

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA UN CONTROL DE LAS OPERACIONES DEL SUMINISTRO DE AGUA POTABLE QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COMACARÁN, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2014”.

PRESENTADO POR:

BELTRÁN POZO, JOSÉ GILBERTO

CANALES GARCILAZO, MELVIN MANUEL

CANTARERO MARTÍNEZ, RICARDO ERNESTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

JUNIO DE 2015.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
RECTOR

DRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO
VICE-RECTORA ACADÉMICA

MSTRO. ÓSCAR NOÉ NAVARRETE
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA
FISCAL GENERAL

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ.
SECRETARIO DE LA FACULTAD

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ (EN FUNCIONES).
JEFE DE DEPARTAMENTO:

LIC. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ.
COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN

LIC. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO.
ASESOR METODOLÓGICO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
DOCENTE DIRECTOR

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por haberme dado fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta y guiarme por el camino del bien.

A mi mamá, María Eloísa Pozo, cuyo ejemplo ha sido fuente de infinita inspiración en mi vida, y por su arduo esfuerzo para que lograra este triunfo.

A mis hermanos por su cooperación y su apoyo que me ayudaron a alcanzar este triunfo obtenido.

En memoria de mis abuelos, por su amor incondicional.

Al Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández por toda su colaboración y sus conocimientos profesionales que me ayudaron a obtener este triunfo; ya que sin él no hubiese sido posible.

A mis compañeros de tesis y amigos Ricardo y Melvin por su amistad y su colaboración; ya que compartimos muchos momentos importantes que nos ayudaron a fortalecer nuestra amistad.

A todos mis compañeros/as de estudio por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su comprensión y haber superado juntos tantos momentos buenos y malos.

A todos los docentes por su valiosa enseñanza, su disposición y ayuda brindada.

A todo el personal administrativo por su valiosa colaboración con los estudiantes.

Y todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron para que alcanzara esta meta.

José Gilberto Beltrán Pozo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme el deseo e inteligencia para culminar de manera satisfactoria mi profesión.

A mis padres, Zoila Esperanza Canales y Manuel de Jesús Garcilazo por su apoyo económico, moral y afectivo que me permitieron realizar mis estudios.

A mi esposa, por su apoyo incondicional brindado y motivarme a esforzarme cada día más y lograr mi propósito.

A mi hija, por ser mi principal fuente de inspiración y plantearme cada vez objetivos más ambiciosos que me permitan ser un profesional exitoso, pero a la vez, ético y responsable.

A mi hermana, Doris Judith Canales Garcilazo por su ayuda para completar mis actividades de estudios y en general.

A mis familiares y amigos, por sus consejos y sus buenos deseos que me alentaron a seguir adelante hasta alcanzar mi propósito.

A mis compañeros de tesis, José Gilberto Beltrán Pozo y Ricardo Ernesto Cantarero Martínez por su invaluable apoyo para poder llevar a cabo esta investigación.

A mis docentes, que en la trayectoria me brindaron sus conocimientos y consejos que me formaron como un profesional.

Melvin Manuel Canales Garcilazo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar y de manera especial agradezco a **Dios** todo poderoso por la vida y por lo que ha destinado para ella, por darme sabiduría para poder alcanzar mis metas.

También a mi abuela **María Magdalena Rivera de Cantarero**, pilar de los valores inculcados y por haber colocado más que un granito de arena con el fin de que lograra mi propósito en la vida.

A mis padres, **Mariana de Jesús Martínez y Jorge Alberto Cantarero Rivera** por su apoyo total e incondicional para que pudiera alcanzar el éxito en mis estudios.

A mis hermanos, primos, tíos y demás familia por el apoyo moral que me dieron para continuar en el camino y lograr mi sueño.

Al **Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández**, por su dedicación y por compartir sus conocimientos, además por su amistad que contribuyó a seguir adelante.

A mis compañeros de estudio, docentes que impartieron materias, personal administrativo de la Facultad, que de una u otra forma contribuyeron durante todo el camino de la carrera.

A mis amigos y compañeros de tesis, **Gilberto y Melvin**, por su dedicación y apoyo durante todo el proceso.

A mi gente del Caserío Puerto Caballo por su apoyo moral durante todo este proceso.

A la Universidad de El Salvador, por ser una institución donde se puede formar la persona y dar a la sociedad personas de bien.

Ricardo Ernesto Cantarero Martínez

INTRODUCCIÓN.

El control de operaciones es un proceso a través del cual la empresa, sea esta pública o privada, se asegura que las tareas específicas sean realizadas con eficacia y eficiencia, al controlar las operaciones se verifica que las actividades principales de la empresa se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado. De esta manera se hace una propuesta encaminada al establecimiento de un control de operaciones a través de un modelo administrativo. Con este fin, este plan de investigación es desarrollado de la manera siguiente:

En el capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema, éste comprende la descripción de la situación actual, el cual nos lleva al enunciado del problema y la justificación de la investigación; así también las delimitaciones, los objetivos de la investigación; y por último el establecimiento de hipótesis.

En el capítulo 2 se presenta el marco de referencia que se divide en marco histórico, el cual muestra los antecedentes del problema a un nivel generalizado, llevándolo a un nivel más específico y la evolución hasta su situación actual; así también el marco normativo que muestra los artículos de diferentes leyes que le dan un respaldo legal al estudio; por último se establece el marco teórico donde se desarrollan todos los temas pertinentes a la investigación.

El capítulo 3 denominado metodología de la investigación, se define el tipo de investigación adecuado para la obtención y manejo de la información, la población a estudiar y el tamaño de la muestra, el método y tipo de muestreo, las respectivas fuentes y técnicas para la recolección de datos, donde se

detallan la encuesta; las preguntas son de selección múltiple, preguntas cerradas y mixtas.; además el procedimiento de validación de instrumentos, con una prueba piloto, así como también el procedimiento para la recolección de la información y también el procedimiento para procesar y presentar la información.

El capítulo 4 se titula análisis e interpretación de resultados, en éste capítulo se muestra el procesamiento de la información recabada en la investigación; y los comentarios pertinentes que permitan profundizar en el análisis de la investigación para posteriormente elaborar las conclusiones y las respectivas recomendaciones.

El capítulo 5 contiene la propuesta, la cual consiste en el diseño de un modelo administrativo que permita un control de las operaciones del suministro de agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, departamento de San Miguel; el cual posee los siguientes elementos como son: aspectos generales y definición de modelo administrativo, objetivos del modelo, el alcance y los componentes del modelo que contribuirán al logro de los fines propuestos.

Por último, dentro de los componentes del modelo se encuentra la etapa de la planeación, en la cual se desarrollan elementos importantes tales como: visión, misión, valores, normas, programas, presupuestos; en la etapa de organización: estructura organizativa enfocada en la división del trabajo y la jerarquización; en la dirección: supervisión, comunicación en los cuales se proponen modelos para el control operativo; en la fase de control se muestran estándares aplicables para el área de suministro de agua potable. Por otra parte se presenta un plan de capacitación integrado conforme a las necesidades que presentan todos los empleados en el área.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción.....	i
CAPÍTULO 1.	
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Situación Problemática.....	13
1.2 Enunciado del problema.....	18
1.3 Justificación de la investigación.....	18
1.4 Delimitación	20
1.4.1 Delimitación Espacial.....	20
1.4.2 Delimitación Temporal.....	20
1.4.3 Delimitación Teórica.....	20
1.5 Objetivos de la investigación.....	20
1.5.1 Objetivo General.....	20
1.5.2 Objetivos Específicos.....	21
1.6 Sistema de Hipótesis.....	21
1.6.1 Hipótesis General.....	21
1.6.2 Hipótesis Específica.....	22
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 Marco Histórico.....	23
2.2 Marco Normativo.....	30
2.3 Marco Teórico.....	35
2.3.1 Modelo Administrativo.....	35
2.3.1.1 Modelo.....	36
2.3.1.2. Administración.....	37
2.3.1.3. Definición de Modelo Administrativo.....	38
2.3.1.3.1. Importancia.....	39
2.3.1.3.2. Características.....	40
2.3.2. Elementos del Modelo Administrativo Clásico.....	40
2.3.2.1. Planeación Administrativa.....	40
2.3.2.1.1. Programas.....	41
2.3.2.1.2. Procedimientos.....	44

2.3.2.1.3. Presupuestos.	46
2.3.2.2. Organización.	49
2.3.2.2.1. Organigrama.	50
2.3.2.2.2. Manuales Administrativos.	53
2.3.2.3. Dirección.	55
2.3.2.3.1. Supervisión.	56
2.3.2.3.2. Comunicación.	58
2.3.2.4. Control.	62
2.3.2.4.1. Establecimiento de estándares.	64
2.3.2.4.2. Medición del desempeño.	66
2.3.2.4.3. Corrección de las desviaciones.	67
2.3.2.4.4. Retroalimentación.	68
2.3.3. Control de Operaciones.	69
2.3.3.1. Rumbo.	71
2.3.3.1.1. Planeación de actividades.	72
2.3.3.1.2. Consecución en las actividades.	73
2.3.3.1.3. Distribución adecuada de los recursos.	75
2.3.3.2. Organización del trabajo.	76
2.3.3.2.1. División del trabajo.	78
2.3.3.2.2. Eficiencia y eficacia laboral.	79
2.3.3.3. Coordinación de las tareas.	80
2.3.3.3.1. Diligencia en el trabajo.	82
2.3.3.3.2. Comunicación efectiva.	84
2.3.3.4. Atención.	85
2.3.3.4.1. Mediciones de Costos y tiempo.	89
2.3.3.4.2. Detección de desviaciones.	90
2.3.3.4.3. Corrección de resultados.	91
2.3.3.4.4. Datos precisos.	92
Capítulo 3. Metodología de la investigación.	94
3.1. Tipo de investigación.	94
3.2. Población.	95
3.3. Determinación de la muestra.	96
3.3.1. Empleados de la alcaldía.	96
3.3.2. Usuarios de agua potable.	96
3.4. Técnicas a utilizar en la investigación.	101

3.4.1. Encuesta.....	101
3.4.2. La Entrevista.	102
3.5. Instrumentos de recolección de datos.....	103
3.5.1. Cuestionario.....	103
3.5.2. Guía de entrevista.....	104
3.6. Fuentes de información.....	104
3.6.1. Fuentes primarias.	104
3.6.2. Fuentes secundarias.....	105
3.7. Procedimiento de validación de Instrumentos.....	106
3.7.1. Prueba piloto.....	106
3.8. Procedimiento para la recolección de la información.....	107
3.9. Procedimiento para procesar y presentar la información.....	109
CAPÍTULO IV	110
4.1. Tabulación de resultados de la Guía de entrevista dirigida a los empleados encargados del área de agua potable.	110
4.2. Tabulación de resultados de la Guía de entrevista dirigida a los usuarios de agua potable.....	136
4.3. Conclusiones.....	157
4.3.1 Modelo administrativo.	157
4.3.2. Control de Operaciones.	159
4.4. Recomendaciones.	161
CAPÍTULO 5: “DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA UN CONTROL DE LAS OPERACIONES DEL SUMINISTRO DE AGUA POTABLE QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COMACARÁN, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2014”.....	164
5.1. Aspectos generales del Modelo Administrativo.....	164
5.2. Definición de Modelo Administrativo.....	164
5.3. Objetivos del modelo.	165
5.4. Alcance del modelo.	166
5.5. Componentes del modelo.....	166
5.5.1. Planeación.	166
5.5.1.1 Normas:	168
5.6. Organización.	175
5.6.1. Estructura organizativa.....	175
5.7. Dirección.....	178
5.7.1. Supervisión:	178

5.7.2. Comunicación:.....	181
5.8. Control.....	184
5.8.1. Estándar de control presupuestario sobre los Gastos.....	184
5.8.2. Modelo de control de las actividades de los empleados operativos del Suministro de Agua Potable.	186
5.9. Plan de capacitación	188
5.9.1. Presupuesto del Plan de capacitación.....	195
Referencias Bibliográficas.....	196

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

El municipio de Comacarán está ubicado a 15 Km. de la ciudad de San Miguel, el cual limita al Norte con el municipio de Jocoro y San Francisco Gotera del departamento de Morazán, al Este con Yucuayquín departamento de La Unión, al sur con Uluazapa y al Oeste con San Miguel del departamento del mismo nombre.

Su altitud es de 180 MSNM. Su extensión geográfica es de 34.62 kilómetros cuadrados de los cuales aproximadamente 34.37 Km² es área rural y el área urbana es de aproximadamente de 0.25 km². La población total del municipio según la DIGESTYC en el año 2011 es de 3,199 habitantes de los cuales 448 habitantes son del área urbana y 2,751 habitantes son del área rural.

El municipio de Comacarán se une por carretera mejorada de tierra con el municipio de Yucuayquín (departamento de La Unión), por carretera mejorada de tierra con el municipio de Uluazapa; y comunica por carretera pavimentada con la carretera (CA-7) que conduce a la ciudad de San Miguel. Con el transcurso del tiempo el municipio, en el casco urbano, ha venido desarrollándose a tal grado que hoy cuenta con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, alumbrado, telefonía, transporte colectivo, correos, Educación (Parvularia, básica y media) Juzgado de paz, Policía Nacional Civil,

Unidad de Salud, tren de aseo y cementerio. El casco urbano se divide en los barrios: Nuevo, El Centro, El Calvario y El Tránsito; sus cantones se dividen en: El Colorado, el Hormiguero, el Jicaral, el Platanarillo y cantón Candelaria, estos cuentan únicamente con el servicio de agua potable, salud y transporte.

El gobierno local lo ejerce un concejo municipal, integrado por hombres y mujeres, entre los que se encuentra un alcalde, un síndico, dos regidores propietarios y cuatro suplentes, asistido por una secretaria municipal.

El servicio de agua potable que se brinda a toda la población del municipio de Comacarán en general es proporcionado por la alcaldía municipal en un 100%, abastece el casco urbano con un total de 237 acometidas de agua de las cuales tiene 235 usuarios; también a los cantones: el Platanarillo 119 acometidas y 116 usuarios, el colorado 108 acometidas y 107 usuarios, el Jicaral 85 acometidas y 81 usuarios, el hormiguero 88 acometidas y 88 usuarios; además de los caseríos: El Terrero con 169 acometidas y 165 usuarios, caserío San Bartolo 20 acometidas y 20 usuarios. En total son 826 acometidas de agua para un total de 812 usuarios.

Por otra parte, la municipalidad presta los servicios jurídico – administrativo de: registro del estado familiar, matrimonio, auténticas, inscripciones, reposiciones y certificaciones de partidas. Así como cartas de venta, matrícula de fierro, cementerio, tiangué y recolección de basura. Además de lo anterior la

alcaldía es la responsable de cobrar el canon del servicio de agua potable a todo el municipio, este servicio es el que mayores ingresos genera en concepto de tasas, el costo mensual que paga cada usuario es de \$5.25.

Es necesario especificar que la comuna brinda varios servicios a la población de Comacarán, y que todos resultan importantes para la comuna y debe poner a cada uno mucha atención. Sin embargo a partir de la información proporcionada por los referentes de la municipalidad y de las entrevistas realizadas con los actores, se tiene el conocimiento que de todos los servicios anteriormente mencionados que se prestan no existe mayor recaudación; ya que no se cuenta en el municipio con un mercado municipal, industrias, ni comercio, que puedan generar ingresos considerables en concepto de impuestos para la comuna.

Por lo tanto el suministro de agua potable constituye el mayor servicio de la Alcaldía de Comacarán y necesita actualmente una mayor atención, sin embargo el edil de la comuna enfatiza en que hasta el momento no se le ha brindado la atención que amerita; ya que no se poseen las herramientas administrativas necesarias para la efectiva ejecución y control del suministro, por lo que se asignan tareas, recursos materiales, humanos y financieros al azar; y los ingresos que se perciben por este servicio no compensan sus costos.

