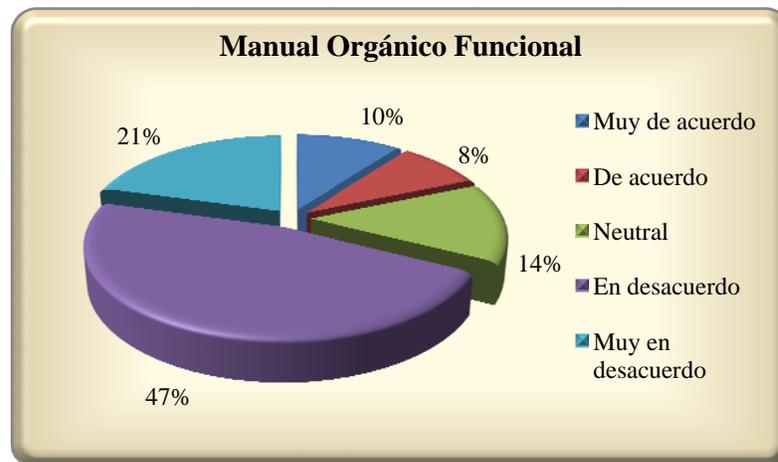
### Manual Orgánico Funcional

<b>Cuadro N° 3</b>		
<b>Comunicación adecuada del manual orgánico funcional actual.</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy de acuerdo	15	10%
De acuerdo	12	8%
Neutral	20	14%
En desacuerdo	68	47%
Muy en desacuerdo	30	21%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 3**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

Existe descontento entre los informantes por la poca difusión del manual orgánico funcional, si se considera los valores más altos de la encuesta, 47% y 21%, la proporción es bastante considerable. La Unidad de Talento Humano debe de preocuparse por revisar continuamente el manual orgánico funcional conjuntamente con los departamentos responsables de cumplir las funciones, someterlo a la aprobación del directorio; reproducirlo de acuerdo al número de empleados y difundirlo entre los funcionarios que deben de contar con este instrumento administrativo para su aplicación. Hay quienes si están de acuerdo con su difusión, mostrándose entre los porcentajes más bajos, en total el 32%.

## Misión y Visión

<b>Cuadro N° 4</b>		
<b>Noción de la misión y la visión de la empresa</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	6	4%
Probablemente si	8	6%
Indeciso	6	4%
Probablemente no	86	59%
Definitivamente no	39	27%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

## Gráfico N° 4



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

El desconocimiento, casi total, de la misión y la visión de la empresa resulta preocupante, el 27% y el 59% de los empleados manifiestan haberlo leído en folletos, boletines u otro material publicitario de la empresa, pero no se han apropiado debidamente de su concepto e importancia, al ser la misión, la razón de ser de la empresa; y la visión, la imagen mental de un futuro deseado, estas dos definiciones deben ser grabadas en el pensamiento de los empleados para que tengan claro lo que representa la institución en la actualidad y lo que se espera de ella en el corto, mediano y largo plazo.

## Objetivos Institucionales

<b>Cuadro N° 5</b>		
<b>Propagación de los objetivos institucionales</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	14	10%
De acuerdo	11	8%
Neutral	5	3%
En desacuerdo	76	52%
Totalmente en desacuerdo	39	27%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 5**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

En condiciones similares a la difusión del manual orgánico funcional y el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, se encuentra la promoción de los objetivos institucionales, el 27% y el 52% de los encuestados manifiesta que éstos no han sido debidamente “popularizados” entre los empleados de la institución. En proporciones menos significativas están los que expresan su respaldo al conocimiento de los objetivos y metas de la organización. Es necesario indicar que uno de los graves errores en la gestión de una empresa es la falta de entendimiento, comprensión y adopción de los objetivos y metas que persigue la organización.

### Actualización del manual orgánico funcional

Cuadro N° 6		
Conocimiento acerca de la actualización o renovación del manual orgánico funcional.		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	0	0%
Probablemente si	0	0%
Indeciso	5	3%
Probablemente no	72	50%
Definitivamente no	68	47%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

En lo referente al mejoramiento, modificación o actualización del manual orgánico funcional de la empresa AGUAPEN E.P., son claras las respuestas provenientes de los empleados encuestados, El 47% y el 50% de funcionarios orientaron sus respuestas al desconocimiento de si el documento administrativo en mención se haya renovado o haya existido alguna alteración en su contenido, por lo menos, en los últimos años. Hay quienes indicaron que no se lo ha “tocado” desde los inicios de la empresa.

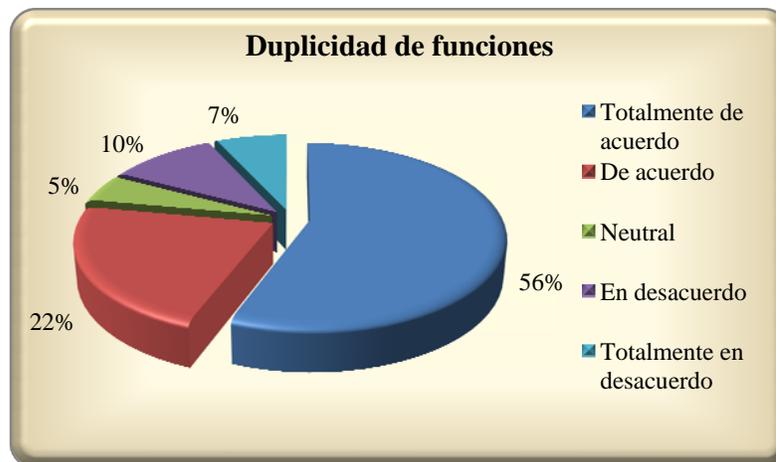
## Duplicidad de funciones

<b>Cuadro N° 7</b>		
<b>Percepción sobre la duplicidad de las funciones que ejecutan los empleados de la empresa.</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	81	56%
De acuerdo	32	22%
Neutral	7	5%
En desacuerdo	15	10%
Totalmente en desacuerdo	10	7%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 7**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

La duplicidad en las funciones y la sobrecarga de trabajo para una cantidad considerable de funcionarios es algo evidente, lo que se traduce en la insatisfacción de los empleados al no poder cumplir con todas las exigencias del trabajo encomendado, dando lugar al estrés y ansiedad laborales; así como la tensión emocional, representados por el 56% y el 22%. Este tipo de situaciones disminuye el rendimiento de las personas y la productividad de la empresa. En proporciones menores, 5%, 7% y 10%, están quienes indican que pueden cumplir a cabalidad con las funciones encomendadas por la empresa.

### Satisfacción de las exigencias de la empresa

Cuadro N° 8		
Apreciación de la satisfacción que logra el manual orgánico funcional en las necesidades y exigencias de la empresa		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy de acuerdo	30	21%
De acuerdo	28	19%
Neutral	10	7%
En desacuerdo	54	37%
Muy en desacuerdo	23	16%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

La satisfacción que se percibe de la organización de las actividades y funciones que los empleados deben de cumplir en la empresa, se visualiza claramente en el gráfico que el 16% y el 37% de los encuestados, consideran indispensable la modificación del manual orgánico funcional para poder cumplir con eficiencia las labores de sus puestos de trabajo. Sin embargo, proporciones significativas, 29% y 21% expresan su conformidad con el documento actual, éstos manifiestan que algunos empleados no priorizan sus actividades y que en otros casos la falta de habilidad o conocimiento de sus funciones, retrasa sus labores.

## Renovación y mantenimiento del manual orgánico funcional

<b>Cuadro N° 9</b>		
<b>Necesidad de la renovación y mantenimiento constante del manual orgánico funcional</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	95	66%
De acuerdo	39	27%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	6	4%
Totalmente en desacuerdo	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

Resulta incuestionable lo que manifiestan los funcionarios y empleados, en su mayoría, el 27% y el 66%, respondieron que la actualización y mantenimiento del documento actual es imprescindible para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa, lográndose mejorar significativamente la productividad de la misma, consecuentemente la satisfacción de los trabajadores y usuarios. Trasciende, por lo tanto, la necesidad de proponer la renovación de este instrumento, socializando primero la situación actual con los directivos de la empresa

## Procedimientos Administrativos

<b>Cuadro N° 10</b>		
<b>Conformidad con los procedimientos administrativos que en la actualidad se desarrollan en la empresa</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	30	21%
Probablemente si	35	24%
Indeciso	3	2%
Probablemente no	58	40%
Definitivamente no	19	13%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

Un porcentaje representativo, el 21% y el 24%, pero no mayoritario, de los informantes, expresa su conformidad con los procedimientos administrativos que se manejan en la actualidad; sin embargo, considerando el otro extremo y que representa una mayor proporción, el 13% y 40%, se aprecia que existen empleados que exponen su descontento con algunos procesos específicos. Conviene que la empresa tome cartas en el asunto, y analice los procedimientos administrativos que causan inconvenientes, para poder simplificarlos.

## Guía de Consulta

<b>Cuadro N° 11</b>		
<b>El manual orgánico funcional es considerado como un documento de orientación y de permanente consulta para los empleados</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	39	27%
De acuerdo	32	22%
Neutral	2	1%
En desacuerdo	72	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

El instrumento administrativo no es considerado como un documento de orientación y de permanente consulta por el 50% de los empleados de la empresa AGUAPEN E.P., sin embargo, la otra mitad de funcionarios se manifiesta contrario a la primera opinión. Esto se debe principalmente, a la poca accesibilidad que tiene una gran parte de los empleados de la institución a la información que contiene el manual orgánico funcional y a la escasa difusión de esta herramienta.

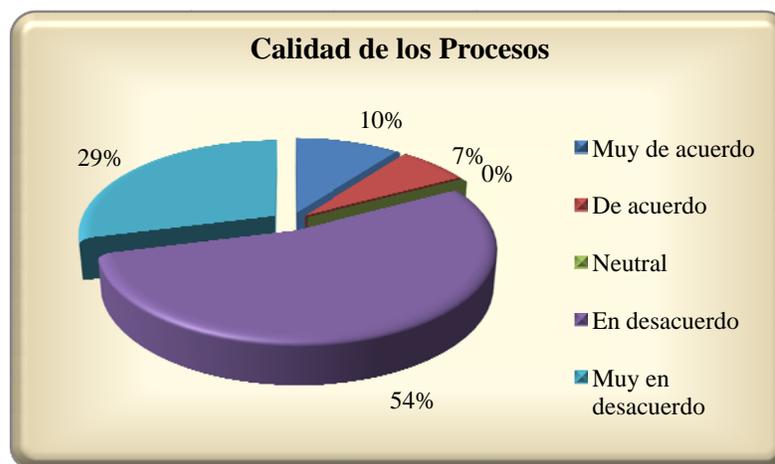
## Calidad de los Procesos

<b>Cuadro N° 12</b>		
<b>Existencia de incentivos en la empresa para mejorar la calidad de los procesos administrativos</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy de acuerdo	15	10%
De acuerdo	10	7%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	78	54%
Muy en desacuerdo	42	29%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

En relación a la situación planteada acerca de la existencia de algún tipo de incentivo que motive a los empleados al mejoramiento de la calidad de los procesos, el 29% y el 54%, manifestó que la institución no mantiene ningún sistema de incentivos como herramienta para mejorar la productividad de la institución. En la actualidad son muchas las empresas que han adoptado diversas medidas y formas de compensación, buscando el mayor compromiso de los empleados, tendientes a la búsqueda de la optimización de los procesos administrativos.

### Utilidad del Manual Orgánico

<b>Cuadro N° 13</b>		
<b>Apreciación de la utilidad del manual orgánico funcional en la toma de decisiones administrativas</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	14	10%
Probablemente si	18	12%
Indeciso	6	4%
Probablemente no	83	57%
Definitivamente no	24	17%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

Hay quienes expresan y apoyan que el documento si es considerado en la toma de decisiones de la empresa, representados por el 10% y 12%, pero se trata de aquellos pocos funcionarios que si tienen acceso al documento actual. Como se ha indicado anteriormente, el problema nace cuando los empleados desconocen la organización de la empresa y el orden jerárquico para una toma de decisiones efectiva. Aquellos informantes que manifestaron su negativa ante la pregunta, y que corresponden al 17% y 57% de empleados, son aquellos que no manipulan el documento directamente.

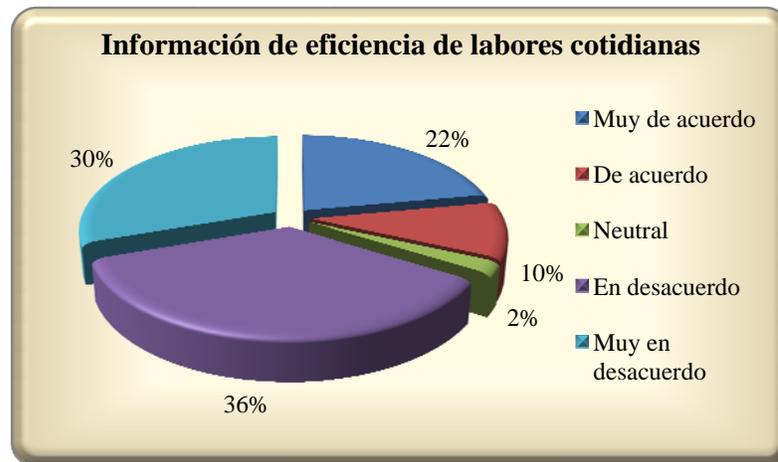
### Información de eficiencia de labores cotidianas

<b>Cuadro N° 14</b>		
<b>Información oportuna que contiene el documento para desarrollar con eficiencia las labores cotidianas</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy de acuerdo	32	22%
De acuerdo	14	10%
Neutral	3	2%
En desacuerdo	52	36%
Muy en desacuerdo	44	30%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

En lo referente al contenido del manual orgánico funcional y los datos que proporciona para el normal desarrollo de las labores en la empresa, se aprecia con claridad que existe el 30% y el 36% de los informantes demuestran su inconformidad, manifestando que el documento no se presenta con claridad y en otras ocasiones resulta incomprensible, lo que trae consigo confusión en la ejecución de las tareas encomendadas. Es necesario recordar que el documento en mención es una de las herramientas con que cuenta la empresa para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

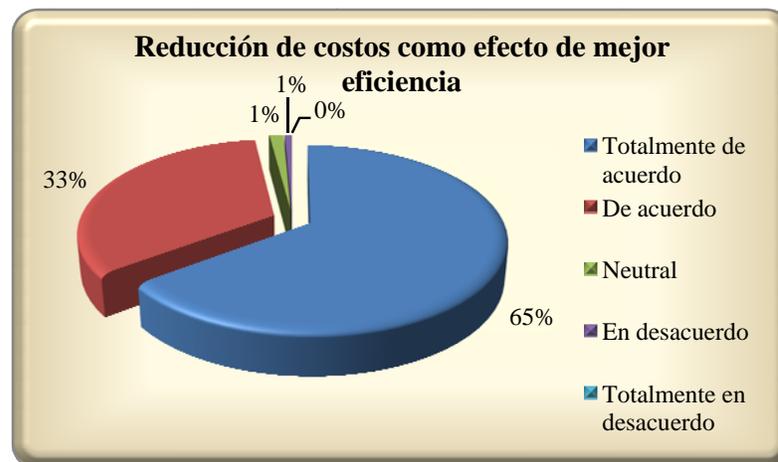
### Reducción de costos como efecto de mejor eficiencia

<b>Cuadro N° 15</b>		
<b>Disminución de los costos para la empresa como consecuencia del incremento de la eficiencia en general</b>		
<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Totalmente de acuerdo	94	65%
De acuerdo	48	33%
Neutral	2	1%
En desacuerdo	1	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

**Gráfico N° 15**



**Fuente:** Encuestas a empleados AGUAPEN E.P. 21/11/12

**Elaboración:** Freddy Aguirre

Es imprescindible resaltar la importancia y relevancia que se le da a la eficiencia de la empresa, y su relación con la reducción de costos para la institución, de acuerdo al resultado obtenido en las encuestas, se demuestra que el 33% y el 65% de informantes sostiene que una mayor eficiencia en los procesos administrativos produciría una reducción en los costos para la empresa. Minoritariamente, existen ciertas dudas al respecto. La gestión administrativa de la empresa debe procurar mantener motivados a los funcionarios y empleados, y considerar también la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida.

### **3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.3.1 Conclusiones**

1. El manual orgánico funcional de AGUAPEN E.P., es un instrumento administrativo de comunicación que se encuentra vigente desde que la empresa inició sus labores, el diseño estructural y las funciones que se ejecutan en las diferentes unidades administrativas no ha sido modificado.
2. La eficiencia y eficacia del capital humano constituyen elementos de observación que demuestran ciertas falencias en el procedimiento administrativo. La Unidad de Talento Humano no cuenta con tecnología que le permita exigir un poco más de las capacidades del capital humano.
3. La organización administrativa de la institución presenta fallas y limitaciones en una serie de procedimientos, principalmente aquellos que tienen que ver con la comunicación.
4. El organigrama es el método de jerarquización que utiliza actualmente la empresa, el que muestra los niveles de jerarquización utilizados en la institución.
5. El manual orgánico funcional no fue dado a conocer a los empleados que se iniciaron con la empresa. El desconocimiento del documento provoca el desacuerdo con el diseño estructural actual.
6. Inexistencia de un sistema de incentivos o compensación como herramienta para fortalecer y mejorar la productividad de la empresa, lo que produce un aumento en los costos para la empresa.

### **3.3.2 Recomendaciones**

1. El manual orgánico funcional es una herramienta de gran importancia para la empresa, que contiene valiosa información para lograr eficiencia en la administración, por lo tanto, se establece la necesidad de revisarlo y actualizarlo continuamente para mejorar el diseño estructural de la empresa, simplificando además, las funciones que presenten conflictos.
2. Se aconseja la implementación de un sistema de administración del talento humano por competencias, a través del cual se optimice la eficiencia y eficacia del capital humano con el que cuenta la empresa.
3. Debe revisarse continuamente las incongruencias que se presentan en algunos procedimientos administrativos, tratando de corregir las anomalías en conjunto con los jefes departamentales y los directores.
4. Se sugiere continuar empleando el organigrama como método de jerarquización, ya que representa la organización estructural de la empresa, así como las relaciones de dependencia y supervisión.
5. Emplear los medios de comunicación interna para difundir las normas, reglamentos, manuales, misión, visión, objetivos, políticas y demás documentos que deben ser conocidos por todos los empleados y funcionarios que conforman la empresa.
6. Aplicar un sistema de compensaciones e incentivos que consolide el compromiso de los empleados a mejorar continuamente los procesos administrativos, y por consiguiente, la productividad de la empresa, lo que puede lograrse a través de beneficios que contribuyan a mejorar calidad de vida de los empleados.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA AGUAPEN E.P.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