Es importante mencionar que de acuerdo al informe proporcionado por el señor Alcalde de la municipalidad, no se cuentan con las herramientas administrativas suficientes y necesarias que permitan controlar las operaciones del suministro de agua potable, únicamente se cuentan con registros manuales en cuadernos o libros de diario, donde se registran los pagos mensuales de los clientes en general en concepto de agua potable; en un mismo tipo de libros se registran compras de insumos y materiales que se necesitan, no se controla cada comunidad en relación al servicio que se le presta.

Además, poco se sabe de lo que hacen los operarios cuando realizan sus operaciones para poder hacer llegar el agua a las diferentes comunidades en tiempos determinados, cuando es un nuevo empleado a este se le dice lo que tiene que hacer de forma verbal; todo esto se da por carecer de modelos o esquemas de actividades que muestren secuencias lógicas de cada uno de los procedimientos que orienten las actividades a realizarse.

En síntesis en la administración del servicio de agua potable no se planea, se improvisa, no se organiza, se hace todo al azar, no se dirige, poco se supervisa lo que se hace, no se controla, no se establecen estándares.

Por lo antes mencionado resulta muy importante darle un adecuado tratamiento administrativo al suministro de agua potable, ya que resulta de gran importancia para la comuna así mismo como para la población de Comacarán; sin embargo dicho suministro no cuenta con una administración formal y por lo tanto el proceso administrativo está deficiente y llevándose en muchas áreas

de manera empírica, ocasionando problemas en cada una de la etapas que se ejecutan lo que finalmente genera costos económicos y pérdidas de tiempo.

Tras haber analizado el entorno a través de un diagnóstico exploratorio se pudo detectar ciertas deficiencias administrativas, en lo que respecta al suministro de agua potable, entre las cuales podemos destacar el escaso control de las operaciones y recursos humanos, lo cual es necesario corregir a través de medidas concretas que mejoren esta situación.

Por tanto, a raíz de lo anterior surge la problemática de controlar las operaciones del suministro de agua potable, para lo cual es de suma importancia realizar un análisis de la situación; evaluando cada aspecto administrativo del área de suministro de agua potable, que propicia a que el control del servicio se observe deficiente.

Es determinante para el suministro de agua potable, el diseño de un modelo administrativo; ya que es a través de este recurso que se puede aplicar una eficiente y eficaz administración del mismo; además el modelo administrativo es indispensable para establecer una estructura administrativa acorde al suministro de agua potable que permita el adecuado control de operaciones, así como para mejorar el servicio que ofrece a los usuarios.

1.2 Enunciado del problema.

¿Facilitará el diseño de un modelo administrativo el control de las operaciones del servicio de agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, departamento de San Miguel?

1.3 Justificación de la investigación.

La adecuada administración que lleve a cabo una organización sea ésta pública o privada le permitirá realizar sus actividades de una manera correcta, de tal forma que lo que se ha planeado pueda ejecutarse y posteriormente verificar y medir; evitando así las improvisaciones anticipándose a los hechos y controlar que se hizo de la forma como se había previsto con anterioridad, sin dar lugar a posibles desviaciones y corrigiendo las que se pueden dar; de esta manera que se puedan alcanzar los objetivos y metas propuestas con el mínimo de recursos disponibles.

La elaboración de esta investigación beneficiará directamente a la Alcaldía municipal de Comacarán, ya que ayudará a mejorar las deficiencias que posee en la administración del área de suministro de agua potable; proporcionándoles las herramientas administrativas necesarias para la eficiente ejecución del suministro.

A los empleados directamente relacionados con la ejecución del suministro de agua potable, tanto los del área administrativa como los del área operativa; ya que contarán con las herramientas administrativas necesarias que darán los lineamientos para mejorar las actividades, que se realizan propiamente en el suministro de agua potable.

A la población de Comacarán tanto del área urbana como rural, los cuales son los usuarios del servicio que brinda la Alcaldía; ya que mediante la aplicación de esta herramienta se les brindará un mejor servicio satisfaciendo así sus necesidades.

Al grupo investigador ya que adquiere experiencia y mayores conocimientos al realizar la investigación de campo, además que, mediante el desarrollo de la investigación se pondrán en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la trayectoria de estudiantes.

A la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental, ya que servirá de material de apoyo para posibles investigaciones futuras; y como texto de consulta para estudiantes de nivel superior.

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en el municipio de Comacarán Departamento de San Miguel, tanto en la zona urbana como la rural.

1.4.2 Delimitación Temporal.

La investigación se llevó a cabo durante el año 2014.

1.4.3 Delimitación Teórica.

El fundamento teórico de esta investigación se toma del libro “Proyectos de Desarrollo, Planificación, Implementación y Control: Introducción al Análisis de Sistemas”, cuyo autor es J. K. Parker; además el libro Introducción a la Teoría General de la Administración, quinta edición del autor Idalberto Chiavenato.

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo General.

- ✓ Diseñar un Modelo Administrativo que permita controlar las Operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel año 2014.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer una planeación apropiada que defina el rumbo de las operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.
- ✓ Determinar una organización adecuada que permita alcanzar una organización del trabajo en el Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.
- ✓ Implementar una dirección competente que logre la coordinación de las tareas del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.
- ✓ Aplicar un control eficaz y eficiente que permita mejorar la atención de las operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.

1.6 Sistema de Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis General.

- ✓ El diseño de un Modelo Administrativo permitirá el control de las operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, departamento de San Miguel, año 2014.

1.6.2 Hipótesis Específica.

- ✓ El establecimiento de una planeación apropiada, definirá el rumbo de las operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, departamento de San Miguel, año 2014.

- ✓ La determinación de una organización adecuada, permitirá alcanzar una organización del trabajo en el Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, departamento de San Miguel, año 2014.

- ✓ La implementación de una dirección competente logrará la coordinación de las tareas del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.

- ✓ La aplicación de un control eficaz y eficiente permitirá mejorar la atención de las operaciones del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, Departamento de San Miguel, año 2014.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Marco Histórico.

2.1.1 Antecedentes a nivel mundial.

El agua es el principal recurso natural que los seres humanos consumen para su supervivencia, y por su importancia se crean los medios necesarios para poder acceder a ella; y son varias las formas que se han adoptado a lo largo de la historia para tener este líquido de vital importancia.

Los seres humanos han almacenado y distribuido el agua durante siglos, en la época en que el hombre era cazador y recolector de alimentos, el agua utilizada para beber era agua del río; por ende se producían asentamientos humanos de manera continuada y estos siempre se producían cerca de lagos y ríos.

Cuando no existen lagos y ríos cerca de la comunidad las personas aprovechan los recursos de agua subterráneos, que se extrae mediante la construcción de pozos. Cuando la población humana comienza a crecer de manera extensiva, y no existen suficientes recursos disponibles de agua, se necesita buscar otras fuentes diferentes de agua.

Hace aproximadamente 7,000 años en Jericó se empezó a desarrollar los sistemas de transporte y distribución del agua, este transporte se realizaba mediante canales sencillos excavados en la arena o las rocas; y más tarde se comenzarían a utilizar tubos huecos. Por ejemplo en Egipto se utilizan árboles huecos de palmera mientras en China y Japón utilizan troncos de bambú y más tarde, se comenzó a utilizar cerámica, madera y metal.

Los romanos fueron los mayores arquitectos en construcciones de redes de distribución de agua que ha existido a lo largo de la historia.

Los romanos construían presas para el almacenamiento y retención artificial del agua para luego distribuirla; los acueductos son los sistemas utilizados para el transporte del agua, a través de los acueductos el agua fluye por miles de millas. Los sistemas de tuberías en las ciudades utilizan cemento, roca, bronce, plata, madera y plomo.

A medida transcurre el tiempo el crecimiento poblacional conlleva la creación de nuevas comunidades y la utilización de nuevas áreas geográficas para poder ser habitadas, todo esto genera una mayor demanda de insumos incluyendo principalmente el agua.

Para poder acceder a este líquido los seres humanos cavaban sus propios pozos cerca de sus viviendas, de los cuales extraían el agua que necesitaban

para su consumo diario; y a veces solo construían sus casas cerca de yacimientos de agua, con el fin de obtenerla de una mejor manera y sin mucho esfuerzo.

Conforme pasa el tiempo, la población ha seguido en crecimiento y las comunidades optan por crear nuevos mecanismos para satisfacer la necesidad de agua de todos los habitantes, formas para sacar agua más rápido de los pozos o como aprovechar mejor los yacimientos, formas de almacenamiento y de distribución del agua.

El primer sistema de suministro de agua potable a una ciudad completa fue construido en Paisley, Escocia, alrededor del año 1804 por John Gibb. En tres años se comenzó a transportar agua filtrada a la ciudad de Glasgow. Con este ejemplo los países más desarrollados también implementaron sus propios sistemas de abastecimiento de agua.

En este sentido los suministros de abastecimiento de agua requerían de un manejo adecuado para poder distribuir el agua, ya no solo era el hecho de distribuir agua por redes de distribución y cobrar el canon; las sociedades han desarrollado nuevas formas de comodidad para vivir y con ello crean la contaminación, la gente pedía recibir agua purificada.

Es por ello que se aplican nuevas técnicas para el manejo del agua y su purificación, nuevos sistemas de abastecimiento, recursos humanos capacitados, mejores redes de distribución, una administración general que se encargue de que todo se desarrolle de manera eficaz y establezcan cánones

por brindar el suministro de agua potable. Distribuir el agua es un negocio y todo negocio requiere de una administración efectiva.

2.1.2 Antecedentes del agua en El Salvador

A mediados del siglo veinte se construyó en El Salvador el primer sistema de acueductos, y a principios del siglo veinte el primer sistema de alcantarillado sanitario; los que posteriormente continuaron construyéndose y expandiéndose en relación al crecimiento poblacional. Las obras eran realizadas por el gobierno central y luego eran transferidas a las municipalidades para su administración, operación y mantenimiento.

No obstante por las bajas coberturas de los servicios de acueductos y alcantarillado en las principales poblaciones del país, en el año de 1950 fue creada la Dirección General de Obras Hidráulicas, la cual funcionó durante aproximadamente 10 años. En 1960 el consejo de ministros se plantea la necesidad de contribuir a la Salud Pública del país, mejorando el abastecimiento de agua potable y el servicio de alcantarillado a nivel nacional, para ello se determinó crear un ente autónomo que contara con la capacidad técnica, económica y financiera, para que administre dichos servicios.

En ese contexto fue que en el año de 1961 por decreto legislativo No.341 de fecha 17 de octubre, se crea la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), con el fin primordial de “Proveer y ayudar a suministrar a los habitantes de la República acueductos y alcantarillados, mediante

la planificación, ejecución, operación, mantenimiento, administración y explotación de las obras necesarias o convenios”.

En los años noventa, con el apoyo inicial de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y financiamiento de préstamos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se retomó el proceso de la reforma del sector hídrico siguiendo las propuestas de las empresas consultoras contratadas a tales efectos. Los componentes del programa de reformas eran tres:

1. Reestructuración del sector de recursos hídricos a partir de la creación de un ente rector.
2. Creación de un marco regulatorio del subsector de agua potable y saneamiento
3. Reforma empresarial con el fin de establecer operadores públicos, privados y mixtos de servicios de agua y alcantarillado bajo un programa de descentralización y desconcentración.

Aun así, ANDA inició en el año 1991 el proceso de descentralización (transferencia de responsabilidades hacia las municipalidades, aunque sin los recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea) y fue hasta en 1999 que empezó una descentralización limitada con el apoyo de CARE (por sus siglas en inglés: Cooperative for American Remittances to Europe: Cooperativa para las Remesas Americanas a Europa). Y de otros actores, transfiriendo la prestación de servicios los cuales están estructurados así: ANDA tiene 152 Municipios (Principalmente grandes ciudades y cabeceras departamentales y

municipales) empresas operadoras del plan piloto de descentralización con 20 municipios, 74 Municipalidades que manejan directamente el servicio, 100 sistemas privados “Autoabastecidos”, 350 asociaciones de pequeños proveedores rurales de agua y 112 micro, pequeñas y medianas MIPYMES en 30 municipios.

Es así como ANDA inicia sus labores el 1º de enero de 1962, para lo cual adquirió personería jurídica sin fines de lucro. Absorbe a la que en ese tiempo era la Dirección General de Obras Hidráulicas.

2.1.3 Sistemas Municipales de agua potable.

Son los municipios que poseen una administración y proyectos que abastecen a sus propias comunidades el agua potable, proporcionando el servicio hídrico de una forma eficiente y controlada, que brinda una relación cercana con los usuarios; al mismo tiempo poseen un registro más certero referente a las tarifas y cobros, ya que buscan tener un equilibrio entre financiar el sistema y beneficiar hondamente a los ciudadanos.

Existen en la actualidad 74 municipios que trabajan con dicho sistema, los cuales a pesar de los intentos de gestión de ANDA no han estimado en apoyarse con dicha entidad; ya que consideran que la población posee parte en las decisiones de la administración del servicio hídrico, siendo así más favorable para el desarrollo de los sistemas en cada municipio.

2.1.4 Antecedentes en Comacarán

En 1954 salud pública ejecuta un proyecto, el cual consiste en la captación y creación de una red de distribución para el suministro de agua potable, cuyos beneficiarios serían el área urbana del municipio de Comacarán y además el cantón El Colorado.

En 1975 bajo el mandato de la comuna de Comacarán del Sr. Emilio Canales, se llevó a cabo la creación de la captación de 2 cuencas hídricas con el objetivo de reabastecer el suministro del agua potable, sin embargo no se creó la red de distribución.

En 1981 la comuna presidida por el Sr. Manuel de Jesús Garcilazo Cedillo, lleva a cabo el proyecto de construcción de tanques de almacenamiento y la red de distribución para la ampliación y fortalecimiento del suministro de agua potable para el área urbana.

Actualmente el sistema de agua potable es administrado por la comuna con un personal asignado que se encarga del manejo de esta área de servicio, para satisfacer con agua a toda la población de Comacarán, cantones y caseríos, con la única variante que esta área de servicios no se administra adecuadamente.

2.2 Marco Normativo.

2.2.1 Constitución de la República.

En su artículo 1. Dice que: “Se reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad económica del Estado que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común; por esta razón el estado está obligado a asegurar el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social” ^{1/}.

El artículo 101 manifiesta “El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que asegure a los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores” ^{2/}.

Art. 117.- “Es deber del Estado proteger los recursos naturales, así como la diversidad e integridad del medio ambiente, para garantizar el desarrollo sostenible.

^{1/} Constitución de la República de El Salvador, decreto número 38, Asamblea Legislativa, pág. 1

^{2/} IBIDEM, Constitución de la República de El Salvador, pág. 24

Se declara de interés social la protección, conservación, aprovechamiento racional, restauración o sustitución de los recursos naturales, en los términos que establezca la ley” ^{3/}.

El Río Lempa es la principal fuente de agua del país; según estudios de Funda lempa, se estima que el 63% del agua consumida proviene de esta cuenca (la mayor parte de San Salvador se abastece de sus aguas).

El Salvador cuenta con un conjunto de leyes y mandatos institucionales para la Gestión del agua en general presentan vacíos, contradicciones y solapes de jurisdicción.

2.2.2 Propuesta de anteproyecto: Ley General de Aguas.

El artículo 1 Dice “La presente Ley es de orden público y tiene como objeto regular la gestión integral de las aguas continentales, insulares, estuarios y marinas dentro del territorio nacional, cualquiera que sea su ubicación, estado físico, calidad o condición natural, para garantizar su sustentabilidad y el derecho al agua para la vida de todas las personas habitantes del país” ^{4/}.

^{3/} IBIDEM, Constitución de la República de El Salvador, pág. 27

^{4/} Propuesta de Anteproyecto de Ley General de Aguas presentada a la Asamblea Legislativa el 22 de Marzo de 2012a iniciativa del Presidente de la República a través del Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

En el artículo 4 dice “El agua es un bien nacional de uso público, inalienable, inembargable e imprescriptible; su dominio pertenece a la Nación y su uso y goce a todos los habitantes del país; en consecuencia, corresponde al Estado la regulación, gestión y control de dicho recurso, de acuerdo con lo establecido en la presente Ley” ^{5/}.