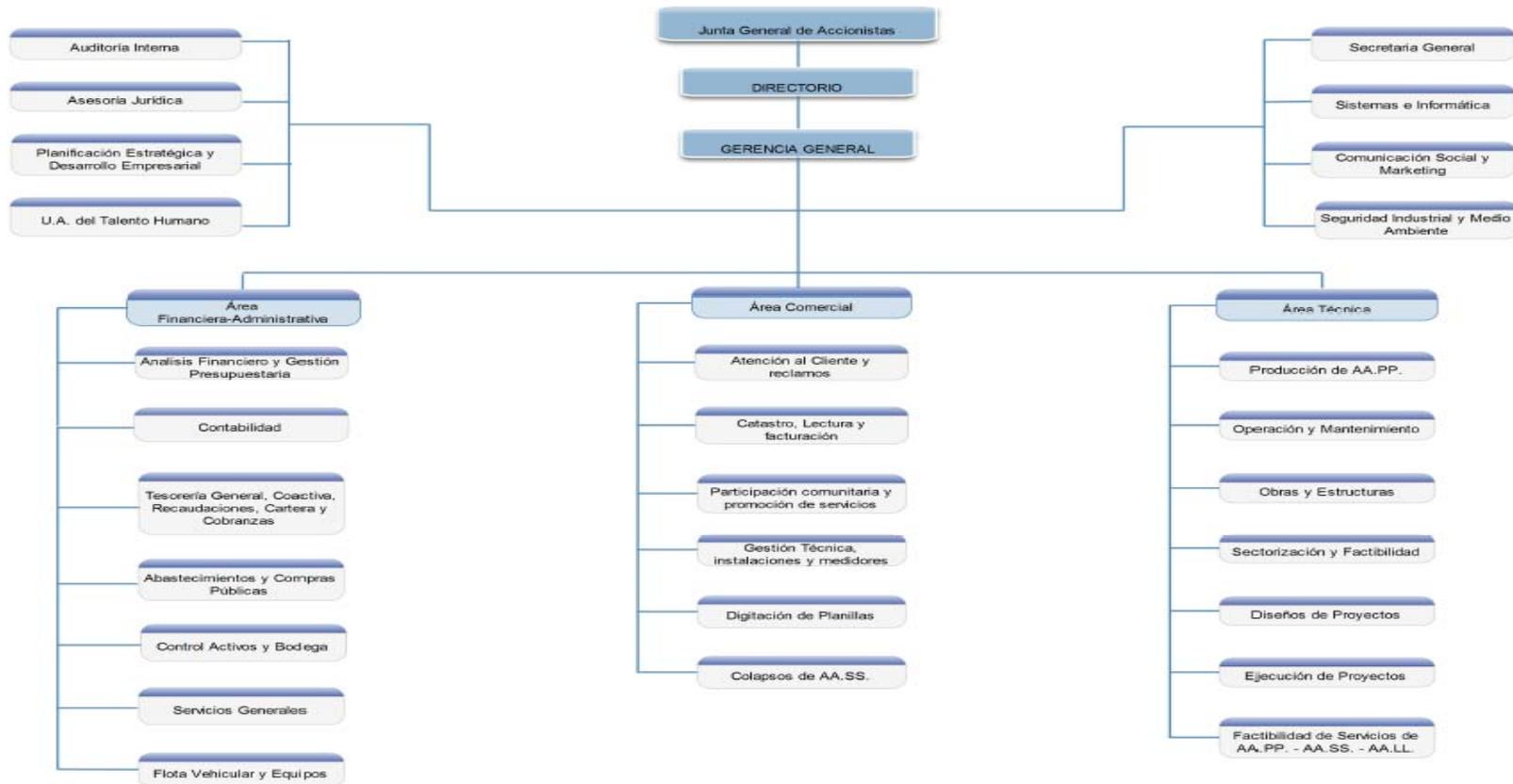
La estructura organizacional de la empresa AGUAPEN E.P. ha demostrado tener debilidades en la aplicación de herramientas que permitan una continua actualización de los manuales administrativos, principalmente del manual orgánico funcional.

El diagnóstico situacional y el empleo de las técnicas de recopilación de información empleadas en el presente estudio, han permitido realizar una exploración documentada de las novedades encontradas en la gestión de los ajustes de los talentos y capacidades de los empleados con los requerimientos de cada uno de los puestos que ejercen.

El impacto que ocasiona actualmente el Manual Orgánico Funcional en la clasificación de puestos de trabajo para el desarrollo administrativo de la empresa no cubre las expectativas de los directivos, por lo que han apoyado el trabajo de investigación sobre las situaciones conflictivas en los procedimientos actuales.

El organigrama utilizado por AGUAPEN E.P., es de tipo vertical y en él se encuentran definidos de manera conveniente para el directorio de la institución, los niveles jerárquicos, las áreas funcionales, así como las líneas de comunicación de la unidad de mando, por lo que la empresa ha solicitado que no se considere la modificación de tal instrumento.

**Cuadro N° 16**  
**Organigrama de la Empresa AGUAPEN E.P.**



Fuente: AGUAPEN E.P. (Octubre 2012)

## **4.2 MISIÓN**

El Manual Orgánico Funcional proporcionará los lineamientos y mecanismos necesarios que propicien la mejora continua de los procesos y la plena congruencia de las funciones asignadas a las unidades administrativas que conforman la empresa pública Agua de la Península, a través de la eficiencia en los procedimientos de operación, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

## **4.3 VISIÓN**

El instrumento administrativo se constituirá en un documento informativo de fácil comprensión y manejo, en el que se definen las actividades esenciales para el mejor desempeño organizacional de las unidades que conforman la empresa AGUAPEN E.P., orientando al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

## **4.4 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Actualizar el manual orgánico funcional de la empresa AGUAPEN E.P., a través de la reglamentación y uniformidad de las labores desarrolladas en la institución, orientadas al mejoramiento y optimización de los procedimientos de trabajo.

## **4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Mostrar una visión en conjunto de la Empresa AGUAPEN E.P., detallando las funciones delegadas a cada unidad administrativa, de acuerdo a la estructura orgánica autorizada.

Contribuir al correcto cumplimiento de las labores encomendadas al personal, evitando la duplicidad de funciones y procedimientos, con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos.

Establecer un sistema continuo de actualización del Manual Orgánico Funcional, como documento guía y de consulta específica para todas las áreas de la empresa.

#### **4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA EMPRESA AGUAPEN E.P.**

El Manual Orgánico Funcional es un documento administrativo que permite coordinar el cumplimiento de las funciones y la asignación oportuna del talento humano de acuerdo a sus capacidades en las diferentes unidades administrativas de la empresa, su finalidad está orientada al logro de los objetivos institucionales.

El procedimiento para la renovación y mejoramiento del manual en mención se detalla a continuación:

- 1) Identificar las áreas o departamentos en los que existen procedimientos con conflictos. (Ver Anexo N° 4).
- 2) Delimitar los procedimientos conjuntamente con el jefe departamental o director de la unidad administrativa.
- 3) Proponer la simplificación y actualización de los procedimientos al jefe departamental o director.
- 4) Presentar la propuesta a la función de Planificación y Desarrollo de la empresa para obtener sus comentarios y observaciones.
- 5) Obtener la aprobación del Directorio para las modificaciones.
- 6) Difundir los cambios, innovaciones y actualizaciones a todas las áreas involucradas.

- 7) Realizar revisiones al procedimiento para integrarlo a un proceso de mejora continua.

#### **4.7 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA AGUAPEN E.P.**

La propuesta de actualización del Manual Orgánico Funcional de la Empresa AGUAPEN E.P., se desarrolla por lo que el documento actual tiene vigencia desde los inicios de la institución, y no ha presentado modificaciones en su contenido.

La actualización del documento propone cambios en los procedimientos y en las actividades que desarrolla el personal considerando las actuales necesidades de la institución.

Para dar cumplimiento de sus competencias, atribuciones y responsabilidades, AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.), está integrado de los siguientes niveles:

##### **a) Nivel Legislativo**

Está constituido por la Junta General de Accionistas, el Directorio y el Gerente General.

##### **b) Nivel Ejecutivo**

Es el responsable de formular, dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas generales, planes, programas y proyectos, sustentado en la estructura y funcionamiento de una empresa pública; está constituido por la Gerencia General.

En estos niveles no se presentan cambios en la estructura organizacional actual, por ser las instancias directivas y decisorias legales para el tipo de institución.

**c) Nivel Asesor**

Es el encargado de la planificación, consulta, consejo, asesoramiento, y gerenciamiento de la gestión pública de AGUAPEN E.P.; está constituido por: Auditoría Interna; Asesoría Jurídica; Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial; y, la Unidad Administrativa de Talento Humano.

**d) Nivel Apoyo**

El Nivel de Apoyo, es el nivel de desarrollo y administración eficiente del Talento Humano y estructura de la empresa, está conformado por la Secretaría General; Comunicación Social y Publicidad; Sistemas e Informática; y, Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

**e) Nivel Operativo**

El Nivel Operativo, es el nivel que gerencia el desarrollo organizacional y físico de la empresa. Está conformado por las áreas Administrativo – Financiero, Comercial y Técnica.

El área Administrativo – Financiero la conforman los departamentos de: Análisis Financiero y Gestión Presupuestaria; Contabilidad; Tesorería General, Coactiva, Recaudaciones, Cartera y Cobranzas; Abastecimientos y Compras Públicas; Control Activos y Bodega; Servicios Generales; y, Flota Vehicular y Equipos.

El área Comercial la integran: Atención al Cliente y reclamos; Catastro, Lectura y Facturación; Participación comunitaria y promoción de servicios; Gestión Técnica, instalaciones y medidores; Digitación de Planillas; y, Colapsos de AA.SS.

El área Técnica se conforma: Producción de AA.PP.; Operación y Mantenimiento; Obras y Estructuras; Sectorización y Factibilidad; Diseños de Proyectos; Ejecución de Proyectos; Factibilidad de Servicios de AA.PP. – AA.SS. – AA.LL.

Es necesario resaltar que la Unidad Administrativa de Talento Humano es la encargada de darle más importancia, responsabilidad y atención a cada una de las funciones de la empresa, con la finalidad de facilitar y optimizar la coordinación vertical y horizontal, distribuyendo racionalmente el trabajo de acuerdo con cada área funcional requerida, gestionando eficientemente las operaciones de la empresa, a través de una mayor atención al capital humano para generar más eficiencia y mejorar la gestión de servicios.