Por otra parte el artículo 7 dice “El derecho humano al agua y al saneamiento es el derecho de todas las personas habitantes a disponer de agua limpia suficiente, salubre, segura, aceptable, accesible y a un costo asequible para el uso personal y doméstico, en cantidad, calidad, continuidad y cobertura” ^{6/}.

El derecho humano al agua y saneamiento es fundamental e irrenunciable. Ninguna persona puede ser privada, excluida o despojada de este derecho sin causas legales o el debido proceso legal. El acceso y decisión sobre el uso y la gestión del agua debe de promover la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres. Su goce será sustentable, de manera que éste también pueda ser ejercido por las futuras generaciones.

En el artículo 67 se establece que “Toda persona natural o jurídica, pública o privada, que pretenda aprovechar o utilizar recursos hídricos con fines ajenos

^{5/} IBIDEM, pág. 2.

^{6/} IBIDEM, pág. 4.

al uso doméstico deberá obtener la autorización correspondiente del MARN. Las autorizaciones son de dos clases: Asignaciones Públicas y Permisos” ^{7/}.

El MARN otorgará las autorizaciones para uso y aprovechamiento de las aguas, atendiendo la disponibilidad y usos preferentes del agua, las previsiones de los planes hídricos zonales y los objetivos de la política hídrica nacional.

En toda autorización de uso y aprovechamiento de agua se incluirán las condiciones de las aguas residuales vertidas a un medio receptor. Las condiciones del vertido son específicas para cada autorización y no sustituyen al permiso ambiental, el cual deberá solicitarse antes.

2.2.3 Ley de Medio Ambiente de El Salvador

Protección del Recurso Hídrico.

En su Artículo 48 manifiesta “el Ministerio promoverá el manejo integrado de cuencas hidrográficas, una ley especial regulará esta materia.

El Ministerio creará un comité interinstitucional nacional de planificación, gestión y uso sostenible de cuencas hidrográficas. Además promoverá la integración de autoridades locales de las mismas” ^{8/}.

^{7/} IBIDEM, pág. 30.

^{8/}Decreto Legislativo No. 233 de Mayo 4 de 1998, Ley de Medio Ambiente de El Salvador, pág. 18

El Artículo 49 dice que: “El Ministerio será responsable de supervisar la disponibilidad y la calidad del agua.

Un reglamento especial contendrá las normas técnicas para tal efecto, tomando en consideración los siguientes criterios básicos:

- a) Garantizar, con la participación de los usuarios, la disponibilidad, cantidad y calidad del agua para el consumo humano y otros usos, mediante los estudios y las directrices necesarias;
- b) Procurar que los habitantes, utilicen prácticas correctas en el uso y disposición del recurso hídrico;
- c) Asegurar que la calidad del agua se mantenga dentro de los niveles establecidos en las normas técnicas de calidad ambiental;
- d) Garantizar que todos los vertidos de sustancias contaminantes, sean tratados previamente por parte de quien los ocasionare; y
- e) Vigilar que en toda actividad de reutilización de aguas residuales, se cuente con el Permiso Ambiental correspondiente, de acuerdo a lo establecido en esta Ley” ^{9/}.

Mientras tanto el Artículo 70 establece que “el Ministerio, elaborará y propondrá al Presidente de la República para su aprobación los reglamentos

^{9/} IDEM.

necesarios para la gestión, uso, protección y manejo de las aguas y ecosistemas” ^{10/}.

2.2.4 Código municipal.

En su artículo 4, inciso número 10 dice: Es competencia de las municipalidades “la regulación y el desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley. Inciso 25. Planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio” ^{11/}.

2.3 Marco Teórico.

2.3.1 Modelo Administrativo.

Los administradores para poder dar solución a algunos problemas administrativos y obtener los resultados deseados se abastecen de modelos, a través de los cuales diseñan la estrategia de ejecución a seguir, el programa de actividades a realizar, organizan los instrumentos que les permitirá estructurar el trabajo; así como también los sistemas de información y control que les servirán de base para tomar decisiones.

^{10/} IBIDEM, Ley de Medio Ambiente de El Salvador, pág. 22

^{11/} Código municipal, pág. 3-4

El modelo administrativo representa una realidad correcta objetiva, que muestra la situación de las variables importantes que intervienen en los entornos y problemas organizacionales a razón de causa y efecto.

Por lo tanto es una representación ideal de la realidad en la cual se incluyen los elementos más esenciales, con el fin de desempeñar la versión de los factores que están influyendo en una situación determinada.

A continuación se define este concepto por separado para una mejor explicación y entendimiento.

2.3.1.1 Modelo.

“Etimológicamente la palabra modelo se deriva del latín: módulos, moldes, ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una obra, casa, etc.”^{12/}.

En general, un modelo es una representación explícita de un proceso, un sistema o un conjunto de variables, que muestra las características de los factores que tienen importancia para los propósitos en estudio. Un modelo, en ese sentido general del término, puede representar factores cuantitativos, cualitativos, o ambos.

^{12/}Avilés, Yessenia Esmeralda y otros, 2006, Modelo Administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, Tesis, UES FMO, pág. 18.

“Un modelo es una abstracción que contiene solamente los elementos más importantes de una situación en estudio. Puede adoptar la forma de una representación física, como es el caso de un modelo de escala reducida de un edificio, un puente o de una máquina; también puede ser de tipo lógico y describir relaciones de causa y efecto; o puede ser procesal, indicando ya sea oral o gráficamente una serie de pasos o elementos de un proceso” ^{13/}.

Modelo en forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir, una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables.

“El modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real” ^{14/}.

2.3.1.2. Administración.

“La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” ^{15/}.

^{13/}J.K. Parker. Introducción al análisis de sistemas. Proyectos de Desarrollo, planificación, implementación y control. México. Editorial Limusa, S. A. de C.V. 1° Edición 1979. pág. 76

^{14/}Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. 3° Edición 1987. Pág. 25.

^{15/}Contreras Bonilla, Jenny Aleida y otros, 2004, Propuesta de un modelo administrativo para la mediana empresa de servicios funerarios del área metropolitana de San Salvador, Tesis ,UES CENTRAL, Pág. 12

La administración es el proceso mediante el cual se logran objetivos preestablecidos dentro de una organización, a través del esfuerzo coordinado de recursos.

Por medio de la administración los gerentes fijan objetivos claros y definidos, aprenden a tomar decisiones sobre la movilización y buen uso de los recursos humanos, materiales, máquinas, métodos y dinero, para ponerlos al servicio de la comunidad al satisfacer con productos o servicios sus necesidades y deseos.

2.3.1.3. Definición de Modelo Administrativo.

“Modelo administrativo es la aplicación del proceso administrativo, a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que guíen al mejor cumplimiento de los objetivos” ^{16/}.

El modelo administrativo es una unión de las fases del proceso administrativo, así como también representa la operatividad de las actividades más importantes de las funciones administrativas en una forma simplificada.

^{16/}Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros, 2001, Diseño de un Modelo Administrativo para la Mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea, establecidas en el departamento de San Salvador, Tesis UES CENTRAL, pág. 36.

“Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos” ¹⁷/.

2.3.1.3.1. Importancia.

La importancia de un modelo administrativo radica en que facilita en gran medida el desarrollo de las actividades del proceso administrativo, a fin de alcanzar objetivos organizacionales con mayor eficiencia en los recursos disponibles.

Es de mucha ayuda a las personas que dirigen las organizaciones el aplicar modelos administrativos, ya que se desarrollan mejor las diferentes actividades que se deben desempeñar dentro de la empresa para alcanzar los objetivos. Todos los gerentes sin consideración a las obligaciones específicas de su puesto tienen funciones comunes, que están ligadas en forma directa a la administración definida como una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debido a la necesidad misma.

¹⁷/ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>

2.3.1.3.2. Características.

- ✓ Son aplicados para producir un cambio.
- ✓ Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- ✓ Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- ✓ Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

2.3.2. Elementos del Modelo Administrativo Clásico.

2.3.2.1. Planeación Administrativa.

“La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos” ¹⁸/.

Debido a que las organizaciones no trabajan improvisando sus actividades sino que las planean con anticipación, la planeación es la primera función administrativa, puesto que sirve de base para la ejecución de las demás funciones de organización, dirección y control; siendo indispensable entonces que todas las funciones se planeen si se desea que sean eficaces.

¹⁸/Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración, Colombia, Editorial McGraw Hill, Interamericana S.A. 4° Edición, 1998, pág.249.

Es importante porque esta función permite al administrador formular con precisión los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, indicando el tiempo que se necesita para lograrlos, así como los recursos que han de utilizarse para el adecuado funcionamiento de la empresa.

2.3.2.1.1. Programas.

“Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas generalmente se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar ampliamente, y van desde programas simples (donde puede utilizarse un simple calendario para programar actividades, como una agenda) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computador, para correlacionar las interdependencias entre variables). La programación ya sea simple o compleja constituye una herramienta importante en la planeación” ¹⁹/.

Los programas son un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura

¹⁹/IBIDEN, Introducción a la Teoría General de la administración, pág. 255.

propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- ✓ Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- ✓ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- ✓ Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
- ✓ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (bautizada con el nombre del autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt). Su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method) mejor conocido en nuestro medio como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es

directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

Los programas se clasifican en:

- ✓ Tácticos: Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, ejemplo: un programa de producción.
- ✓ Operativos: Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- ✓ Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- ✓ Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- ✓ Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- ✓ Determinan los recursos que se necesitan.
- ✓ Disminuyen los costos.
- ✓ Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- ✓ Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- ✓ Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- ✓ Evitan la duplicidad de esfuerzos.

2.3.2.1.2. Procedimientos.

“Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Generalmente se representan por gráficos denominados flujogramas” ²⁰/.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del bien o servicio, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

“El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento” ²¹/.

Dadas las características de los procedimientos en lo que se refiere a que son muy específicos y detallados, su establecimiento, básicamente, corresponde al nivel operativo. Cada unidad de las que forman un área tendrá un procedimiento específico. El término básicamente no elimina la posibilidad

²⁰/ IBIDEN, Introducción a la Teoría General de la administración, pág. 254.

²¹/ Harold, Koontz y Cyril O'Donnell. Elementos de administración moderna. México, Editorial McGraw Hill. 1974. pág. 99.

de que un procedimiento se implante en el nivel táctico. De hecho se implantan a este nivel, abarcando, específicamente, un área de actividad.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, dado que:

- ✓ Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- ✓ Promueven la eficiencia y especialización.
- ✓ Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- ✓ Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quién debe realizarlas.
- ✓ Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Para que los procedimientos cumplan su función, es necesario que:

- ✓ Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- ✓ Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- ✓ Se representen gráficamente.
- ✓ Que se evite la automatización del personal.
- ✓ Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- ✓ Se revisen periódicamente.
- ✓ Deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento y/o sección.
- ✓ No deben ser demasiado rígidos.
- ✓ Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- ✓ La supervisión no debe ser muy rigorista.

2.3.2.1.3. Presupuestos.

“Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa expresado en números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina, o en cualquier otro término numéricamente mensurable” ²²/.

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- ✓ Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.

²²/Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración Una perspectiva global, Editorial Mac Graw Hill, 10° Edición pág.128.

- ✓ Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- ✓ Es general porque se establece para toda la empresa.
- ✓ Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- ✓ Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, pueden ser:

- ✓ Estratégicos o corporativos. Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
- ✓ Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
- ✓ Operativos. Se calculan para secciones de los departamentos.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquéllos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Existen diversos presupuestos; las empresas generalmente utilizan algunos, pero son una minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, mismo que debe incluir:

1. Presupuestos de operación: Que abarca presupuestos de: Ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
2. Presupuestos de capital: Que comprende los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
3. Presupuesto financiero: En el que se contemplan: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

Los presupuestos son importantes, debido a que:

- ✓ Es un medio de control que permite controlar operaciones.
- ✓ Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.
- ✓ Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- ✓ Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- ✓ Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- ✓ Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.

2.3.2.2. Organización.

“Organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” ^{23/}.

La función organizadora de la administración trata de darle soluciones a una serie de problemas administrativos, ya que reúne de una forma ordenada los recursos físicos y humanos de la empresa a fin de acomodarlos de la manera más adecuada en un patrón coordinado, que ayude a darle sentido a los objetivos organizacionales, incrementando la eficiencia en el desarrollo de las funciones que se desempeñan.

La función organizadora establece líneas de autoridad bien definidas facilitando así las funciones del gerente, ayuda a determinar una estructura de acuerdo con los roles que deben desempeñar los miembros de la empresa, dividiendo el trabajo de manera adecuada logrando así una mayor especialización y una equilibrada utilización de los recursos disponibles con un mínimo de esfuerzos.

La organización consiste en:

1. Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados;

^{23/} IBIDEN, Introducción a la Teoría General de la administración, pág. 256

2. Agrupar las actividades en una estructura lógica.
3. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas.

2.3.2.2.1. Organigrama.

“Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existente dentro de ella” ²⁴/.

Los organigramas son herramientas de las cuales hace uso el administrador para facilitar las funciones a desarrollar dentro de la empresa, logrando así una mayor coordinación entre éstas y orientar al recurso humano hacia la realización eficaz de los propósitos y finalidades de la institución.

El organigrama resulta una herramienta organizacional importante debido a que:

- ✓ Es el instrumento idóneo para transmitir gráficamente la composición de una empresa.
- ✓ Proporciona una imagen formal de la empresa.
- ✓ Constituye una fuente de consulta oficial.
- ✓ Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- ✓ Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

²⁴/Op. Cit. Contreras Bonilla, Jenny Aleida y otros, Tesis, pág. 22

Algunos criterios a considerar en su preparación son:

- ✓ Precisión: Las unidades y sus interrelaciones deben estar bien definidos.
- ✓ Sencillez: Deben ser lo más simple posible, para facilitar su comprensión.
- ✓ Uniformidad: Se debe homogeneizar el empleo de líneas, figuras y diseño.
- ✓ Vigencia: Para que tengan validez, deben mantenerse actualizados.

Se recomienda que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

Los elementos básicos de los organigramas son:

- ✓ Los Rectángulos: Representan Gerencias, Departamentos, Secciones u otras unidades administrativas compuestas de una o varias personas.
- ✓ Líneas: Representan la relación que existe entre cada uno de los Departamentos, y pueden ser continuas (-) o discontinuas (---).

Guías para elaborar los organigramas:

- El rectángulo del nivel superior debe ser un poco más grande que los demás.
- La línea Jerárquica maestra debe salir del rectángulo del nivel superior y será más gruesa que las demás.
- Los rectángulos de una misma clasificación deben tener cierta simetría y uniformidad.

Los organigramas por su ámbito se clasifican en:

- Organigramas Generales: Contienen la información que representa a toda la Organización.
- Organigramas Específicos: Muestran en forma particular la estructura de una Gerencia o área de la organización.

Los organigramas por su presentación se clasifican en:

- ✓ Verticales: Presentan las unidades administrativas ramificadas de arriba hacia abajo partiendo del titular en la parte superior; desagregando los diferentes niveles Jerárquicos en forma escalonada.
- ✓ Horizontales: Se despliegan de izquierda a derecha, colocando al nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.
- ✓ Mixto: Son una combinación de verticales y horizontales.
- ✓ Circular: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la Empresa, al cual se le trazan círculos que representan diferentes niveles de organización.
- ✓ Escalares: Consiste en señalar con distintos márgenes en el lado izquierdo los niveles Jerárquicos ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.3.2.2. Manuales Administrativos.

“Son elementos básicos y de gran ayuda para las empresas en donde se realizan diferentes operaciones, ya que contienen en una forma ordenada, información acerca de la empresa, facilitando a los administradores obtener los resultados esperados de los esfuerzos del personal. Este tipo de documentos sirven de guía a los empleados ya que a través de éstos, pueden conocer cuáles son sus deberes, responsabilidades, los objetivos y políticas establecidas por la empresa, todo esto escrito en forma clara y sencilla para que se facilite su comprensión” ²⁵/.

Algunos de los objetivos de los manuales administrativos son:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

²⁵/Op. Cit. Contreras Bonilla, Jenny Aleida y otros, Tesis, pág. 22-23.

- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Los manuales de uso más generalizado en las organizaciones, que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos son:

DE ORGANIZACIÓN: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

DE PROCEDIMIENTOS: Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Por su ámbito los manuales se clasifican en:

GENERALES: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

ESPECÍFICOS: Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

2.3.2.3. Dirección.

La dirección constituye la tercera función administrativa, que sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta hacer que las cosas marchen y acontezcan. Éste es el papel de la dirección: accionar y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos deben alcanzarse, por medio de la actividad de las personas que componen la organización. “Así, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados” ²⁶/.

²⁶/ IBIDEN, Introducción a la Teoría General de la administración, pág. 258

Por lo tanto podemos concluir que la dirección es la habilidad de dirigir e influir sobre las personas, orientar sus esfuerzos con el fin de cumplir con lo planeado y organizado.

La dirección es importante en el proceso administrativo, ya que se trabaja directamente con el elemento humano y se ven las situaciones como son en verdad, por lo que se determina lo que debe hacerse, es decir, tomar las decisiones sobre lo que se ha planificado y organizado.

2.3.2.3.1. Supervisión.

“Consiste en ver que las cosas se están haciendo tal como se había planeado y ordenado” ²⁷/.

“La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente” ²⁸/.

De las definiciones se puede concluir que supervisar es revisar y orientar que las actividades se hagan como deben hacerse o que vayan encaminadas al alcance de las metas establecidas.

Generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel inferior; llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina,

²⁷/Op. Cit. Contreras Bonilla, Jenny Aleida y otros, Tesis pág. 27

²⁸/ IDEM.

etc. Estos jefes son los que no tienen bajo sus órdenes a otros subjefes, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

El supervisor, como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir su labor eficientemente y lograr coordinación de esfuerzos. Sin embargo, además de estas reglas debe aplicar otras que son específicas, debido a que:

- ✓ Es el encargado directo de la labor de vigilancia. Es él quien realmente “ve que las cosas se hagan” y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- ✓ Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y con otros.
- ✓ Es el transmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., que proceden de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, y reportes de los obreros y empleados.

La experiencia ha demostrado que la mayoría de las deficiencias que hay en una empresa se deben precisamente a las deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

La supervisión constituye la columna vertebral de la empresa. El éxito de la función supervisora generalmente se traduce en el éxito de la empresa. Esto es cierto, pero también lo es el hecho de que la supervisión no es una panacea, un resuélvelo todo. Se trata de un factor muy importante, pero no único.

La supervisión se clasifica en tres grandes grupos, a saber:

1. Supervisión inmediata o autocrática: Se caracteriza básicamente porque en ella el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega su autoridad, eliminando con ello la posibilidad de que el subordinado desarrolle su iniciativa.
2. Supervisión general o democrática: Esta es opuesta a la supervisión inmediata. La supervisión general considera al subordinado como un superior y supone que motivándolo adecuadamente es una persona trabajadora y digna de confianza. Este tipo de supervisión está sustituyendo al supervisor inmediato, por los resultados positivos que ha dado en las empresas donde se practica.
3. Supervisión anárquica: En este tipo de supervisión, el jefe no ejerce poder de mando en sus subordinados; el trabajador hace lo que quiere hacer, pues no tiene ni dirección ni control por parte de su jefe.

2.3.2.3.2. Comunicación.

La comunicación es parte fundamental en toda relación social, el ser humano es un ente comunicador, necesita mantenerse en constante comunicación con otras personas, dar a conocer y conocer otras ideas para generar nuevos conocimientos.

Aunque la comunicación se utiliza en todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. "La Comunicación es

la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda”²⁹/.

Por lo tanto, podemos decir que la comunicación es la transferencia de ideas o emociones, de una persona a otra(s) para llegar a un entendimiento mutuo.

Con el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Ésta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

El propósito de la comunicación es llevar un mensaje que proviene de un emisor para que sea recibido por un receptor, el mensaje está codificado y se transmite por un canal o medio de comunicación, luego el receptor decodifica o traduce el mensaje para lograr un entendimiento de él.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la

²⁹/ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración Una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, 10ª Edición, pág. 537.

empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

1. Establecer y difundir las metas de la empresa.
2. Desarrollar planes para lograrlas.
3. Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal; y
6. Controlar el desempeño.

La comunicación, no solo facilita las funciones administrativas; sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Mediante la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones:

1. Comunicación Descendente: La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.

2. Comunicación Ascendente: La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional.
3. Comunicación cruzada: La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.
4. Comunicación escrita: Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar un mensaje con todo cuidado y después dirigirlo a un público, puede también fomentar la uniformidad de los procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.
5. Comunicación oral: Una gran parte de la información se comunica oralmente. Puede ocurrir en una reunión cara a cara entre dos personas o en la presentación de un administrador ante un gran auditorio; puede ser formal o informal, planeada o accidental.
6. Comunicación no verbal: Las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice una persona es reforzado (o refutado) por la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales.

2.3.2.4. Control.

“La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” ³⁰/.

La planeación y el control están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar. Sin embargo, es aconsejable separarlas desde un punto de vista conceptual, ésta es la razón por la que se estudian individualmente. A pesar de ello, la planeación y el control se pueden considerar como las hojas de unas tijeras: éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control es la función de todo administrador, que va desde el presidente hasta los supervisores. Algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad principal del ejercicio del control

³⁰/IBIDEN, Administración Una perspectiva global, pág. 578.

competen a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía según los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en la verificación sobre si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos, o cumpliendo con los resultados deseados. El control consiste, fundamentalmente, en el proceso que guía toda actividad, hacia un fin determinado.

EL control es de vital importancia dado que:

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- ✓ Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- ✓ Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- ✓ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- ✓ Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

- ✓ Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende fases o elementos que se presentan a continuación.

2.3.2.4.1. Establecimiento de estándares.

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Sin embargo, debido a que éstos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores por lo general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales. “Por definición, los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las tareas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes” ³¹/.

Los estándares representan el desempeño deseado. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Los

³¹/ IBIDEN, Administración Una perspectiva global, pág. 579.

estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de índices. La llamada administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad, los estándares de volumen de producción, son ejemplos de estándares o criterios.

En la práctica existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes:

- ✓ Estándares físicos: Los estándares físicos son mediciones no monetarias muy comunes en el nivel operativo donde se consumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes.
- ✓ Estándares de costos: Los estándares de costos son mediciones monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Entre los estándares de costos más comunes y utilizados se encuentran los de costos directos e indirectos, el costo de la mano de obra, costo de la materia prima, los costos por hora máquina. Todos estos se pueden medir ya sea por unidad producida o por horas hombre de trabajo.
- ✓ Estándares de Tiempo: Como una base para tomar decisiones en las operaciones se emplean los estándares de tiempo (de mano de obra) para

evaluar el desempeño de los trabajadores y de las instalaciones para realizar la predicción, la planeación y el control de las operaciones. Establecer parámetros de tiempo para realizar las actividades y la cantidad de mano de obra que se empleará permite programar las operaciones, los puestos con secuencias de tiempo.

- ✓ Estándares de capital: Existen diversos estándares de capital, todos derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Estos estándares están más relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación y, por consiguiente, se relacionan principalmente con el balance general y no con el estado de resultados.

2.3.2.4.2. Medición del desempeño.

“Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El administrador atento y previsor en ocasiones puede predecir probables desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se cuenta con esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible” ^{32/}.

^{32/} IBIDEN, Administración Una perspectiva global, pág. 579.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir.

Evaluación del desempeño con el estándar establecido.

Toda actividad sufre algún tipo de variación, error o desviación. “Es de suma importancia determinar los límites dentro de los cuales esa variación podrá aceptarse como normal o deseable. Por tanto el desempeño debe compararse con el estándar, para verificar eventuales desviaciones o variaciones”.^{33/}

La comparación del desempeño con el estándar generalmente se representa por gráficas e informes.

2.3.2.4.3. Corrección de las desviaciones.

“La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de

^{33/} Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 4a edición, McGraw Hill, México 1996, pág. 261

organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas. También se pueden corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Asimismo, se pueden corregir mediante una mejor dirección”^{34/}.

2.3.2.4.4. Retroalimentación.

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.

“Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios”^{35/}.

En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información que compara el desempeño de un estándar e inicia la acción correctiva. Este proceso se hace de manera cotidiana y en tiempos específicamente no establecidos con el fin de corregir cualquier desviación existente y mejorar los procesos.

^{34/} IBIDEN, Administración Una perspectiva global, pág. 580.

^{35/} Op Cit., Administración una perspectiva global, pág. 584

2.3.3. Control de Operaciones.

El control de operaciones o control operativo corresponde tanto a los gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en el primer nivel. “Es el proceso mediante el cual la empresa o institución se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad y eficiencia” ^{36/}.

Para que esta fase cumpla su fin es necesario que cumpla con:

- a. Controlar las actividades adecuadas; o sea, debe existir un equilibrio en la frecuencia del control, a efectos de que no se queden actividades por fuera de este.
- b. Debe ser oportuno; según la actividad, el control deberá ser por hora, por día, por mes, por semana, por año, etc.
- c. Debe verificar y comparar costos vs. beneficios.
- d. Ser preciso.
- e. Debe ser aceptado, hay que explicarlos claramente en cuanto a su propósito.

Al controlar las operaciones se verifica que las actividades principales de la empresa se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado. Se concentra en los niveles inferiores y medio de la organización, y en el corto plazo. Suele estar estandarizado, es decir, que las observaciones o mediciones se realizan periódicamente (en forma horaria, diaria, semanal, etc.).

^{36/} Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez. Administración I y II aprobado por el MINED, primera edición, El Salvador, 2000, pág. 230

Por otra parte se establece que el “control de las operaciones es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, estableciendo estándares, midiendo resultados actuales, comparando resultados con estándares y corrigiendo las desviaciones” ³⁷/.

El objetivo de esta función consiste, como su propio nombre indica, en supervisar la ejecución y monitorización de la prestación de servicios, así como de los eventos relacionados con la infraestructura de la organización.

Adicionalmente, la planificación de la producción junto con el control de la producción busca:

- a) Definir las características del producto y el proceso de fabricación.
- b) Calcular el costo de fabricación.
- c) Planificar y programar la producción u operaciones.
- d) Iniciar las actividades en la planta.
- e) Control y seguimiento de la producción.
- f) Reducir los costos de producción.
- g) Estabilizar las altas y bajas de la producción.
- h) Proporcionar buenos informes acerca del estado de las operaciones.

³⁷/Chace Aquilano, Jacobs, Administración de Producción y de operaciones, octava edición, McGraw Hill, México, año 2000, pág. 5

2.3.3.1. Rumbo.

“Las organizaciones suelen definir un Rumbo, que se puede ver como el mapa de ruta de la organización. Con este rumbo, la organización sabe cuáles son sus objetivos, como los va a conseguir, que recursos requiere y en general, plantea el funcionamiento de la misma” ³⁸/.

El rumbo es la ruta o mapa a seguir por una empresa o institución para alcanzar un fin, muestra la consecución de actividades y estrategias que deberán realizarse para alcanzar los objetivos propuestos, ya sea en el corto o en largo plazo. Al fijar el rumbo se sabe lo que se quiere y se busca y todo lo que se hace es objetivo, no se hace sólo por hacerse, sino más bien por obtener un resultado.

Al no tener el rumbo definido existe desconocimiento de la trayectoria que una organización en general debe seguir durante un tiempo determinado para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas. Las cosas se hacen porque se deben de hacer y no se persigue un fin.

Las organizaciones que no definen o establecen el rumbo de sus negocios tienen incertidumbre al momento de realizar la toma de decisiones, no se

³⁸/Fred. R, David, Conceptos de Administración Estratégica, 9a edición, Pearson Educación, México 2003, pág. 77.

precisa en que se debe de invertir o simplemente no saben qué hacer con los recursos que cuentan, no son competitivos y carecen de estímulos para serlo.

2.3.3.1.1. Planeación de actividades.

“Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base para las demás. Determina adonde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, cómo y en qué orden” ³⁹/.

El planear las actividades es de suma importancia para cualquier organización, todo lo que se hace sigue una línea o parámetro y vuelve más eficaces los procesos; las organizaciones que carecen de planeación en sus actividades se vuelven muy cotidianas, todo lo que hacen se asemeja a una rutina que creen es la que deberán seguir en el ejercicio de sus actividades. Se limitan a improvisar en cualquier momento, lugar y tiempo.

“La improvisación consiste en concebir y ejecutar cualquier acción de forma simultánea. Así, mantener una conversación sin unas directrices previas, como un guion, es improvisar, aunque pueda estar carente de una intención.

³⁹/ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999, pág., 228

De forma semántica, improvisar significa realizar algo sin haberlo preparado con anterioridad. Sin embargo, puede ocurrir que sea necesaria una preparación previa para poder improvisar, aunque otros autores reniegan de esta idea” ⁴⁰/.

Improvisar en el lugar de trabajo es hacer algo diferente al curso que normalmente se hace en la tarea, que pudo originarse por inercia o por tratar de buscar otro fin que no había sido establecido con anterioridad.

2.3.3.1.2. Consecución en las actividades.

La consecución de las actividades tiene que ver en cómo se desarrollan las actividades, tareas o labores y que estas se hacen como se están requiriendo, es la obtención o logro de lo que se pretende o desea, que las actividades se hagan de acuerdo a lo planeado y que los agentes involucrados para hacerlo sean eficaces.

Al no buscar la consecución de labores en cualquier área se origina la inoperancia en las actividades puesto que no se hacen las cosas conforme se desean, ya sea porque la persona no tiene claro lo que debe de hacer o simplemente no desea hacerlo.

⁴⁰/Palacios, Luis Enrique. Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela, año 2005, pág. 54

La inoperancia de las actividades puede definirse como la falta de eficacia en la consecución de un propósito o fin.

La palabra inoperancia la empleamos en nuestro idioma cuando queremos expresar la ineficacia que dispone una persona al actuar en alguna acción concreta, o bien de algo, una máquina, una institución, también a la hora de tener que comportarse y accionar en una situación dada. Cabe destacar, que esa inoperancia o ineficacia puede deberse a diversos factores, entre ellos, la falta de conocimientos o de pericia de un individuo, o de una organización pública para desplegar una tarea asignada, o bien algún defecto técnico, en el caso de un aparato o máquina, que es la causa por la cual la tarea o acción no puede llevarse a cabo de manera conforme.

“La palabra inoperancia dispone de un uso habitual, aunque, sin dudas, su sinónimo de ineficacia es aún más popular. Mientras tanto, el concepto que se opone al que nos ocupa es el de eficacia, que justamente propone lo opuesto, el conseguir el resultado que se perseguía o se esperaba luego de la realización de una tarea o acción. Siempre que se quiere lograr un objetivo, una meta o llegar a buen puerto en algún plan o proyecto será imprescindible, además de seguir una serie de indicaciones, invertir esfuerzos. Si no se hace esto será prácticamente imposible conseguir lo que se desea o propone. En tanto, en el caso de la inoperancia, es prácticamente nula la inversión de

esfuerzos, ya sea por desconocimiento, por negligencia o directamente porque no interesa hacerlo” ^{41/}.

2.3.3.1.3. Distribución adecuada de los recursos.

“Los recursos organizacionales son todos los activos disponibles para uso durante las operaciones normales, estos incluyen los recursos humanos, recursos monetarios, materias primas y recursos de capital” ^{42/}.

La distribución adecuada de los recursos en una organización permite el uso óptimo de los mismos, los recursos están equilibrados y medidos de tal manera que cumplan su cometido; permite una distribución acertada para cada una de las áreas según su función y alcance para que éstas logren su objetivo y alcancen un grado de efectividad deseado.