Se sugiere la creación de un departamento de Relaciones Laborales para que se encargue de atender asuntos relacionados con el trabajo diario, contratación de personal, nómina, seguro social y prestaciones a los trabajadores para gestión de incentivos y otros beneficios para los funcionarios de la empresa.

#### **4.7.1 Naturaleza**

El Manual Orgánico Funcional debe proporcionar la información secuencial y lógica para que el personal desarrolle con normalidad sus actividades diarias, enfocado además, a proveer ayuda a las unidades administrativas para mejorar constantemente sus procedimientos, contiene una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

La actualización y renovación del documento actual es una actividad necesaria para fortalecer el esquema orgánico – funcional de la empresa AGUAPEN E.P.

La práctica de la modernización del documento permitirá que los diferentes niveles jerárquicos acrediten coherencia en sus acciones, evitando duplicidad de esfuerzos y la división innecesaria de las funciones que desempeñan, proporcionando prestación de servicios con altos niveles de calidad y efectividad, mediante la simplificación de procedimientos, así como la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

Las modificaciones o cambios en el documento deben socializarse con todos los funcionarios involucrados con el proceso, para su apropiación, uso y operación, la Unidad Administrativa de Talento Humano y el área de Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial, deben contar con los mecanismos necesarios que garanticen su adecuada difusión.

#### **4.7.2 Finalidad de la Actualización**

El Manual Orgánico Funcional de la empresa AGUAPEN E.P. se establece como un documento administrativo cuya finalidad es describir las funciones y el orden jerárquico de la institución, así como las tareas específicas de cada uno de los funcionarios. Las finalidades que persigue la actualización del presente manual orgánico funcional son:

- Presentar una visión clara de la empresa.
- Simplificar las instrucciones con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos en la ejecución del trabajo.
- Formalizar las tareas asignadas a cada unidad administrativa.

- Contribuir al correcto cumplimiento de las labores encargadas a los funcionarios y facilitar la homogeneidad en el trabajo.
- Promover la inducción para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.

### **4.7.3 Perfil**

El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

- Identificación.
  - ✓ Nombre de la empresa o unidad administrativa.
  - ✓ Título y extensión del manual.
  - ✓ Niveles jerárquicos que comprende.
  - ✓ Lugar y fecha de elaboración.
  - ✓ Número de revisión, en su caso.
  - ✓ Unidades responsables de su elaboración.
  - ✓ Número de impresiones.
- Índice o contenido.
- Introducción.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Legislación o base legal.
- Atribuciones.
- Objetivo.
- Políticas
- Estructura orgánica
- Principales puestos y unidades que dependen de ella.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Niveles jerárquicos.
- Listado de Unidades Administrativas.

#### 4.7.4 Alcance y Aplicación de la Actualización del Manual

##### 4.7.4.1 De la Estructura Organizacional

El Plan Estratégico AGUAPEN 2012 – 2016 aprobó la siguiente estructura organizacional:

**Cuadro N° 17**  
**Estructura Organizacional de AGUAPEN E.P.**

Nivel	Órganos y Unidades
Dirección	Directorio
	Gerencia General
Generador de Valor	Unidad Técnica
	Unidad de Comercialización
Apoyo	Unidad Financiero Administrativo
	Unidad de Talento Humano
	Unidad de Auditoría Interna
	Unidad de Sistemas
	Unidad Jurídica
	Unidad de Salud y Bienestar Social

**Fuente:** Plan Estratégico de AGUAPEN E.P. 2012 – 2016

El nivel de Dirección, está conformado por el Directorio y la Gerencia General, le corresponde la determinación de las políticas y estrategias de la empresa; vigilando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El Nivel Generador de Valor, lo conforman la Unidad Técnica y la de Comercialización, le compete prestar asistencia y apoyo en las labores y asuntos relativos a su competencia.

El nivel de Apoyo, está conformado por Unidad Financiero Administrativo, Unidad de Talento Humano, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Sistemas, Unidad Jurídica y la Unidad de Salud y Bienestar Social; la finalidad de éstas áreas es la de agilizar las tareas de las áreas ejecutivas y operativas.

#### **4.7.4.2 Del Directorio**

El Art. 8 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, acerca de la Presidencia del Directorio, expresa: “En el caso de las empresas creadas por más de un gobierno autónomo descentralizado, la presidencia del Directorio estará a cargo de la autoridad que designen los representantes legales de dichos gobiernos..... La Presidente o Presidente del Directorio tendrá las atribuciones que se establezca en el acto de creación y en la normativa interna de la empresa”.

Se considera conveniente que aparte de las atribuciones y deberes observados en el Art. 9 de la mencionada ley, se tomen en consideración los apartados siguientes:

- Fiscalizar la administración de la institución.
- Delinear y establecer las políticas y reglamentos para la empresa.
- Aprobar los indicadores de gestión y calidad que la empresa requiere.
- Cumplir y hacer cumplir el marco regulatorio aplicable a AGUAPEN E.P.
- Aprobar los reglamentos internos y manuales operativos para buen desempeño técnico y administrativo.
- Aprobar los planes estratégicos institucionales y operativos anuales de la empresa, las cuales deberán guardar estricta relación con los lineamientos y las políticas empresariales.
- Ajustar a los criterios de solidaridad, accesibilidad, equidad, calidad y focalización los cánones y valores por la prestación de los servicios públicos que ofrece la empresa.

- Establecer el tiempo en que durará en el cargo el Gerente General de la empresa.
- Exigir a la Gerencia General la emisión de informes mensuales de gestión administrativa, técnica y financiera.
- Nombrar a los Directores de las Unidades Administrativas conforme lo dispuesto en la LOSEP y su Reglamento General.
- Precautelar el patrimonio de la empresa.

#### **4.7.4.3 De la Gerencia General**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del Cargo:** Gerente General

**Puesto al que reporta:** Directorio

**Puestos que le reportan:** Los niveles generadores de valor y de apoyo son: Unidad Administrativa de Talento Humano, Unidad Técnica, Unidad de Comercialización, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Sistemas, Unidad Jurídica, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

##### **Perfil del Cargo**

El art. 10 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas indica que “La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa.

Deberá dedicarse de forma exclusiva, y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

Para ser Gerente General se requiere: 1) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel; 2) Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa; y, 3) Otros, según la normativa propia de cada empresa.

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General lo subrogará el Gerente General Subrogante”.

Además de lo expuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se aconseja considerar los siguientes enunciados:

- Recomendar al Directorio de la Empresa, la aplicación de políticas, procedimientos, reglamentos, elaboración y renovación de manuales que simplifiquen las actividades diarias de la empresa.
- Coordinar y supervisar el POA (Plan Operativo Anual) y el PAC (Plan Anual de Contrataciones) de las áreas subordinadas.
- Ejercer el seguimiento y evaluación permanente de los planes operativos e implementar los cambios que fueren necesarios para su mejoramiento.
- Mantener actualizada la organización y control de la empresa
- Coordinar la actividad de AGUAPEN con los gobiernos locales, la Prefectura, Juntas Parroquiales, Juntas de Agua, Instituciones del Gobierno Central, Medios de Comunicación y Organizaciones Sociales para la ejecución de programas de desarrollo de beneficio de la comunidad.
- Aprobar los procedimientos técnicos y administrativos internos en coordinación con las unidades administrativas o, proponer los cambios orientados al progreso de la institución.

- Elaborar un Plan Emergente de abastecimiento de agua potable y soluciones sanitarias en caso de fenómenos naturales adversos.
- Proporcionar a los funcionarios encargados de las unidades administrativas, las actividades específicas que requiere la organización para cumplir con los indicadores de gestión y estándares de calidad.
- Conservar el equilibrio económico y administrativo de la institución.
- Apoyar las acciones coactivas que realice la empresa.
- Mantener relaciones profesionales, armoniosas y constantes con los medios de comunicación locales.
- Controlar la difusión de boletines de prensa, informativos y publicaciones; para la comunicación de las actividades que desarrolla la empresa en beneficio de la comunidad.
- Consolidar la ejecución, aplicación, actualización y control de los sistemas utilizados en las diferentes unidades administrativas.
- Establecer medidas de emergencia o de carácter urgente en casos de fuerza mayor, y comunicarlo al Directorio;
- Asistir a las reuniones en las que fuere requerido por las instituciones públicas provinciales y nacionales.
- Controlar la productividad e Índices de Eficiencia de la empresa.
- Lograr que la empresa alcance una posición competitiva en el mercado.
- Procurar el crecimiento global de la institución.

#### **4.7.4.4 De la Secretaría General**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del Cargo:** Secretaria General

**Relación de Dependencia:** Gerente General

## **Perfil del Cargo**

- Profesional en Secretariado Ejecutivo;
- Cursos de administración y relaciones humanas;
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares;
- Manejo de paquetes utilitarios básicos.
- Capacidad para resolver problemas,
- Conocimiento de Ofimática,
- Conocimiento de la gestión de la empresa,
- Dinamismo y organización.

El o la Secretaria General cumplirá también las funciones de asistente de quien ejerza la Gerencia General, será de su entera confianza, de libre nombramiento y remoción, se encargará de:

- Notificar a los jefes de área las instrucciones de la Gerencia General y realizar el seguimiento de las decisiones tomadas.
- Gestionar el servicio de recepción, distribución y correspondencia de la institución.
- Certificar documentos internos de la empresa.
- Colaborar en los diferentes eventos que organice la empresa.
- Manejar adecuadamente el sistema de comunicaciones internas, el mismo que facilita el seguimiento de los diferentes trámites y brindar información oportunamente.
- Colaborar con la Gerencia General y los jefes de las unidades administrativas de la empresa, en el cumplimiento de sus agendas de trabajo.
- Certificar copias de documentos institucionales.
- Demás actividades que guarden relación con su perfil profesional y otras disposiciones de la gerencia general.