Es de hacer notar que en muchas organizaciones existe una distribución inadecuada de los recursos, la cual se entiende como la asignación de recursos financieros, humanos o materiales a las áreas dentro de la organización de manera irrelevante e inconsistente. Se distribuyen los recursos sin medidas y alcance en algún área determinada, sin tomar en cuenta qué importancia tiene dentro de la organización el área a la que le proveen los

^{41/} Roger G. Schroeder, *Administración de Operaciones*, 1ª edición, McGraw Hill, México 1987, pág. 193

^{42/} CERTO, Samuel C, *Administración Moderna*, Bogotá, 8va edición, Pearson, Colombia, Bogotá, año 2001, pág. 8

recursos, lo que genera exceso de recursos para unas y faltantes en otras áreas.

También trae consigo una mala gestión financiera de los recursos, pues se deja desfinanciada alguna otra actividad que surja en el camino, o hacerle frente a algún gasto, o simplemente gastar los recursos en exceso en otras cosas que no sea de mayor importancia y que se cree que son necesarias.

2.3.3.2. Organización del trabajo.

“La organización es una función fundamental de la administración del trabajo, es por ello que su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia. La organización del trabajo contempla tres elementos a saber:

1.- El trabajo.

Son las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos, son la base de la organización. Las funciones se dividen luego en tareas claramente definidas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización.

2. El personal.

El segundo elemento que se debe tener en cuenta, en la organización del trabajo lo constituye el personal encargado de realizar las diferentes funciones. Cada persona tiene asignada una parte específica del trabajo total, es

importante que las tareas asignadas puedan ser realizadas por el trabajador, es decir, que se adapten a su interés, a sus habilidades y experiencias.

3.- El lugar de trabajo.

Como tercer elemento de organización del trabajo está el lugar en donde éste trabajo debe cumplirse, incluye los medios físicos, y el ambiente en general, el local, los materiales, los implementos, muebles, etc.

El ambiente o clima de trabajo lo constituyen las actitudes, el espíritu general de afectividad y de respeto, estos aspectos influyen decididamente en los resultados del trabajo.

En síntesis el trabajador necesita:

-Comprender exactamente las exigencias de sus tareas. Conocer la relación de su propio trabajo con el de los demás.

-Saber su situación de dependencia con sus jefes y la relación con las demás personas de su grupo de trabajo.

-Su lugar y los elementos de que dispondrá para cumplir sus obligaciones”⁴³/.

Es importante mencionar que también en muchas organizaciones existe la desorganización del trabajo, lo cual genera una desorientación de las tareas,

⁴³/Arango Sena, Luis Ángel, El desarrollo Económico y la Organización del Trabajo cartilla Nº 6, Biblioteca Virtual, Bogotá, Colombia, Mayo de 2007, pág. 45

provocado por tener una planeación deficiente o nula, así como también un carente control que permita corregir las operaciones de los empleados en su lugar de trabajo.

La desorganización del trabajo se da por la carencia de organización. Los empleados saben hacer las cosas, pero siempre por alguna razón dejan algo incompleto; y al momento de presentar su trabajo final se encuentran con la sorpresa de que eso que dejaron de hacer atrás no les permite presentar buenos resultados en el presente.

2.3.3.2.1. División del trabajo.

“Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia”

^{44/}.

La organización debe caracterizarse por una división del trabajo bien definida, ya que conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica de éste supuesto es que las organizaciones con elevada división del trabajo serían más eficientes que organizaciones que tienen poca división.

^{44/} Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999, pág. 94

Cuando no existe división de trabajo los empleados hacen trabajos al azar, trabajos donde son ajenos a su designación o cuentan con poca o ninguna experiencia para realizarlo, en ocasiones se tiene mano de obra sin hacer nada y en otras ocasiones se vuelve escasa en un determinado proceso. En otras palabras hay un desorden de trabajadores.

El desorden se entiende como la manera incorrecta, según un criterio o una norma determinados, de estar dispuestas las cosas o las personas en el espacio o de sucederse las operaciones en el tiempo. Generalmente el desorden ocurre porque las personas quieren salir pronto de una actividad para pasar a otra de diferente índole o simplemente descansar, lo que genera más tarde es la duplicación de trabajo y operaciones en la tarea que abandonó y eso resulta desagradable pues tiene que dedicar más de su tiempo para terminarla.

2.3.3.2.2. Eficiencia y eficacia laboral.

“La eficacia del personal es índice del desempeño individual, los individuos ejecutan, deciden y planean, puesto que las organizaciones son ficciones legales que nada hacen, deciden o planean por sí mismas, cada vez es mayor el número de personas que deben ser eficientes para que la organización funcione, y para auto realizarse y satisfacer sus propias necesidades”.^{45/}

^{45/} IBIDEM, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ª edición, pág. 208.

La eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas, a fin de que los recursos, personas, máquinas, materias primas, se utilicen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios, métodos y procedimientos más indicados, mientras que la eficacia es una medida del logro de los resultados, se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad.

De lo anterior, cuando las personas que trabajan en una organización y todo lo que hacen no cumple con los estándares laborales de la empresa, se vuelven aburridos, no siguen procedimientos o estándares y las cosas las hacen a su manera, éstos caen en ineficiencia e ineficacia en su trabajo puesto que no se tiene una consecución de las tareas u operaciones que garanticen el fin deseado por la organización.

2.3.3.3. Coordinación de las tareas.

En su sentido general, la coordinación consiste en la acción de conectar medios, esfuerzos, etc., para una acción común.

“Otra definición, es el acto de gestionar las interdependencias entre actividades”.

“Coordinar las tareas: En un negocio cada trabajador tiene tareas específicas y es necesario integrarlas en forma óptima para alcanzar resultados. Esto no siempre es fácil, la división del trabajo en una empresa es esencial para

alcanzar los objetivos trazados. Bajo esta modalidad, cada trabajador se orienta a funciones específicas dentro del negocio, donde sus capacidades y habilidades pueden desarrollarse mejor”⁴⁶/.

Alcanzar la meta común de la Empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa. Es responsabilidad de la Administración lograr que el personal sienta que persiguiendo los objetivos de la Empresa, obtienen sus fines personales.

Algunas personas consideran que la coordinación es una función específica de la administración. Sin embargo, es mejor tomarla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

Una frase muy famosa de la coordinación es la siguiente “para que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social, se necesita no solamente un buen programa y una buena organización, sino también una coordinación realizada en todo momento”.

⁴⁶/Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ª edición, editorial McGraw Hill, Colombia, 1999, pág. 120

Cuando existe descoordinación en una organización no solo hay falta o pérdida de armonización de los esfuerzos individuales. Existe también descoordinación de los planes y de las actividades de todas las unidades, así como también los objetivos sectoriales, no se logran alcanzar los objetivos generales.

En la actualidad existen muchas instituciones que no cuentan con una coordinación adecuada, eficaz y eficiente, que contribuya a la obtención oportuna de sus objetivos y metas organizacionales; debido a que no se armonizan los esfuerzos individuales de manera que los empleados sientan y perciban que cumpliendo los objetivos de la empresa, cumplirán sus objetivos personales. De igual forma una descoordinación de los planes y de las respectivas actividades de la empresa, recae en no lograr los objetivos trazados de la manera que se esperaban.

2.3.3.3.1. Diligencia en el trabajo.

“La diligencia, en sentido amplio, es el esmero y el cuidado en ejecutar algo. Una prontitud de hacer algo con gran agilidad tanto interior como exterior. Como toda virtud se trabaja, netamente poniéndola en práctica” ^{47/}.

^{47/} Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, 5ª edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 320

“Cuidado, prontitud, agilidad y eficiencia con que se lleva a cabo una gestión”.

Cuidado en ejecutar una cosa. Prontitud”^{48/}.

La diligencia en el trabajo es el cuidado y exactitud en ejecutar una cosa o un hecho; aplicándolo en el modo de pensar de un buen trabajador; consciente de querer buenos resultados; consiste en el deseo y cuidado para hacer bien las tareas encomendadas.

Lo que se debe lograr es que las tareas sean efectuadas según las reglas de la técnica y el arte, de manera que los bienes y servicios proporcionen la utilidad que se espera de ellos. Todo trabajo mal hecho, o por presión, es una pérdida de esfuerzos y recursos materiales, pues obliga a repetir las operaciones hasta encontrar el grado de aceptabilidad deseada y trae como consecuencia el desprestigio cuya repercusión inmediata será, la disminución o el retardo de las ventas o incumplimiento de los compromisos.

Hoy en día en muchas empresas, sobre todo en las públicas; no se cuenta con ningún tipo de supervisión lo cual conlleva que en la mayoría de los casos cada trabajador no ejecuta con la diligencia necesaria los procedimientos requeridos, dándose de tal manera la negligencia en el trabajo, lo cual reduce la eficiencia en las operaciones, y puede traer como consecuencia fallos,

^{48/} Diccionario Enciclopédico Océano Uno color, MMIII océano grupo editorial, s.a. edición 2002.

omisiones, desperdicios de recursos, e incurrir en mayores costos y pérdidas de tiempo, etc. Afectando de tal manera la obtención de los resultados esperados.

2.3.3.3.2. Comunicación efectiva.

“La comunicación efectiva se define como la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el emisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

También tenemos que la comunicación efectiva es "explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz" ⁴⁹/.

Entendemos por comunicación efectiva la transmisión de mensajes con claridad entre un emisor y un receptor sin que intercedan obstáculos o también llamados “ruidos”. Aunque en teoría la definición puede ser clara, a la hora de llevarla a la práctica, no es sencillo. Por dichas dificultades pueden suscitarse peleas, desencuentros y discusiones.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa, así será la calidad de la relación que

⁴⁹/Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos, 5ª edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág.87

obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio donde nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

Se da una distorsión de la comunicación en las organizaciones debido al largo proceso de transmisión de un mensaje y resulta una desventaja utilizar un solo tipo de comunicación, lo cual la mayoría de organizaciones lo hacen, y esto posee la desventaja que el mensaje tiende a distorsionarse ya que existen barreras en el proceso de comunicación y por lo tanto debe emplearse otro u otros tipos de comunicación con el objetivo que se refuerce dicho proceso de manera que se reduzcan o eliminen las distorsiones, así como poseer algunos lineamientos para hacer del proceso de comunicación un proceso de comunicación efectivo.

2.3.3.4. Atención.

La atención puede ser selectiva o dividida. “La atención selectiva se refiere a dar prioridad a unos mensajes y a otros no. Mientras que la atención dividida

ocurre cuando una persona debe dividir sus esfuerzos mentales entre varias tareas, cada una de las cuales exige cierta cantidad de atención” ^{50/}.

“La atención es la capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración. Desde el punto de vista de la psicología, la atención no es un concepto único, sino el nombre atribuido a una variedad de fenómenos” ^{51/}.

“La atención es la capacidad que tiene el ser humano para ser consciente de los sucesos que ocurren tanto fuera como dentro de sí mismo” ^{52/}.

Tradicionalmente, se ha considerado de dos maneras distintas, aunque relacionadas. Por una parte, la atención como una cualidad de la percepción, hace referencia a la función de la atención como filtro de los estímulos ambientales, decidiendo cuáles son los estímulos más relevantes y dándoles prioridad por medio de la concentración de la actividad psíquica sobre el objetivo, para un procesamiento más profundo en la conciencia. Por otro lado, la atención es entendida como el mecanismo que controla y regula los procesos cognitivos; desde el aprendizaje por condicionamiento hasta el razonamiento complejo.

^{50/}Palaci Descals, Francisco José, Psicología Organizacional, Pearson educación, Madrid, España, Pág. 115.

^{51/} Herrera Zepeda, Fernando. Psicología Organizacional, Editorial Pearson, España, año 1999, pág. 117

^{52/}Furnham, Adrián. El comportamiento de los individuos en las organizaciones, Universidad Iberoamericana, año 2001, pág. 89

Podríamos destacar las siguientes características de la atención como las más importantes:

✓ Amplitud.

Esta característica hace referencia a la cantidad de información a la que podemos atender al mismo tiempo y al número de tareas que podemos realizar simultáneamente.

✓ Intensidad.

Es innegable que todos sentimos alguna vez la sensación de estar más o menos atentos, a esto se le denomina intensidad de la atención o tono atencional. Puede definirse entonces como la cantidad de atención que le prestamos a un objeto o tarea y está directamente relacionada con el nivel de vigilia y alerta de un individuo. Pueden producirse variaciones en la intensidad denominadas como fluctuaciones de la atención (al descenso de la intensidad de la atención se le denomina “lapsus de atención”). Los cambios de atención pueden ser cortos y transitorios denominándose “cambios fáscicos”, cuando son largos y relativamente permanentes se denominan cambios tónicos.

✓ Oscilamiento o desplazamiento de la atención.

La atención cambia y oscila continuamente, ya sea porque procesamos dos o más fuentes de información (estímulos atendidos) o bien porque nos encontramos realizando dos tareas y la atención se va dirigiendo

alternativamente de una a otra (shifting). El tiempo de las oscilaciones de la atención puede ser variable.

✓ Control.

Supone dirigir la atención y poner en marcha sus mecanismos de funcionamiento en función de las demandas del ambiente y de la tarea que vamos a realizar, hablamos en este caso de atención controlada. La atención controlada a diferencia de la no controlada requiere un esfuerzo por parte del sujeto para mantenerla. Muchos autores afirman que es ésta, la característica más importante de la atención.

En las organizaciones donde no se pone atención a las operaciones, o no se ha puesto el énfasis necesario debido a la falta de conocimientos o por no tener el tiempo necesario o por cualquier razón, se da la problemática de que no se sabe con certeza que todo lo que se ha planificado se esté efectuando de dicha forma, de tal manera que, se podrían estar realizando las cosas bien o se pueden estar dando desviaciones, por lo tanto puede traer graves consecuencias ya que un descuido por simple que sea hará desbalancear toda una organización y por ende afectaría el logro de sus propósitos. De ahí la necesidad de liderazgos y personas capacitadas en las organizaciones.

2.3.3.4.1. Mediciones de Costos y tiempo.

Los estándares de costos son mediciones monetarias y al igual que los estándares físicos son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Entre los estándares de costos más comunes y utilizados se encuentran los de costos directos e indirectos, el costo de la mano de obra, costo de la materia prima, los costos por hora máquina. Todos estos se pueden medir ya sea por unidad producida o por horas hombre de trabajo.

Como una base para tomar decisiones en las operaciones se emplean los estándares de tiempo (de mano de obra) para evaluar el desempeño de los trabajadores y de las instalaciones para realizar la predicción, la planeación y el control de las operaciones. Establecer parámetros de tiempo para realizar las actividades y la cantidad de mano de obra que se empleará permite programar las operaciones, los puestos con secuencias de tiempo.

Algunas empresas no cuentan con los estándares de costos y otras que poseen algunos de éstos ya sean de costos directos e indirectos, costos de mano de obra, costo de materia prima y costos por hora máquina, no miden éstos estándares con los resultados lo cual impide saber a ciencia cierta si existen desviaciones ya que no se compara lo establecido o planeado con lo realizado.

Muchas organizaciones tampoco cuentan con estándares de tiempo que le permitan conocer el desempeño de los trabajadores, como de las instalaciones y el tiempo asignado a las actividades, ignorando dichos elementos para la toma de decisiones en las operaciones y que le permitan un control de las operaciones.

2.3.3.4.2. Detección de desviaciones.

“Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación”^{53/}.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

Para una organización desconocer las posibles desviaciones que se pueden dar en la ejecución de las actividades, es un problema, debido a que no se establecen los estándares necesarios y no se les brinda la requerida atención y

^{53/}Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ª edición, McGraw Hill, Colombia, 2001, pág. 180.

no realizar mediciones del desempeño ya que no cuentan con los estándares necesarios para comparar los resultados con lo que se planeó con anterioridad; resulta muy arriesgado ya que no se sabe si se poseen desviaciones o no y de tenerlas no se analizarán para tomar las medidas necesarias y que no se den en el futuro a través de medidas preventivas y correctivas.