#### **4.7.4.5 Unidad de Talento Humano**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad de Talento Humano.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad Técnica, Unidad de Comercialización, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Sistemas, Unidad Jurídica, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

##### **Perfil del cargo**

- Graduado en Psicología, Recursos Humanos o Administración Pública.
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares.
- Conocimiento de legislación laboral.
- Conocimientos en Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos.
- Conocimientos de comportamiento organizacional.
- Conocimiento de la gestión de Recursos Humanos con un enfoque por competencias.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Sistematizar, reorganizar y regular el reclutamiento, selección, clasificación y valoración de cargos, evaluación de desempeño, capacitación del personal, roles de pago, control de asistencia, servicios tecnológicos y servicios generales.

- Diseñar una estructura organizacional que esté acorde con las políticas, estrategias, planes y programas de la empresa.
- Mantener actualizados manuales, reglamentos, instructivos, y demás instrumento de su competencia.
- Diseñar indicadores de gestión y herramientas de medición y control.
- Promocionar los objetivos, metas, misión y visión de la empresa.
- Establecer las necesidades de capacitación del personal en cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, en función de los objetivos institucionales.
- Difundir las leyes, reglamentos, normas y políticas de la institución.
- Implementar un sistema de inducción y otro de evaluación de desempeño en la empresa.
- Motivar constantemente al personal de la institución.
- Elaborar estudios de carga de trabajo. Requisito fundamental para proceder a la creación, supresión o fusión de unidades administrativas y supresión o generación de puestos de trabajo.
- Promover la modernización y actualización tecnológica de los procedimientos administrativos.
- Coordinar el calendario anual de vacaciones.
- Mantener una base de datos actualizada del personal, relacionada principalmente con el desempeño de cada funcionario.

#### **4.7.4.6 Unidad Administrativo Financiero**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad Administrativo Financiero.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad Técnica, Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Sistemas, Unidad Jurídica, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

### **Perfil del cargo**

- Título en Administración de Empresas, Economía, Ingeniero Comercial o Auditoría.
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares.
- Conocimiento de Modelos de Gestión Estratégica.
- Conocimiento de Sistemas de Gestión Integrados.
- Conocimientos de Presupuesto y Auditoría.
- Conocimiento de Planificación Estratégica.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Cumplimiento en la elaboración de la proforma presupuestaria anual, su reforma, ejecución, liquidación y evaluación.
- Coordinar y supervisar la ejecución de programas de trabajo de su área.
- Aprobar las órdenes de pago en menor tiempo.
- Preparar información estadística mensual.
- Vigilar el empleo correcto de los recursos financieros y materiales de la Empresa.
- Formulación de políticas, normas y procedimientos aplicables a la administración de los recursos físicos y financieros de la entidad.
- Solicitar los balances financieros mensuales y anuales en un tiempo prudencial.
- Controlar los registros y existencias de bodega.
- Gestionar la recuperación de la cartera vencida.

#### **4.7.4.7 Unidad de Auditoría Interna**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad Técnica, Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Sistemas, Unidad Jurídica, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

##### **Perfil del cargo**

- Título en Administración de Empresas, Economía, Ingeniero Comercial o Auditoría.
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares.
- Conocimiento de Aspectos Fiscales y Laborales.
- Conocimiento de Auditoría de Sistemas de Gestión de Calidad.
- Conocimientos de Contabilidad Gubernamental.
- Conocimiento de Planificación Estratégica.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Realizar exámenes especiales de auditoría a las actividades financieras de la empresa. técnicas y administrativas de la Empresa.
- Velar por que los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa, sean utilizados de manera eficiente.

- Asesorar a los Directivos de la Empresa, sobre a la aplicación de los reglamentos, políticas, normas y disposiciones establecidas para el cumplimiento de actividades.
- Supervisar las actividades de la unidad a su cargo.

#### **4.7.4.8 Unidad de Sistemas**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad de Sistemas.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad Técnica, Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría, Unidad Jurídica, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

##### **Perfil del cargo**

- Título de Ingeniería en Sistemas.
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares.
- Conocimiento y destreza para manejar Sistemas Operativos, Internet, Intranet.
- Conocimiento y habilidad para solucionar problemas a nivel técnico de los equipos que dispone la empresa.
- Habilidad para diseñar programas tendientes a satisfacer las necesidades operativas de sus clientes internos.
- Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos,

procedimientos y métodos de trabajo.

- Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Mantener actualizado el sistema informático en todas las áreas de la empresa.
- Elaborar manuales de usuario para el uso eficiente de los sistemas implementados.
- Supervisar constantemente el correcto funcionamiento de los sistemas.
- Mantenimiento preventivo de los equipos de la empresa.
- Proporcionar soporte informático a las unidades administrativas de la empresa.

#### **4.7.4.9 Unidad Jurídica**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad Jurídica.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría, Unidad de Sistemas, y, Unidad de Salud y Bienestar Social.

### **Perfil del cargo**

- Título de Abogado o Licenciatura en Derecho.
- Experiencia no menor a tres años en cargos similares.
- Conocimiento de la normativa jurídica y legal vigente.
- Manejo de Contratación Pública.
- Conocimiento de la normativa emitida por la Contraloría General del Estado.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Agilizar el cobro de la cartera vencida.
- Solucionar conflictos laborales.
- Controlar el cumplimiento de los convenios de pago con clientes de alta morosidad.
- Agilizar la elaboración de contratos de obras.
- Resolución de demandas interpuestas por los usuarios.
- Comunicar oportunamente a los usuarios con problemas de planillas vencidas.
- Gestionar la asignación de recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad.
- Mantener un registro actualizado de los procesos de coactiva.
- Coordinar actividades y gestión de la unidad con la Gerencia General.

#### **4.7.4.10 Unidad de Salud y Bienestar Social**

### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de Salud y Bienestar Social.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría, Unidad de Sistemas, y, Unidad Jurídica.

### **Perfil del cargo**

- Título Profesional en Medicina, Doctor.
- Experiencia no menor a cinco años en cargos similares.
- Habilidad para Trabajar en equipo.
- Conducta responsable y honesta.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Desarrollar las políticas de bienestar social en la empresa, de acuerdo al Plan Estratégico Institucional.
- Elaborar mecanismos de participación de las unidades administrativas en los programas de bienestar social.
- Difundir los programas, servicios y actividades de bienestar social.
- Elaborar programas de asistencia médica para los empleados.
- Gestionar prestaciones médicas y sociales con el IESS y otras instituciones.

#### **4.7.4.11 Unidad Técnica**

### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de la Unidad Técnica.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad de Comercialización, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría, Unidad de Sistemas, y, Unidad Jurídica.

**Perfil del cargo**

- Título Profesional en Ingeniería Industrial o afines.
- Experiencia no menor a cinco años en cargos similares.
- Habilidad para Trabajar en equipo.
- Conocimientos de Supervisión del personal de Campo.
- Conocimiento de diseño, fiscalización y construcción de obras civiles.
- Conocimientos de logística.
- Alto sentido de responsabilidad y cumplimiento.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Atención prioritaria de las quejas de los clientes.
- Mantenimiento oportuno de las redes de AA.PP y AA.SS.
- Supervisar el mantenimiento de las líneas de agua potable.
- Cumplir las normas y procedimientos de seguridad.
- Dirigir la ejecución de programas para la reducción de pérdidas técnicas de agua potable.
- Gestionar obras de expansión para atender a un mayor número de usuarios.
- Cumplir en el tiempo previsto los trabajos iniciados.
- Controlar el uso adecuado de los recursos materiales y herramientas que le son asignadas.

- Programar trabajos de mantenimiento y controlar sus resultados.

#### **4.7.4.12 Unidad de Comercialización**

##### **Descripción del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de Comercialización.

**Relación de Dependencia:** Gerencia General

**Coordina con:** Unidad Técnica, Unidad de Talento Humano, Unidad Administrativo Financiero, Unidad de Auditoría, Unidad de Sistemas, y, Unidad Jurídica.

##### **Perfil del cargo**

- Título Profesional en Ingeniería Comercial o afines.
- Experiencia no menor a cinco años en cargos similares.
- Habilidad para Trabajar en equipo.
- Conocimiento y Elaboración de Estrategias Comerciales.
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Orientación a resultados y a la mejora continua.
- Habilidad de negociación.
- Proactivo.
- Capacidad para tomar decisiones efectivas.
- Visión estratégica y de negocios.

Funciones observadas en el área para su renovación o modificación.

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos institucionales.
- Atención eficiente a las necesidades de los usuarios.
- Proporcionar información oportuna a los clientes sobre servicios, costos, formularios, solicitudes y demás documentos.
- Estimular la demanda de servicios.
- Dar seguimiento a los trámites iniciados por los clientes.
- Optimizar los procedimientos administrativos de su área según corresponda.
- Supervisar el presupuesto asignado a la unidad.
- Fomentar las buenas relaciones con los clientes y público en general.

Como se puede apreciar, en cada una de las áreas o unidades que conforman la empresa, existen situaciones conflictivas en las funciones, procedimientos y responsabilidades de los empleados, generalmente porque no se cumplen o se ejecutan a medias, pero principalmente por la falta de conocimiento de las mismas.

Con la finalidad de brindar un excelente servicio, orientado a los clientes internos y externos, en condiciones de calidad, cantidad, confiabilidad y costos, es imprescindible que la empresa organice y dirija eficientemente el desarrollo de las actividades y procedimientos a través de un manual actualizado.