2.3.3.4.3 Corrección de resultados.

“Tomar medidas correctivas es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas, las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad”^{54/}.

El control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

^{54/}Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración Una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, 10ª Edición pág.587

Una organización que carezca de estándares y por ende no pueda medir el desempeño, traerá como consecuencia el desconocimiento de los resultados que se han obtenido y por lo tanto no se puede saber con certeza si dichos resultados se apegan a lo planeado o si existen desviaciones; y mucho menos se pueden tomar medidas correctivas que permitan integrar las desviaciones en relación con los estándares, de tal manera que se está a la deriva del éxito o el fracaso.

2.3.3.4.4. Datos precisos.

“De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema” ⁵⁵/.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar.

⁵⁵/Parker, J.K. Introducción al análisis de sistemas. Proyectos de Desarrollo, planificación, implementación y control. México. Editorial Limusa, S. A. de C.V. 1° Edición 1979. pág. 57

En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores, es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

Las organizaciones que no cuentan con información precisa no pueden llevar a cabo una retroalimentación al sistema administrativo, y si no existe medición de los resultados en la organización tampoco se pueden brindar datos que reflejen las causas de las desviaciones a los encargados de la toma de decisiones, de tal manera que no se podrán corregir oportunamente las desviaciones en el caso que existan.

Capítulo 3. Metodología de la investigación.

3.1. Tipo de investigación.

Esta investigación es directa ya que “la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta, las historias de vida, etcétera” ^{56/}.

El tipo de investigación que se realizará es de tipo descriptiva, puesto que “su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis” ^{57/}.

En el estudio que se realiza se relacionan cada una de las variables con el fin único de diseñar un modelo administrativo que permita controlar las operaciones del servicio de agua potable que brinda la alcaldía municipal de Comacarán. Para todo esto es necesario llevar a cabo el estudio descriptivo ya que éste nos permite “medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos

^{56/}Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México, p.41.

^{57/} IBIDEM, Guía para realizar investigaciones sociales, pág., 42

conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno”^{58/}.

3.2. Población.

Al momento de realizar una investigación, es necesario y de suma importancia establecer a quiénes y a cuántas personas se aplicarán los instrumentos de recolección de datos, la manera cómo se escogerán a las personas y la aplicación del instrumento, todo ello con el fin de que los resultados se obtengan de forma generalizada.

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”^{59/}.

La población objetivo de esta investigación es el personal de la Alcaldía Municipal de Comacarán, específicamente a los empleados encargados del suministro de agua potable, tanto administrativos y operativos, ya que ellos son los idóneos para la obtención de los datos. También está dirigida a la población usuaria del servicio de agua potable, tanto en la zona urbana como en la zona rural.

^{58/} Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, México 2008, p.102

^{59/}Op Cit. Guía para realizar Investigaciones Sociales, p. 286

3.3. Determinación de la muestra.

3.3.1. Empleados de la alcaldía.

Para los empleados se utilizará el censo: “Un censo es un intento de medir todos los elementos de una población de interés” ⁶⁰/.

En el caso de los empleados de la alcaldía no se utilizará ningún método de muestreo, debido a que la población en estudio es pequeña y no amerita la aplicación de un método específico; por lo que se **entrevistarán** a los catorce empleados involucrados directamente en el área de agua potable.

3.3.2. Usuarios de agua potable.

Para determinar la muestra de los usuarios del servicio de agua potable se utilizará el método aleatorio simple, el cual es un “procedimiento de selección de una muestra por el cual todos y cada uno de los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser incluidos en la muestra” ⁶¹/.

⁶⁰/Hanke John E. Reitsch Arthur G, Estadística para Negocios. Segunda edición, McGraw Hill, Colombia año 1999, pág. 26

⁶¹/ Bonilla Gildaberto, Estadística II Métodos prácticos de inferencia estadística, UCA Editores, 2ª Edición, El Salvador 1992, pág. 11

Para determinar el tamaño de la muestra de los usuarios del servicio de agua potable, se tomó en cuenta a los del casco urbano y a los de la zona rural; haciendo un total de 812.

La muestra se calcula utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q} \text{ }^{62}$$

“Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza (Z), es decir, si un tamaño de muestra se alcanza utilizando un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran.

El nivel de precisión, simbolizado por una “E”, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

⁶²/ Bonilla Gildaberto, Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, UCA Editores, 4ª Edición, El Salvador 2000, pág. 91

El término “p q” se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a “p” y “q” la máxima variabilidad posible, es decir, $p=0.5$ y $q=0.5$. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan de forma negativa”^{63/}.

Datos para determinar la muestra de la población de usuarios:

Z=95 por ciento (1.96)

P=0.5

Q=0.5

N=812

E=0.07

n=tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(812)}{(0.07)^2(812 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(812)}{(0.0049)(811) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{779.8448}{3.9739 + 0.9604}$$

$$n = \frac{779.8448}{4.9343}$$

$n = 158.04 \cong 158$ Usuarios a encuestar.

^{63/} Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México, pag.299-30.

Ahora que se tiene que la muestra a encuestar es de 158 usuarios, se distribuyen en proporción a las zonas urbana y rural con base a su porcentaje significativo.

3.3.2.1. Distribución de la muestra para la zona urbana y rural.

Para el caso se utilizará el método aleatorio estratificado el cual “consiste en dividir la población en grupos llamados estratos. Dentro de cada estrato están los elementos situados de manera homogénea con respecto a las características en estudio. Para cada estrato se toma una submuestra mediante el procedimiento aleatorio simple, y la muestra global se obtiene combinando las muestras de todos los estratos”⁶⁴/.

A continuación se muestran las tablas de la distribución de la muestra.

Cuadro 1. Distribución por zona urbana y rural.

Lugar	Población*	Porcentaje	Muestra (n) (%)	N. encuestas
Urbano	235	29%	158(29%)	46
Rural	577	71%	158(71%)	112
Total	812	100%	n=158	158

Fuente: Elaboración Propia

* Los datos de los usuarios por zonas es información proporcionada por la alcaldía municipal.

Los porcentajes de la tabla N° 1 se obtienen de la siguiente manera:

⁶⁴ / Bonilla Gildaberto, Estadística II Métodos prácticos de inferencia estadística, UCA Editores, 2ª Edición, El Salvador 1992, pág. 15

- ✓ Se divide el número de usuarios de cada zona entre el total de usuarios del municipio, para encontrar la participación porcentual general del área urbana y del área rural.
- ✓ Luego se multiplica el porcentaje obtenido anteriormente por el número de la muestra y así obtenemos 46 de la zona urbana y 112 para lo rural.

Cuadro 2. Distribución zona Urbana.

Barrios y colonias	N° de Usuarios*	Representación (%)	Usuarios a encuestar 46 X %
Barrio el calvario	40	17.02	8
Barrio el centro	36	15.32	7
Barrio nuevo	39	16.60	8
Barrio el tránsito	37	15.74	7
Col. Granillo	26	11.06	5
Col. Elím	28	11.91	5
Col. La montaña	29	12.34	6
Total	235	100%	46

Fuente: Elaboración propia

* Los datos de los usuarios por barrios y colonias es información proporcionada por la alcaldía municipal.

Los usuarios a encuestar en el área urbana se obtienen de la siguiente manera:

- ✓ Se dividen los usuarios de cada barrio y colonia entre el total de usuarios del área urbana, obteniendo de esa manera el porcentaje respectivo.
- ✓ Luego se multiplica ese porcentaje por la cantidad de usuarios a encuestar de la zona urbana, determinando así el número de personas a encuestar por cada barrio y colonia.

Cuadro 3. Distribución Zona Rural.

Cantones	N° de Usuarios*	Representación (%)	Usuarios a encuestar 112 X %
Platanarillo	116	20.10	22
El Colorado	107	18.54	21
El Jicaral	81	14.04	16
El Hormiguero	88	15.25	17
El Terrero	165	28.60	32
San Bartolo	20	3.47	4
Total	577	100%	112

Fuente: Elaboración propia

* Los datos de los usuarios para la zona rural es información proporcionada por la alcaldía municipal.

Los usuarios a encuestar en la zona rural se determinan de la siguiente manera:

- ✓ Se dividen los usuarios de cada cantón entre el número de usuarios de la zona rural, obteniendo de esa manera el porcentaje correspondiente de cada cantón.
- ✓ Luego se multiplica ese porcentaje por la cantidad de usuarios a encuestar para la zona rural, determinando de esa manera la cantidad de personas a encuestar por cada cantón.

3.4. Técnicas a utilizar en la investigación.

3.4.1. Encuesta.

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre

diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.

Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista”^{65/}.

3.4.2. La Entrevista.

“Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”^{66/}.

La entrevista se divide en estructurada, no estructurada, semiestructurada, pero para el caso se utilizará la entrevista estructurada en la cual “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué ítems se preguntaran y en qué orden)”^{67/}.

^{65/}Op Cit. Guía para realizar Investigaciones Sociales, pág.221

^{66/} Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2008, pág.597

^{67/} Op Cit. Metodología de la investigación, pág., 597

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Cuestionario.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”⁶⁸/.

Las preguntas están dirigidas para conocer aspectos específicos sobre cada una de las variables en estudio, ya sea haciendo una sola pregunta o varias para medir una sola variable lo cual nos permite tener un mejor bosquejo de la exploración de información.

Las preguntas son de tipo abiertas y cerradas, las abiertas se utilizan en las entrevistas personales, porque suelen ser muy útiles para el entrevistador. Se formula para captar más información acerca del candidato por lo tanto se espera una respuesta amplia. Mientras que las preguntas cerradas son más específicas y el encuestado puede responder con una respuesta fácil y corta, se pueden hacer varias preguntas y ofrecen información útil y comparable.

⁶⁸/Op Cit. Metodología de la Investigación, pág.310

3.5.2. Guía de entrevista.

“Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse”⁶⁹/.

3.6. Fuentes de información.

3.6.1. Fuentes primarias.

Son fuentes primarias “los datos que el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera”⁷⁰/.

Estas se recolectan utilizando un instrumento llamado ficha de trabajo cuya función es “recabar la información existente sobre el tema, el investigador se auxilia de instrumentos como las fichas de trabajo, en las que concentra y resume la información contenida en las fuentes documentales, y la que obtiene del trabajo preliminar de campo, o de reconocimiento de la zona objeto de estudio, mediante la aplicación de guías de observación y de entrevista a informantes clave”⁷¹/.

⁶⁹ / Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México, p. 217

⁷⁰ / Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. 40ª Edición, Editorial Plaza y Valdez, México, p. 198

⁷¹/Op Cit. Guía para realizar investigaciones sociales. Pág. 107

Las fuentes primarias están directamente involucradas con el objeto de estudio y son los informantes idóneos para proporcionar la información relevante que sirve para la realización de la investigación. Para tal caso las fuentes primarias son:

Empleados de la Alcaldía Municipal de Comacarán, directamente involucrados con el suministro de agua potable y los usuarios del servicio.

3.6.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias “se extraen de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema” ^{72/}.

Para recabar la información obtenida de este tipo de fuente se utiliza también la ficha de trabajo como instrumento de recolección de la información.

Las fuentes secundarias citadas se muestran a continuación.

- Libros de Administración de empresas.
- Libros de Psicología organizacional.
- Tesis sobre Modelos Administrativos.
- Páginas WEB.

^{72/} IDEM.

3.7. Procedimiento de validación de Instrumentos.

3.7.1. Prueba piloto.

La prueba piloto consiste en “administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación. Se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada, se evalúa el lenguaje y la redacción. La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva)”⁷³/.

El pre-test o prueba piloto de una encuesta es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación. Una vez que el instrumento ha sido consolidado, suele elegirse una pequeña muestra (que puede estar entre el 2 y el 10% de los casos). Para el caso se utilizará un 10% de la muestra.

Se realizó la prueba piloto a un total de 2 empleados y 16 usuarios, con la finalidad de medir si el instrumento fue diseñado correctamente y si es comprensible ante la persona que lo lee.

⁷³/Op Cit. Metodología de la Investigación, pág. 306

3.8. Procedimiento para la recolección de la información.

Los datos se recogen por medio de los instrumentos o cuestionarios y guías de entrevistas, la mecánica consiste en que una vez programadas las visitas a los lugares correspondientes y se cuenta con todos los instrumentos necesarios para la cantidad de personas a entrevistar o encuestar, se le aplica a cada una de ellas por separado para que estos respondan cada una de las interrogantes que ahí se encuentran.

A empleados:

Se hace una entrevista directamente con las personas objeto de estudio (determinadas en el censo) con la ayuda de una guía de entrevista compuesta por las preguntas relevantes para la obtención de la información, se saluda a la persona y posteriormente se le dice cada uno de los ítems que están en la guía, una vez finalizada la entrevista, se le dan los agradecimientos. Esto se hará para cada una de las personas entrevistadas.

A los usuarios:

Se hace sin reemplazamiento “cuando una vez escogida la unidad elemental, está ya no se vuelve a escoger”⁷⁴/.

⁷⁴ / Estadística II Métodos prácticos de inferencia estadística, pág., 12

Los usuarios se encuestarán en sus viviendas, para elegir a que vivienda visitar “se harán números de todos los elementos de la población, escribir los números en tarjetas, fichas o bolas, poner luego en una caja o bolsa estos objetos numerados y mezclarlos completamente, se determina entonces, el tamaño n de la muestra y se sacan los objetos al azar, uno por uno, hasta tener el número deseado de partidas para anotar” ⁷⁵/.

Ya sea que esté en las colonias, barrios o cantones se hará el sorteo, los números representarán la casa a visitar de entre un conjunto de casas establecidas, en el caso que no se encuentren personas en la casa o el informante no se considere por su edad, se visitará la casa anterior o posterior a esta, o en su defecto en la que se pueda pasar la encuesta.

Se les aplicará el instrumento únicamente a personas de ambos sexos desde los 18 años de edad por considerar que son aptos para proporcionar información verídica y confiable.

A cada uno se le saluda y se comenta el motivo de la visita, ya estando de acuerdo se le proporciona el instrumento y un bolígrafo para que pueda llenar las opciones y se les da un tiempo bastante considerable para que puedan meditar y contestar. Si la persona por cuestiones de tiempo, o se encuentre en una tarea no pudiere estar leyendo el cuestionario, una persona encargada de encuestar hace las preguntas y rellena con el bolígrafo las opciones según responda el encuestado.

⁷⁵ / IDEM

3.9. Procedimiento para procesar y presentar la información.

Los datos que arrojen los instrumentos y guías de entrevista serán tabulados por separado de la siguiente manera:

Se presentarán por preguntas y se creará un cuadro para cada una de ellas que muestre las alternativas que el encuestado o entrevistado llenó, se establecerán las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas o porcentuales, posteriormente se hará un análisis respectivo a cada una de las preguntas y se anotará un comentario.

“El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. Por otra parte la interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada”.^{76/}

76/ Op cit, “Guía para realizar investigaciones sociales”, p. 333

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Tabulación de resultados de la Guía de entrevista dirigida a los empleados encargados del área de agua potable.

1- ¿Las actividades que usted realiza están planificadas?

Tabla # 1

Alternativas	FA	FR (%)
Algunas ocasiones	8	57.14
En actividades específicas	3	21.43
Siempre	3	21.43
Total	14	100

Comentario: Los empleados manifiestan que las actividades que realizan, en determinadas ocasiones y en actividades específicas están planificadas, lo que provoca que en la mayoría de veces se tienda a improvisar en cualquier momento, lugar y tiempo; esto conlleva que se pueden obtener resultados negativos.

2- ¿En qué lineamientos se basa para ejecutar sus labores?

Tabla # 2

Alternativas	FA	FR (%)
Manual de descripción de puestos	7	50
Depende del trabajo	4	21.43
Según lo que diga el jefe	3	28.57
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados, afirman que para ejecutar sus labores lo hacen dependiendo del trabajo que realizan, así como también atendiendo lo que el jefe inmediato ordene, lo que ocasiona pérdida de tiempo, repetición de instrucciones y que en muchas ocasiones no se obtienen los resultados esperados de los esfuerzos del personal.

3- ¿Existe continuidad en las actividades que realiza?

Tabla # 3

Alternativas	FA	FR (%)
Si	8	57.14
No	6	42.86
Total	14	100

Comentario: Cerca de la mitad de los encuestados manifiestan que no existe continuidad, esto puede darse por el puesto que poseen, o dependiendo el área o unidad donde se desempeñen, al no haber consecución de labores se origina la inoperancia o ineficacia en las actividades puesto que no se hacen las cosas conforme se desean, o directamente porque no interesa hacerlo.

4- ¿Si la respuesta anterior es negativa, a qué le atribuye la no continuidad de las actividades?

Tabla # 4

Alternativas	FA	FR (%)
Desconocimiento de lo que se debe hacer	1	16.67
Desconocimiento de Procedimientos	4	66.66
Desconocimiento del Puesto	1	16.67
Total	6	100

Comentario: De los empleados que dicen que no hay continuidad, la mayoría manifiesta que se debe al desconocimiento de procedimientos; si no se tiene claro lo que se ha de realizar será prácticamente imposible conseguir lo que se desea o proponen cada una de las unidades y no se alcanzarán los resultados deseados o propuestos.

5- ¿Existe distribución adecuada de los recursos materiales y financieros en el área?

Tabla # 5

Alternativas	FA	FR (%)
Si	6	42.86
No	8	57.14
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad de los empleados manifiestan que la distribución de recursos materiales y financieros en el área no es adecuada, por lo cual al distribuir los recursos sin medidas, y sin tomar en cuenta que importancia tienen dentro del área a la que le proveen los recursos, genera exceso de recursos para unas áreas y faltantes en otras.

6- ¿La distribución inadecuada de los recursos, genera problemas que afectan la realización de las actividades?

Tabla # 6

Alternativas	FA	FR (%)
En algunos casos	5	35.71
Siempre	6	42.86
No afecta el trabajo	3	21.43
Total	14	100

Comentario: El 78.57% de los empleados argumenta que la distribución de los recursos que se da en una forma inadecuada genera problemas, que a futuro afectan la continuidad o desarrollo de las actividades, estas personas en su mayoría están conscientes que existen problemas y que la realización de las actividades están siendo afectadas, por la distribución no equitativa de los recursos o en base a las necesidades de cada unidad.

7- ¿Considera que el orden del área es el adecuado?

Tabla # 7

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados está de acuerdo que el orden del área, no es el adecuado, al no existir orden en el lugar de trabajo se hacen trabajos al azar, en ocasiones se tiene mano de obra sin hacer nada y en otras se vuelve escasa en un determinado proceso.

8- ¿Cómo puede eliminarse el desorden en el lugar de trabajo?

Tabla # 8

Alternativas	FA	FR (%)
Por parte de la persona	2	14.29
Que cada uno tenga su propio archivo	1	7.14
Por parte de la administración	2	14.29
Estableciendo normas o reglas	6	42.86
Ser inspeccionado constantemente	2	14.29
Llamados de atención	1	7.14
Total	14	100

Comentario: Los empleados tienen diferentes puntos de vista respecto a eliminar el desorden, un poco menos de la mitad manifiesta que se deben establecer normas o reglas, mientras que otros son de la idea que eso depende de la administración o que se les inspeccione constantemente o hagan llamados de atención, un orden adecuado puede mejorar las condiciones en el lugar de trabajo.

9- ¿Considera que existe eficiencia y eficacia laboral en el área de suministro de agua potable?

Tabla # 9

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados considera que no existe eficiencia y eficacia en el área y la otra mitad considera que si, las opiniones están contrapuestas por parte de estos, cuales sean las razones tienen opiniones diferentes, lo cierto es que cuando los trabajadores caen en ineficiencia e ineficacia en su trabajo, no se tiene una consecución de las tareas u operaciones que garanticen el fin deseado por la organización.

10- ¿Considera que hay negligencia en el trabajo por parte de algunos trabajadores?

Tabla # 10

Alternativas	FA	FR (%)
Si	8	57.14
No	6	42.86
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad de los empleados considera que hay negligencia, estos observan entre sí que una parte de ellos lo es cuándo realiza alguna actividad relacionada con su trabajo, lo cual reduce la eficiencia en las operaciones, y puede traer como consecuencia fallos, omisiones, desperdicios de recursos, e incurrir en mayores costos y pérdidas de tiempo, etc. Afectando de tal manera la obtención de los resultados esperados.

11-Si su respuesta fue positiva ¿Cuáles serían los efectos que generaría el incumplimiento del trabajo?

Tabla # 11

Alternativas	FA	FR (%)
Falta de cooperación hacia otras unidades	1	12.5
Retrasos o tardanzas	3	37.5
Sobrecarga futura de trabajo	2	25
Paralizar otras labores	2	25
Total	8	100

Comentario: De los empleados que consideran que si hay negligencia en el trabajo, un poco menos de la mitad manifiesta que habrían retrasos o tardanzas en lo que se hace, lo que dificulta el cumplimiento de otras tareas, otros manifiestan que habría una futura sobrecarga en el trabajo, podrían paralizarse labores, así como también falta de cooperación a otras unidades; generan problemas para las demás áreas y para sus propios compañeros, los resultados finales serían los no deseados.

12-¿Qué medios consideraría para evitar que haya dejadez en el trabajo?

Tabla # 12

Alternativas	FA	FR (%)
Tener a tiempo los materiales adecuados	3	21.43
Tener el equipo en buenas condiciones	2	14.29
Capacitaciones constantes	6	42.86
Estímulos a los trabajadores	3	21.43
Total	14	100

Comentario: Las capacitaciones son un medio que consideran casi la mitad de los empleados, como influyente y determinante, para evitar y ayudar que en el lugar de trabajo haya dejadez o negligencia; las capacitaciones pertinentes ayudarán a instruir y preparar a los empleados para que realicen de una mejor manera sus actividades.

13-¿Existe imprecisión de la información dentro del área de suministro de agua potable?

Tabla # 13

Alternativas	FA	FR (%)
Si	8	57.14
No	6	42.86
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad de los encuestados, considera que hay imprecisión de información correspondiente a esa área; es decir, que la información está muy generalizada, dejando fuera detalles específicos que la harían más veraz, lo que causa toma de decisiones poco acertadas.

14-Si la respuesta anterior es positiva ¿cómo cree que la distorsión de la información se evitaría?

Tabla # 14

Alternativas	FA	FR (%)
Establecer canales de comunicación más eficientes	5	62.50
Reducir la distancia entre emisor y receptor	1	12.50
Informar directamente al interesado	2	25
Total	8	100

Comentario: Los empleados que argumentan que existe imprecisión de la información, consideran que una forma o manera de evitar que se de esta distorsión, sería el establecimiento de canales de comunicación más eficientes, que permitan hacer llegar la información tal y como se origina.

15-¿Existe alguna manera de medir los costos del área?

Tabla # 15

Alternativas	FA	FR (%)
Si	6	42.86
No	8	57.14
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad del personal manifiesta que no se cuenta con forma alguna de medir los costos dentro del área, lo cual impide saber a ciencia cierta si existen desviaciones, ya que no se compara lo establecido o planeado con lo realizado.

16-¿Si su respuesta anterior es no, a qué atribuye que no exista medición de costos?

Tabla # 16

Alternativas	FA	FR (%)
No tener formularios para llenarlos	4	50
No contar con un reglamento	1	12.50
No se le da la debida importancia	1	12.50
No hay quien lo haga	2	25
Total	8	100

Comentario: Los empleados que manifiestan que no existe medición de costos consideran que esto se da por el hecho de no tener formularios o documentos necesarios para el respectivo control y registro de éstos.

17-¿Cuál es la importancia de conocer los costos del área?

Tabla # 17

Alternativas	FA	FR (%)
Comparar gastos y hacer presupuestos	6	42.86
Para conocimiento del concejo municipal	3	21.43
Para efecto de aumento salarial	1	7.14
Saber en lo que se invirtió el dinero	2	14.29
Determinar si se recuperaron los costos	2	14.29
Total	14	100

Comentario: Para la mayoría de los empleados, la importancia de conocer los costos radica en que se puede comparar los gastos que se han hecho y hacer presupuestos; pero otra parte significativa manifiesta que les permite determinar si los costos fueron recuperados y en que fue invertido el dinero.

18-¿Conoce usted los costos del funcionamiento del área de trabajo?

Tabla # 18

Alternativas	FA	FR (%)
Si	5	35.71
No	9	64.29
Total	14	100

Comentario: Los empleados en su mayoría concuerdan en que desconocen los costos del área de trabajo, lo que puede ocasionar que no se optimicen los recursos materiales y financieros cuando ejecutan sus actividades.

19-¿Le han establecido el tiempo que debe ocupar en realizar alguna actividad de su trabajo?

Tabla # 19

Alternativas	FA	FR (%)
Si	4	28.57
No	10	71.43
Total	14	100

Comentario: La mayoría de los encuestados está de acuerdo que no se les ha establecido un estándar de tiempo para realizar sus actividades, lo que impide conocer el desempeño de los trabajadores, por parte de la administración y el tiempo máximo requerido para una actividad, ignorando dichos elementos para la toma de decisiones en las operaciones, y un mejor control de las mismas.

20-¿Considera que las actividades que realiza deberían tener un tiempo establecido?

Tabla # 20

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados considera que debería haber un estándar de tiempo para realizar las actividades evitándose la negligencia y tiempo improductivo por parte de los trabajadores, y un mejor control de las operaciones por parte de la administración.

21-¿Alguna vez se ha quedado paralizado en sus labores por no saber qué hacer o porque alguien más lo ha hecho?

Tabla # 21

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados considera que en algunas ocasiones ya se han quedado paralizados en sus actividades cotidianas ya sea por no saber qué hacer o porque han observado a alguien más que se ha quedado paralizado, cual sea la razón el tiempo improductivo genera costos así también afecta el curso normal de las operaciones.

22-¿Existen desviaciones en las tareas que lleva a cabo?

Tabla # 22

Alternativas	FA	FR (%)
Si	8	57.14
No	6	42.86
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad de los empleados está consciente que en las tareas que llevan a cabo ocurren desviaciones, estas variaciones deben ser tomadas muy en cuenta y analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

23-¿Cuál es la importancia de conocer información del área de trabajo?

Tabla # 23

Alternativas	FA	FR (%)
Facilidad para el desempeño	2	14.29
Se sabe lo que se realizará en la unidad	5	35.78
El trabajo se hace más rápido	3	21.43
Se especializa en el trabajo	4	28.57
Total	14	100

Comentario: La mayoría de los empleados considera que la importancia de conocer información del área o lugar de trabajo radica en que saben lo que deben realizar en la unidad donde se encuentran, conocen sus tareas, tienen conocimiento si existen desviaciones, y de existir tomar medidas correctivas que permitan integrarlas en relación con los estándares, y saber si habrá éxito o fracaso.

24-¿Se proporciona información sobre la situación del área por parte de la administración?

Tabla # 24

Alternativas	FA	FR (%)
Si	5	35.71
No	9	64.29
Total	14	100

Comentario: Un mayor porcentaje de encuestados opina que es nula la información proporcionada por la administración sobre la situación del área, lo cual ocasiona el desconocimiento de los resultados de las operaciones, y por lo tanto no se puede saber con certeza si dichos resultados se apegan a lo planeado o si existen desviaciones

25-¿A su criterio cree que los datos siempre son precisos para la toma de decisiones?

Tabla # 25

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados considera que los datos que se utilizan para la toma de decisiones no siempre son precisos por lo que al no contar con datos precisos no se realiza una retroalimentación oportuna por parte de la administración, de tal manera que no se podrán corregir oportunamente las desviaciones en el caso que existan.

26-¿Por qué es importante contar con información precisa y datos verídicos?

Tabla # 26

Alternativas	FA	FR (%)
Se toman decisiones más acertadas	4	28.57
No se hacen las cosas al azar	2	14.29
Se evitan problemas	5	35.71
Se puede observar y comparar información	3	21.43
Total	14	100

Comentario: La mayoría del personal manifiesta que contar con información precisa y datos fidedignos es de suma importancia debido a que se evitan problemas al dar a conocer los resultados de la medición a las personas encargadas de tomar decisiones para solucionar las causas de las desviaciones.

27-¿Se cuenta con programas donde se muestren las actividades a realizar y el tiempo en que se ejecutarán?

Tabla # 27

Alternativas	FA	FR (%)
Si	6	42.86
No	8	57.14
Total	14	100

Comentario: Más de la mitad de las personas encuestadas afirman que en el área de suministro no se cuenta con programas donde se muestren actividades y el tiempo requerido para llevarlas a cabo, por lo que existe improvisación en las tareas que se realizan.

28-¿Cuáles de los siguientes programas de actividades considera importantes implementar en el área?

Tabla # 28

Alternativas	FA	FR (%)
Programa general del área	7	50
Programas operativos	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de la población considera importante implementar los programas operativos dentro del área de suministro de agua, debido a que no se posee ningún tipo de programas para realizar las actividades específicas de cada unidad o sección.

29-¿Tiene el área de suministro de agua potable procedimientos, donde se establece la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo?

Tabla # 29

Alternativas	FA	FR (%)
Si	2	14.29
No	12	85.71
Total	14	100

Comentario: La mayoría de la población encuestada argumenta que el área no cuenta con procedimientos propios que establezcan el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de los trabajos repetitivos, esto dificulta al personal a ser eficientes y especializarse en lo que hacen normalmente, como tampoco se delimitan las responsabilidades.

30-¿A qué nivel jerárquico considera importante establecer los procedimientos en el área?

Tabla # 30

Alternativas	FA	FR (%)
A nivel general	7	50
A nivel operativo	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los empleados considera que es importante establecer los procedimientos en el nivel operativo debido a sus características que son específicos y detallados, y cada unidad de las que forman el área funciona mejor al poseerlos ya que estos promueven la eficiencia y especialización además limitan las responsabilidades evitando así las duplicidades.

31- ¿Se realizan presupuestos para el área de suministro de agua potable?

Tabla # 31

Alternativas	FA	FR (%)
Si	5	35.71
No	9	64.29
Total	14	100

Comentario: La mayoría de los empleados manifiesta que no se realizan los presupuestos necesarios que expresen en términos cuantitativos los resultados que espera obtener la administración, lo que dificulta la forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que existe poco o nulo control de las actividades de la organización en términos financieros o en otro término numérico.

32- ¿Cuáles presupuestos considera son importantes elaborar en el área de suministro de agua potable?

Tabla # 32

Alternativas	FA	FR (%)
De mano de obra	2	14.29
De materiales	3	21.43
De carga fabril	1	7.14
De ingresos y gastos	7	50
De efectivo	1	7.14
Total	14	100

Comentario: Los presupuestos de ingresos y gastos son los considerados más importantes elaborar, donde se pueden proyectar en términos financieros los egresos así como los ingresos propiamente relacionados al servicio de agua potable, el que se considera menos importante elaborar es el de efectivo.

33-¿Con qué frecuencia considera que se deben elaborar los presupuestos?

Tabla # 33

Alternativas	FA	FR (%)
Cada 3 meses	5	35.71
Cada 6 meses	9	64.29
Total	14	100

Comentario: La frecuencia que consideran necesaria los empleados para la realización de los presupuestos propios del área de suministro de agua es cada seis meses, para un mejor control de las operaciones.

34-¿Cuenta el área de suministro de agua potable con un organigrama?