#### **4.8 PRESUPUESTO**

Para la conclusión exitosa de la propuesta, se requiere de recursos institucionales, humanos, materiales y otros, en los que se incluye la impresión de un Manual Orgánico Funcional de la Empresa Agua de la Península (AGUAPEN E.P.), para ser repartido entre los funcionarios y empleados; se estima un valor de \$ 9.384,00; el que se detalla a continuación:

<b>RECURSOS</b>	<b>INSTITUCIONALES</b>
	Empresa Agua de la Península E.P. (AGUAPEN E.P.)
	<b>HUMANOS</b>
	Investigador (1), Tutor (1)
	<b>MATERIALES Y EQUIPOS</b>
	Computadora, impresora, cámara, grabadora, resmas de papel, lápices, marcadores, esferográficos, copias, anillados y empastados, impresión de manual.
<b>ECONÓMICOS</b>	
	\$ 9,384.00

**PRESUPUESTO**

**RECURSOS HUMANOS**

Nº	Denominación	Tiempo	Costo Mensual	Total
1	Investigador	3 meses	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
1	Tutor	3 meses	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 7,500.00</b>

**RECURSOS MATERIALES**

Nº	Denominación	Costo Unitario	Total
1	Computadora	\$ 850.00	\$ 850.00
1	Impresora	\$ 150.00	\$ 150.00
1	Grabadora	\$ 40.00	\$ 40.00
1	Cámara Fotográfica	\$ 150.00	\$ 150.00
5	Resmas de papel	\$ 4.00	\$ 20.00
4	Lápiz de papel	\$ 0.50	\$ 2.00
2	Marcadores	\$ 0.50	\$ 1.00
2	Esferográficos	\$ 0.50	\$ 1.00
5	Copias	\$ 4.00	\$ 20.00
1	Empastados y Anillados	\$ 80.00	\$ 80.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 1,314.00</b>

**OTROS**

Nº	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Impresión de Manual Actualizado		\$ 450.00	\$ 450.00
1	Movilización	3 meses	\$ 20.00	\$ 60.00
1	Comunicación	3 meses	\$ 20.00	\$ 60.00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 570.00</b>

<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9,384.00</b>
--------------	--	--	--	--------------------

#### 4.9 PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: Manual Orgánico Funcional desactualizado				
<b>Fin de la Propuesta:</b> Proporcionar un documento actualizado que sirva de guía a los empleados de la institución.		<b>Indicadores:</b> Documento renovado continuamente.		
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Mejorar los procesos que faciliten a los empleados el cumplimiento de sus actividades diarias.		<b>Indicadores:</b> Relación entre empleados con conocimientos claros de sus funciones y aquellos que no los poseen.		
Coordinador del Proyecto:				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Mostrar una visión en conjunto de la Empresa AGUAPEN E.P., detallando las funciones delegadas a cada unidad administrativa, de acuerdo a la estructura orgánica autorizada.	Satisfacción del cliente interno y externo. Eficiencia y eficacia en las labores cumplidas.	Difundir adecuadamente el documento. Dar a conocer la estructura orgánica actual. Fortalecer la imagen institucional.	Área de Talento Humano Unidades Administrativas	Revisión de los procedimientos con problemas. Impresión de un número determinado de ejemplares del manual actualizado. Distribución del documento entre los empleados de la institución. Fomentar el mejoramiento de la calidad de servicios.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
<p>Contribuir al correcto cumplimiento de las labores encomendadas al personal, evitando la duplicidad de funciones y procedimientos, con la finalidad de ahorrar tiempo y recursos.</p>	<p>Procesos ejecutados sin complicaciones.</p> <p>Gestión del Talento Humano.</p>	<p>Propiciar el mejoramiento de la eficacia y la calidad de los servicios ofrecidos por la Entidad</p> <p>Simplificación de los procedimientos.</p> <p>Disminuir los costos operativos de la empresa.</p>	<p>Área de Talento Humano Unidades Administrativas</p>	<p>Charlas de motivación para mejorar la eficacia y la eficiencia en las actividades diarias.</p> <p>Control de tiempo en los trámites.</p> <p>Aplicación de formularios para detectar los procesos y actividades con problemas.</p>
<p>Establecer un sistema continuo de actualización del Manual Orgánico Funcional, como documento guía y de consulta específica para todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Control de cambios realizados al documento.</p> <p>Registro de las unidades administrativas.</p>	<p>Realizar continuas revisiones al manual orgánico funcional.</p> <p>Evaluar el desempeño del personal.</p> <p>Calendario de actualización del documento</p>	<p>Área de Talento Humano Unidades Administrativas</p>	<p>Elaboración de formatos para el control de actualizaciones del documento.</p> <p>Incentivar al personal para que aporte con ideas para el mejoramiento continuo del documento.</p>

#### **4.10 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

1. Insuficiente control, seguimiento o evaluación a las funciones y procedimientos que los empleados ejecutan en cada una de las unidades que conforman la empresa, por lo que las tareas no se cumplen a cabalidad, retrasando las labores normales.
2. Cuando se generan inconsistencias o incongruencias en las labores o procedimientos, no se emite reporte o informe de las novedades ocurridas para que los jefes o las áreas respectivas tomen cartas en el asunto, por lo que se siguen cometiendo errores como si fuera normal.
3. Escasa asignación de responsabilidades precisas y claras a los jefes de área. Lo que provoca confusión y desconcierto en el desempeño normal de sus labores diarias y en las de sus subalternos, ocasionando inconvenientes entre las actividades y la carga de trabajo.
4. Existen cargos y unidades con objetivos afines, provocando la duplicidad de funciones, superposiciones, interferencias o sobrecargas de trabajo, causando malestar entre los funcionarios y empleados.
5. Poca práctica de rotación del personal para que conozcan las actividades que se desempeñan en otros cargos, puesto que existen empleados que no se creen capaces de asumir nuevas funciones, lo que impide el desarrollo del potencial, habilidades y destrezas de los funcionarios.
6. La estructura organizacional no satisface las necesidades de operación, control y supervisión, lo que impide cumplir con los objetivos y metas institucionales.

#### **4.11 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

1. Se estima conveniente la implementación de un sistema apropiado de control de la gestión administrativa, para lograr un alto grado de eficiencia y eficacia en los procesos y procedimientos de cada una de las unidades que conforman la empresa.
2. Diseñar formatos para el control de las inconsistencias en las labores, en el que se incluya el hecho o situación, con todos sus detalles y aspectos; a fin de diagnosticar las causas y emitir criterios de mejora.
3. Elaborar una matriz de asignación de responsabilidades, para cada una de las áreas de la empresa, relacionando de manera efectiva las actividades y procedimientos con los diferentes funcionarios de la empresa, evitando retrasos en el normal desenvolvimiento de sus labores.
4. El Manual Orgánico Funcional actualizado precisa los objetivos y las funciones asignadas a cada unidad administrativa, coadyuvando al desarrollo normal de las labores encomendadas al personal de las diferentes áreas.
5. Implementar un sistema de rotación de personal, que mantenga al personal en constante movimiento, de manera que todos y cada uno de los empleados, conozcan las diferentes funciones que se desarrollan en la empresa.
6. Modificar la estructura organizacional actual, tomando en consideración los cambios que ha sufrido la empresa desde el nacimiento de sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARENAS, José. (2005). Control de tiempos y productividad. La ventaja competitiva. Ediciones Paraninfo. S.A.
- ARNOLETTO, Eduardo; DÍAZ, Ana. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial: UCC.
- BERNAL, César. (2010). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson-Educación.
- CASO, Alfredo. (2006). Técnicas de medición del trabajo. Segunda Edición. FC Editorial.
- CASTILLO, Ana; TOUS, Dolores. (2008) Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide, S.A.
- CRUELLES, José. (2012). Productividad en las tareas administrativas: ¿Por qué nunca nos da tiempo?. Primera Edición. Editorial Marcombo S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.

- DAFT, Richard. (2008). Understanding Management. Cengage Learning.
- DESSLER, Gary. (2009) Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ, Guadalupe. (2006). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Segunda Edición. Ediciones Deusto, S. A. (Barcelona).
- FERREL, O. C.; HIRT, Geoffrey; RAMOS, Leticia; ADRIAENSÉNS, Marianela y FLORES Miguel. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición. McGraw-Hill.
- FRANKLIN, Enrique. (2004). Organización de Empresas, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill,
- GAN, Federico; TRIGINÉ, Jaume. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. Mc Graw Hill.

- MÉNDEZ, Carlos. (2006). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición.
- MERCADO, Salvador. (2008). Administración aplicada, teoría y práctica. Primera Parte. Editorial LIMUSA S.A.
- MINTZBERG, Henry. (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ediciones El Atenero. Buenos Aires - Argentina.
- MOLINA, Sandra. (2010). Actualización del Manual Orgánico Funcional para la Empresa Eléctrica provincial de Cotopaxi S.A. Tesis de Grado. Previa a la obtención del Título de: Ingeniera de Empresas.
- ORUE- ECHEVERRÍA, Juan. (2004). Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: Un método racional para la administración de salarios. Editorial Deusto. Madrid – España.
- PUCHOL, Luis. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos.

- ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.
- ROBBINS, Stephen. (2005). Administración. Pearson Educación.
- SÁNCHEZ, Gonzalo. (2011). Administración de Empresas. Ediciones Pirámide, S.A.
- SÁNCHEZ, José. (2005). Comunicar con éxito: Teoría y práctica de la comunicación. Gestión 2000.
- VALENZUELA, Blanca; ORTIZ, Micaela. (2004). Análisis de Puestos de Trabajo. Mora – Cantúa Editores.
- WAYNE, Mondy; NOE, Robert. (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Education.
- ZELAYA, Julio. (2006). Clasificación de Puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José de Costa Rica.

## **LINKOGRAFÍA**

[http://books.google.com.ec/books?id=-mu30D3hA8UC&pg=PA1&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=-mu30D3hA8UC&pg=PA1&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

<http://es.scribd.com/doc/29866463/Guia-para-la-elaboracion-de-un-manual-de->

Funciones

<http://es.scribd.com/doc/55952033/Tesis-de-Manual-de-Normas-y-Procedimientos>

<http://es.scribd.com/doc/71345489/Unidad-1-Metodologia-de-La-Investigacion>

<http://html.rincondelvago.com/control-administrativo.html>

<http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/Mmanualfunciones.html>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306B957.html>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306D671em.html>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306D671em.html>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306H868.html>

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306S211.html>

<http://www.alfredoparedesyasociados.com/pages/disenio.html>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

## ANEXOS

### Anexo N° 1

### Carta Aval

Oficina Matriz, Salinas 15 de Octubre de 2012  
OFICIO # GG -601-ORG-2012

Señor Economista

**Pedro Aquino C.**

Director de la Carrera de Administración de Empresas - UPSE  
En su despacho.-

De mi consideración:

En atención a su oficio No. CAE-OE-0012-2012 del 09 de Octubre del año en curso, me permito indicarle que Aguapen S.A. ha aceptado la solicitud del Sr. **AGUIRRE BORBOR FREDDY GEOVANNY** portador de la cedula de ciudadanía No. 0924488224, egresado de la carrera de **"INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"**, con la finalidad de proporcionar la información necesaria y pertinente al desarrollo de su tema de tesis.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Oswaldo Roca González  
**GERENTE GENERAL (E)**  
**AGUAPEN S.A.**

c.c. Archivo

ORG/vca



## Anexo N° 2



### Universidad Estatal Península de Santa Elena Faculta de Ciencias Administrativas

#### ENCUESTA

**Tema de Tesis:** “Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa Agua de la Península ‘AGUAPEN E.P.’, Año 2013”.

**Empresa:** Agua de la Península (AGUAPEN E.P.)

**Código:** AP-EF-0001

**Sujeto del Estudio:** Empleados

**Lugar y Fecha:** José Luis Tamayo, 19 de Noviembre del 2012

**Objetivo:** Analizar la percepción de los funcionarios y empleados de la empresa sobre la necesidad de renovación del Manual Orgánico Funcional.

**Instrucciones:** Con el fin de optar el mejor procedimiento, se solicita que lea con detenimiento cada interrogante y coloque una X en el recuadro que corresponda.

1. ¿Cuándo ingresó a la empresa, le dieron a conocer las funciones específicas para el cargo que iba a desempeñar?  
Definitivamente si  Probablemente si  Indeciso   
Probablemente no  Definitivamente no
2. ¿Está de acuerdo con el diseño estructural de la empresa?  
Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
En desacuerdo  Muy en desacuerdo
3. ¿Se difunde adecuadamente el manual orgánico funcional actual?  
Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
En desacuerdo  Muy en desacuerdo
4. ¿Sabe cuál es la misión y la visión de la empresa?  
Definitivamente si  Probablemente si  Indeciso   
Probablemente no  Definitivamente no
5. ¿Se propaga los objetivos institucionales?  
Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
6. ¿Conoce usted si el manual orgánico funcional de la empresa ha sido actualizado últimamente?  
Definitivamente si  Probablemente si  Indeciso   
Probablemente no  Definitivamente no

7. ¿Cree que existe duplicidad en las funciones que ejecutan los empleados de la empresa?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera usted que el manual orgánico funcional actual satisface las necesidades y exigencias de la empresa?
- Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Muy en desacuerdo
9. ¿Considera usted necesaria la renovación y mantenimiento constante del manual orgánico funcional?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
10. ¿Cree usted que el desarrollo actual de los procesos administrativos es el más adecuado?
- Definitivamente si  Probablemente si  Indeciso   
 Probablemente no  Definitivamente no
11. ¿Considera que el manual actual es un documento de orientación y de permanente consulta para los empleados de la empresa?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo
12. ¿Existen incentivos en la empresa para mejorar la calidad de los procesos administrativos?
- Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Muy en desacuerdo
13. ¿Es considerado el manual orgánico funcional en la toma de decisiones administrativas?
- Definitivamente si  Probablemente si  Indeciso   
 Probablemente no  Definitivamente no
14. ¿El documento actual facilita la información necesaria para realizar con eficiencia las labores encomendadas?
- Muy de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Muy en desacuerdo
15. ¿Cree usted que la empresa puede reducir sus costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general?
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Neutral   
 En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

Gracias por su amable colaboración.

### Anexo N° 3



## Universidad Estatal Península de Santa Elena Faculta de Ciencias Administrativas

### ENTREVISTA

**Empresa:** Agua de la Península (AGUAPEN E.P.)      **Código:** AP-EJD-0001

**Sujeto del Estudio:** Jefes Departamentales

**Lugar y Fecha:** José Luis Tamayo, 20 de Noviembre del 2012

**Tema del Proyecto:** “Actualización del Manual Orgánico Funcional de la empresa Agua de la Península (AGUAPEN E.P.). Año - 2012”.

**Objetivo:** Analizar la percepción de los funcionarios y empleados de la empresa sobre la necesidad de renovación del Manual Orgánico Funcional.

1. ¿Desde cuándo está en vigencia el manual orgánico funcional?
2. ¿Cree usted que la renovación del manual orgánico funcional mejorará la productividad de la empresa?
3. ¿Cada qué tiempo considera conveniente la revisión de este documento?
4. ¿Considera usted que el talento humano de la empresa trabaja con eficacia y eficiencia?
5. ¿Con qué clase de tecnología cuenta la unidad administrativa de talento humano?
6. ¿La organización actual de AGUAPEN E.P. satisface sus expectativas?
7. ¿En qué áreas cree que existan mayores limitaciones que impidan un mejor manejo administrativo de la empresa?
8. ¿Conoce la relación que existe entre el manual orgánico funcional y otros documentos de gestión que existen en la empresa?
9. ¿Qué método de jerarquización se emplea actualmente en la empresa?
10. ¿Qué tipo de control se aplica en los procesos actuales?

Gracias por su amable colaboración.

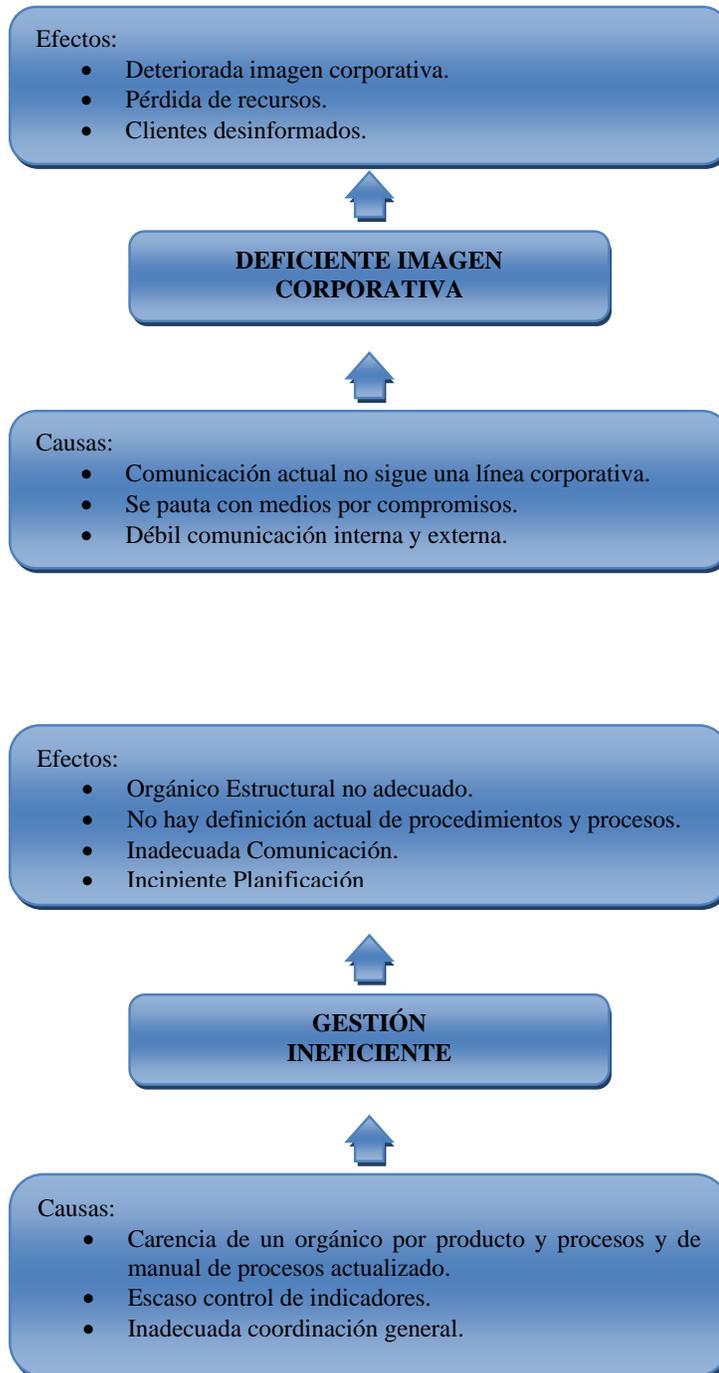
**Anexo N° 4**

**Formato para recopilar información de las funciones que ocasionan conflictos**

<b>AGUA DE LA PENÍNSULA (AGUAPEN E.P.)</b>	
	Ave. Carlos Espinoza Larrea, Edificio Da Vinci José Luis Tamayo – Salinas – Santa Elena
	
<b>Actualización del Manual Orgánico Funcional</b>	
<b>Identificación</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	
<b>Nivel:</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	
<b>Subordinados inmediatos:</b>	
<b>Funciones que causan conflictos</b>	
<b>Procedimientos que causan conflictos</b>	
<b>Recomendaciones para optimizar las funciones conflictivas</b>	
<b>Recomendaciones para optimizar los procedimientos conflictivos</b>	

## Anexo N° 5

### Problemas detectados en el desarrollo del Plan Estratégico de AGUAPEN E.P., referentes a la situación planteada.



Efectos:

- Baja Productividad.
- Débil imagen institucional.
- Altos costos para la empresa.



**PERSONAL  
IMPRODUCTIVO**



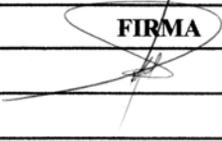
Causas:

- Gente sin perfil técnico.
- Personal Desmotivado.
- Inconformidad con funciones asignadas.
- Débil compromiso con la institución.

Anexo N° 6

Colaboración de la Empresa Agua de la Península E.P.

PERSONAS DE AGUAPEN E.P. QUE CONTRIBUYERON CON LA INFORMACIÓN  
RESPECTIVA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA
Nelson Alfonso Suárez	Coordinador de T.H.	



**Anexo N° 7**

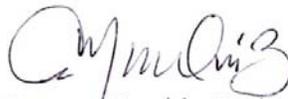
Lic. Carmen Merchán Borbor  
COMUNICADORA SOCIAL  
No. REGISTRO SE 024

**CERTIFICO**

Tengo bien certificar, la revisión del texto de tesis con el tema "ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA AGUA DE LA PENÍNSULA, AGUAPEN E.P., AÑO - 2013"., de la autoría de FREDDY GEOVANNI AGUIRRE BORBOR, portador de la cédula de identidad N° 0924488224, egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La misma que, nota pulcritud en la escritura en todas sus partes; la acentuación es precisa. Se utiliza signos de puntuación de manera acertada en todos sus ejes, la temática evita los vicios de dicción; hay concentración y exactitud en las ideas, La sinonimia es correcta; se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis. El lenguaje es pedagógico, sencillo y directo; por lo tanto es de fácil comprensión.

La Libertad, Febrero del 2013.

Atentamente,



Lcda. Carmen/Merchán Borbor  
C.I. 0911985133

## **ABREVIATURAS**

<b>AGUAPEN:</b>	AGUA DE LA PENÍNSULA
<b>E.P. :</b>	EMPRESA PÚBLICA
<b>O.E.A:</b>	ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS
<b>CEDEGÉ:</b>	COMISIÓN DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO DE LA CUENCA DEL RÍO GUAYAS
<b>CLP:</b>	COMISIÓN LEGISLATIVA PERMANENTE
<b>OCIPSE:</b>	OBRAS COMPLEMENTARIAS DE INFRAESTRUCTURA EN LA PENÍNSULA DE SANTA ELENA
<b>PHASE:</b>	PLAN HIDRÁULICO ACUEDUCTO SANTA ELENA
<b>AA.PP.:</b>	ALCANTARILLADO PÚBLICO
<b>AA.SS.:</b>	AGUAS SERVIDAS
<b>AA.LL.:</b>	AGUAS LLUVIAS
<b>LOSEP:</b>	LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO
<b>POA:</b>	PLAN OPERATIVO ANUAL
<b>PAC:</b>	PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

## GLOSARIO

**Actividad:** Uno o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento ejecutado por una persona o unidad administrativa.

**Administración de recursos:** Es la utilización de técnicas y principios administrativos tendientes a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con los que cuenta la institución.

**Análisis de puestos:** Se refiere a la aplicación de los principios del control de funcionamiento interno de la organización y/o institución, para optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución del manejo de todos los desperdicios, aprovechamiento del tiempo y establecimiento de políticas de operación adecuadas, definición clara de los objetivos, entre otros.

**Atribución:** Es la facultad que tiene una persona u órgano administrativo para ejercer determinadas funciones de acuerdo al cargo que tiene o leyes que se lo asignen.

**Atribución:** Facultad conferida expresamente a quien ejerce un cargo para resolver o tomar decisión sobre cualquier acto administrativo y de administración dentro de su competencia y en el ejercicio de sus funciones.

**Cargo:** Se denomina Cargo a la Célula Básica de una Organización caracterizada por un conjunto de Tareas dirigidas al logro de un objetivo. El desempeño del cargo exige el empleo de una persona la cual debe tener un mínimo de calificaciones de acuerdo con el tipo de funciones y atribuciones del Cargo.

**Control:** Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para

evaluar la ejecución de programas y acciones, aplicando las medidas correctivas necesarias.

**Coordinar:** Es el proceso de integración de acciones administrativas, de una o varias instituciones, órganos o personas que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos.

**Correspondencia:** Conjunto de documentos y comunicaciones que expiden o reciben los funcionarios de una institución.

**Cuadro de Asignación de Personal:** Documento de gestión que contiene los cargos clasificados en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones y a los objetivos y metas establecidos en su Plan Estratégico.

**Debilidades:** Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que presenta el Gobierno Regional y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social.

**Diagnóstico Situacional:** Es un proceso de construcción de conocimiento estructurado, reflexivo y crítico que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

**Eficacia:** Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos.

**Eficiencia:** Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar

un objetivo predeterminado.

**Enfoque de Competencias:** Es aquel que estudia los comportamientos observables de las personas y prácticas de los colectivos institucionales que realizan su trabajo con eficacia y eficiencia. El enfoque de competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, se hace más factible establecer los perfiles de exigencias y definir objetivamente los comportamientos observables y resultados requeridos.

**Estrategia de reducción de costos:** La estrategia de reducción de costos se basa normalmente en el uso de fuertes controles, la minimización de los gastos generales y la búsqueda de economías de escala, todo ello teniendo como horizonte la ampliación de servicios, la mejora de la calidad del gasto y la implantación de mecanismos de austeridad. La reducción de costos busca eliminar todo aquello que es innecesario y puede utilizar los ahorros para ampliar la cobertura de servicios o las inversiones en su modernización tecnológica.

**Estrategia:** Principios y rutas fundamentales que orientan al proceso administrativo a alcanzar los objetivos a los que desea llegar.

**Fortalezas:** Son las capacidades con las que se cuentan, los recursos disponibles. Son los aspectos en los cuales somos fuertes. Las fortalezas son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la institución para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y cumplir con sus objetivos.

**Función:** Es el conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

**Gestión de Personal:** Es un proceso que consiste en la realización de actividades encaminadas al desarrollo de las personas en el marco de los fines y objetivos de una organización. Comprende un conjunto de procesos técnicos que buscan generar valor para los usuarios a través del apropiado trabajo de las personas.

**Habilitar:** Facultar a una persona para la realización de determinados actos jurídicos y/o administrativos, que no podría llevar a efecto sin esta autorización.

**Implantar:** Establecer mejoras administrativas y técnicas que permitan optimizar el desarrollo integral y funcional de un órgano administrativo.

**Indicador:** Una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente a través del tiempo el comportamiento, el grado de avance y posición relativa de un programa con respecto a los estándares establecidos.

**Institución:** Palabra utilizada para designar a la Empresa Agua de la Península E.P.

**Integración:** Es la reunión de los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para lograr los objetivos dentro del marco de la estructura de los programas.

- La estructura orgánica de la entidad.
- Las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.
- Las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

**Manual de Organización y Funciones (MOF):** Documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo

desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

**Manual de organización:** Documento que registra y actualiza información detallada de una organización acerca de sus antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

**Manual:** Documento detallado que contiene, en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de puestos, etc.

**Metas:** Es un resultado cuantificable que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo. Comprende: Que queremos hacer. Cuanto debemos hacer. En qué tiempo lo debemos hacer. De ser posible de que calidad esperamos el resultado.

**Nivel jerárquico:** División de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar.

**Nombramiento:** Acto por el que se acredita la relación de trabajo entre el titular de la dependencia y los trabajadores al servicio de esta; este puede ser definitivo, provisional, interino por tiempo fijo o por obra determinada.

**Objetivo:** Es el resultado que la empresa o institución espera obtener, a fin de

alcanzar lo establecido cuantitativamente y determinado para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura formal de una organización y/o institución que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

**Organización:** Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y financieros de la organización social con el objeto de lograr máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Órgano:** Se le define así al grupo impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, puede estar integrado por varios puestos.

**Plan:** Es un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en el que se definen, en espacio y tiempo, los medios utilizables para su alcance.

**Planeación:** Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes para fijar prioridades.

**Plaza:** Es la dotación presupuestal que se considera para las remuneraciones de personal permanente o eventual. La plaza debidamente prevista en el presupuesto institucional permite habilitar los cargos contemplados en el CAP. Las plazas se encuentran consideradas en el presupuesto analítico de personal.

**Presupuesto de Personal:** Documento de gestión que considera las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en

función de la disponibilidad presupuestal.

**Priorización de Metas:** Es el proceso de selección de las Metas a través de criterios, que nos permiten identificar aquellas que son más críticas o de mayor importancia.

**Procedimiento Administrativo:** Conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

**Procedimiento:** Secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades, y tiene un término o resultado. En un procedimiento cada acción o actividad se justifica en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que se debe entregar a los clientes o usuarios.

**Programa:** Unidad financiera y administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la cual se le asignan recursos humanos, materiales y financieros, con el fin de que produzcan bienes o servicios destinados a la satisfacción total o parcial de los objetivos señalados dentro del marco de la planeación.

**Recursos:** Son los medios por los que una institución puede alcanzar sus objetivos y producir bienes y/o servicios.

**Reglamento interior:** Documento legal de carácter normativo que establece las esferas de competencia de las unidades administrativas internas de la dependencia.

**Servicio:** Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

**Sistema:** Es un conjunto ordenado de elementos (operaciones y métodos), relacionados entre sí, que contribuyen al logro de los objetivos.

**Supervisar:** Verificación y comprobación de las actividades emprendidas en el desarrollo de un proceso sistemático de trabajo, acordes con programas y proyectos previamente formulados.

**Técnicas de organización:** Herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales técnicas de organización son: organigramas, manuales, análisis de puesto, cartas de distribución de actividades, entre otras.

**Unidad administrativa:** Es el órgano que tiene funciones propias que lo distinguen y diferencian de los demás de una institución, por el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales.

**Visión:** Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en su futuro.