Tabla # 34

Alternativas	FA	FR (%)
No	14	100
Total	14	100

Comentario: Todos los empleados están de acuerdo que no se cuenta con un organigrama donde se muestren las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente, lo cual impide que se faciliten las funciones a desarrollar dentro del área, y que se logre una mayor coordinación entre éstas y una mejor orientación al recurso humano hacia la realización eficaz de los propósitos y finalidades de la institución.

35-¿Cómo se encuentra estructurada administrativamente el área?

Tabla # 35

Alternativas	FA	FR (%)
Por funciones	14	100
Total	14	100

Comentario: Todos los encuestados coinciden que el área posee una estructura administrativa por funciones, donde se determinan las atribuciones propias en cada unidad de trabajo, sus responsabilidades y autoridad correspondiente.

36-¿Se cuenta con manuales administrativos propiamente del área?

Tabla # 36

Alternativas	FA	FR (%)
Si	3	21.43
No	11	78.57
Total	14	100

Comentario: Los encuestados consideran que no se cuenta con los manuales administrativos básicos propiamente para el área, lo que dificulta a la administración obtener los resultados esperados del personal ya que a través de éstos, pueden conocer cuáles son sus deberes, responsabilidades, los objetivos y políticas establecidas.

37- ¿Si su respuesta es afirmativa ¿con cuáles manuales administrativos cuentan en el área?

Tabla # 37

Alternativas	FA	FR (%)
De descripción de puestos	1	33.33
De Organización	1	33.33
De Procedimientos	1	33.33
Total	3	100

Comentario: Los empleados que respondieron afirmativamente, consideran que el área de suministro de agua cuenta con los manuales de descripción de puestos, de organización y de procedimientos los cuáles resultan desconocidos por el resto de empleados, esto muestra que no se dan a conocer por parte de la administración.

38-¿Qué tipo de manuales administrativos considera necesarios que debe poseer el área?

Tabla # 38

Alternativas	FA	FR (%)
De descripción de puestos	10	71.43
De procedimientos	12	85.71
De bienvenida	8	57.14
De organización	9	64.29
Porcentajes calculados en base a 14 encuestados		

Comentario: El manual que consideran necesario los empleados, poseer dentro del área es el manual de procedimientos, el cual les permitirá incorporar información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

39-¿Se supervisan las actividades de todos los empleados?

Tabla # 39

Alternativas	FA	FR (%)
Si	4	35.71
No	4	28.57
A veces	6	42.86
Total	14	100%

Comentario: Los empleados manifiestan que las actividades que realizan, la mayoría de ocasiones no son supervisadas, lo cual denota que no existe una supervisión constante por parte de la administración, de tal manera que en muchas ocasiones no se sabe si las cosas se están haciendo tal como se había planeado.

40-¿Qué opina acerca de la supervisión en el trabajo?

Tabla # 40

Alternativas	FA	FR (%)
Es importante	1	7.14
Debería ser muy constante	4	28.57
Debe darse en todos los niveles	1	7.14
Se siente presión en el trabajo	2	14.29
Ayuda a mejorar el trabajo	2	14.29
Se obtienen mejores resultados	4	28.57
Total	14	100

Comentario: Los empleados consideran que la supervisión en el lugar de trabajo debería ser constante de manera que se esté vigilando y guiando continuamente a los trabajadores de tal forma que las actividades que se realizan de forma cotidiana sean efectuadas adecuadamente, así también opinan que la supervisión ayuda a obtener mejores resultados en el trabajo.

41-¿Existe comunicación entre empleados y jefes en el lugar de trabajo?

Tabla # 41

Alternativas	FA	FR (%)
Si	5	35.71
No	4	28.57
A veces	5	35.71
Total	14	100

Comentario: Los empleados argumentan que la comunicación entre jefes y empleados no se da de manera continua, lo cual muestra que no se está transfiriendo información de una manera constante en el área, y esto puede influir de una manera negativa en el funcionamiento interno así como en el ambiente externo.

42- Si contestó que sí ¿qué tipo de comunicación es el que se da?

Tabla # 42

Alternativas	FA	FR (%)
Oral	5	100
Escrita	3	60
No verbal	2	40
Medios electrónicos	3	60
Porcentajes calculados en base a 5 encuestados		

Comentario: Los empleados que respondieron afirmativamente consideran que el tipo de comunicación que mayormente se da en el área de suministro, es la comunicación oral, lo cual permite que la comunicación sea enriquecida de manera directa entre el emisor y receptor.

43-¿Qué forma de comunicación de las siguientes considera más adecuada?

Tabla # 43

Alternativas	FA	FR (%)
Vertical	6	42.86
Horizontal	10	71.43
Diagonal	11	78.57
Porcentajes calculados en base a 14 encuestados		

Comentario: La forma diagonal de comunicación es la que se considera más adecuada por los empleados, y es la que permite una comunicación entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

44-¿Existen estándares establecidos en el área de suministro de agua potable?

Tabla # 44

Alternativas	FA	FR (%)
Si	3	21.43
No	11	78.57
Total	14	100

Comentario: La mayoría de empleados respondieron que no se cuenta con los estándares necesarios que proporcionen los medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño que se aceptará como normal o deseable, por lo que no se sabe si lo que se está haciendo es correcto o no, y además se desconoce si existen desviaciones.

45-¿Cree que establecer estándares ayudaría a controlar las operaciones?

Tabla # 45

Alternativas	FA	FR (%)
Si	10	71.43
Tal vez	4	28.57
Total	14	100

Comentario: La mayoría considera que contar con estándares dentro del área ayudaría a controlar las operaciones, ya que mediante ellos se realizan mediciones del desempeño para que la administración pueda conocer cómo van las cosas, de tal forma que no se necesite supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

46-¿Se mide el desempeño de sus labores de alguna manera?

Tabla # 46

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Comentario: La mitad de los encuestados manifiesta que no se mide el desempeño de sus labores, lo cual impide que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas por parte de la administración.

47-¿En qué nivel de importancia ubica la medición del desempeño?

Tabla # 47

Alternativas	FA	FR (%)
Medio	3	21.43
Alto	11	78.57
Total	14	100

Comentario: Los empleados en su mayoría ubican la medición del desempeño en un nivel alto, ya que ésta permite predecir probables desviaciones de los estándares y de no contar con esta capacidad de detectarlos a tiempo, las desviaciones se deben descubrir lo más pronto posible.

48-¿Considera que se dan errores durante el desarrollo de sus actividades?

Tabla # 48

Alternativas	FA	FR (%)
A veces	10	71.43
Muy seguido	4	28.57
Total	14	100

Comentario: Los empleados consideran que durante el desarrollo de las actividades que realizan, no siempre se dan errores, sin embargo estos errores que se dan a menudo originan desviaciones de los planes y metas dentro del área, y que resulta importante corregir anticipadamente o descubrirlas prontamente, para darles solución y evitar que se den.

49-¿Existe corrección anticipada de errores dentro del área de suministro de agua potable?

Tabla # 49

Alternativas	FA	FR (%)
Si	3	21.43
No	11	78.57
Total	14	100

Comentario: La mayoría de los empleados manifiesta que no existe corrección anticipada de errores, por lo general no se realiza una previsión de los errores que se dan en el área lo cual da como resultado el no saber si se están haciendo bien o mal las cosas y como consecuencia el riesgo de fracasar, o no lograr lo que se desea alcanzar.

50-¿De qué forma se podría corregir anticipadamente?

Tabla # 50

Alternativas	FA	FR (%)
Controlar el sistema de agua	2	14.29
Según plan establecido por encargados de la unidad	4	28.57
Con Informes	4	28.57
Estar más pendiente del trabajo	3	21.43
Inspeccionar lo que se realiza	1	7.14
Total	14	100

Comentario: Los empleados consideran que se podría corregir anticipadamente los errores o desviaciones atendiendo un plan establecido de corrección por parte de la administración, así mismo mediante informes que muestren un control de las posibles desviaciones, y proporcionar buenos informes acerca del estado de las operaciones.

51-¿Cuándo realiza sus actividades hay repetición de algunos recorridos o movimientos?

Tabla # 51

Alternativas	FA	FR (%)
Si	7	50
No	2	14.29
A veces	5	35.71
Total	14	100

Comentario: La mayoría de empleados está consciente que cuando realizan sus actividades en sus respectivos lugares de trabajo, realizan movimientos y recorridos repetidos, los cuales hacen ineficientes sus actividades, y contribuyen a que exista pérdida de tiempo y esfuerzos innecesarios.

52-¿Se posee retroalimentación, en el área de suministro de agua potable?

Tabla # 52

Alternativas	FA	FR (%)
No	14	100
Total	14	100

Comentario: La totalidad de empleados argumenta que no se cuenta con retroalimentación en el área de suministro de agua, lo que impide que la información obtenida se ajuste al sistema administrativo al correr del tiempo, ya que de la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

53-¿Cuáles serían los beneficios de la retroalimentación?

Tabla # 53

Alternativas	FA	FR (%)
Mejorar el sistema de agua	3	21.43
Mejorar los procesos	4	28.57
Tener mejores informes de lo que se hace	4	28.57
Mejores resultados	1	7.14
Mejorar los planes	2	14.29
Total	14	100

Comentario: Los empleados en su mayoría consideran que los beneficios de la retroalimentación serían mejorar los procesos realizados en el área de suministro de agua potable, así también poseer informes detallados de lo que se ha hecho, de manera que el fin es corregir cualquier desviación existente y mejorar los procesos.

4.2. Tabulación de resultados de la Guía de entrevista dirigida a los usuarios de agua potable.

1- ¿Considera que el servicio de agua potable, está siendo bien planificado?

Tabla N° 1

Alternativas	FA	FR (%)
Si	59	37.34
No	99	62.66
Total	158	100

Comentario: La mayoría de los usuarios del servicio de agua potable no consideran buena la forma en la que actualmente se planea.

2- ¿Cómo evalúa las actividades realizadas por el personal del servicio de agua potable? (Marque sólo una).

Tabla N° 2

Alternativas	FA	FR (%)
Malo	2	1.27
Regular	11	6.96
Bueno	101	63.92
Muy bueno	21	13.29
Excelente	23	14.56
Total	158	100

Comentario: La mayoría de los usuarios considera que las actividades realizadas por el personal son las necesarias, estas tienen un nivel de consideración bastante alto respecto a su importancia.

3- ¿Considera que el personal hace bien su trabajo?

Tabla N° 3

Alternativas	FA	FR (%)
Si	63	39.87
No	95	60.13
Total	158	100

Comentario: A la vista de la mayoría de usuarios, el trabajo que realizan los empleados no se está ejecutando de una buena manera, lo que puede generar diferentes problemas a largo plazo.

4- A su criterio ¿considera que los empleados ejecutan su trabajo sin interrupciones?

Tabla N° 4

Alternativas	FA	FR (%)
Si	80	50.63
No	78	49.37
Total	158	100

Comentario: La mitad de usuarios son de la idea que los empleados si tienen interrupciones cuando ejecutan su trabajo, por lo que sus labores pueden verse afectadas y tener demoras que afectarían indirectamente al consumidor.

5- ¿Cuenta el suministro de agua potable con los recursos materiales y financieros suficientes para brindar un buen servicio?

Tabla N° 5

Alternativas	FA	FR (%)
Si	134	84.81
No	24	15.19
Total	158	100

Comentario: El suministro de agua potable, a criterio de la mayoría de los usuarios, cuenta con los recursos materiales y financieros que contribuirían a que se pueda dar un buen servicio a la población en general.

6- ¿Cómo observa el trabajo en el área de suministro de agua potable? (Marque sólo una).

Tabla N° 6.

Alternativas	FA	FR (%)
Ordenado	39	24.68
Poco ordenado	89	56.33
Desordenado	30	18.99
No sabe	0	0
Total	158	100

Comentario: La mayoría de los usuarios perciben que el nivel actual, en cuanto al orden que se da en el trabajo, no es muy bueno; lo que podría en un futuro ocasionar obstáculos en los procesos o generar retrasos.

7- ¿Cree que el trabajo del servicio de agua está bien organizado?

Tabla N° 7

Alternativas	FA	FR (%)
Si	76	48.10
No	99	51.90
Total	158	100

Comentario: La mitad de los usuarios considera que el trabajo que se da en el servicio de agua potable no está bien organizado, no ven reflejado este aspecto en lo que se realiza.

8- ¿Considera que el personal de suministro de agua potable es eficiente y eficaz?

Tabla N° 8

Alternativas	FA	FR (%)
Si	78	49.37
No	80	50.63
Total	158	100

Comentario: La mitad de los usuarios, argumenta que el personal que labora en el suministro de agua no está siendo eficiente ni eficaz; ellos no logran reflejar estos aspectos cuando realizan sus operaciones.

9- ¿Cómo considera la calidad del agua que recibe?

Tabla N° 9

Alternativas	FA	FR (%)
Buena	152	96.20
Mala	2	1.27
No me gusta	4	2.53
Total	158	100

Comentario: La mayoría considera que el agua que suministra la alcaldía es buena, tiene un nivel considerable de aceptación por parte de los consumidores.

10-Cuándo se le presenta algún problema en el servicio de agua ¿le resuelven rápidamente sus necesidades?

Tabla N° 10

Alternativas	FA	FR (%)
Si	60	37.97
No	98	62.03
Total	158	100

Comentario: Los problemas relacionados al servicio de agua no son resueltos con prontitud; lo que puede generar descontentos o inconformidad en la mayoría de los usuarios.

11-Si su respuesta anterior fue positiva ¿En cuánto tiempo es resuelta su petición?

Tabla N° 11

Alternativas	FA	FR (%)
En el transcurso del día	10	16.67
Al día siguiente	5	8.33
En el trascurso de la semana	45	75
Total	60	100

Comentario: El tiempo que se tardan los encargados en dar solución a los problemas presentados se torna extenso, la mayoría de usuarios manifiestan que se tardan alrededor de una semana para resolverles su petición.

12-Cuándo expone un problema ¿cree que la información acerca de su queja es manejada correctamente?

Tabla N° 12

Alternativas	FA	FR (%)
Si	68	43.04
No	90	56.96
Total	158	100

Comentario: La mayoría de usuarios manifiesta que la información que presentan sobre un problema no es manejada en una forma correcta; si hubiera un mejor manejo, los usuarios quedarían más satisfechos.

13-Si contestó que si ¿queda satisfecho cuando su queja es resuelta?

Tabla N° 13

Alternativas	FA	FR (%)
Si	45	66.18
No	23	33.82
Total	68	100

Comentario: De los usuarios que manifiestan que la alcaldía hace un adecuado manejo de la información de sus quejas, solamente el 66.18% queda satisfecho con la resolución de sus demandas.

14-¿Con cuáles de los siguientes elementos cuenta su recibo de agua?(puede marcar más de una).

Tabla N° 14

Alternativas	FA	FR (%)
Nombre de usuario y dirección	158	100
Fecha de vencimiento	158	100
Subsidio del mes correspondiente	158	100
Mes facturado	158	100
Pagos pendientes	158	100
Mora	158	100
Cobro por servicio	158	100
Porcentajes calculados en base a 158 encuestados		

Comentario: El recibo que se le da al usuario no presenta datos o información específica, que podría ser de interés al usuario o de importancia para la alcaldía; los costos por generar el servicio no están en el contenido, tampoco se muestra un número telefónico al que pueda acceder el usuario para cualquier consulta.

15- ¿Está satisfecho/a con las horas que le llega agua potable a su hogar?

Tabla N° 15

Alternativas	FA	FR (%)
Si	79	50
No	79	50
Total	158	100

Comentario: La mitad de los usuarios no se encuentra satisfecha con las horas que se le distribuye agua a su hogar, esto puede tener efectos negativos por parte del usuario para la institución encargada.

16- ¿Alguna vez le ha llegado el agua en un horario diferente al establecido?

Tabla N° 16

Alternativas	FA	FR (%)
Si	11	6.96
No	147	93.04
Total	158	100

Comentario: Para la mayoría de usuarios el agua está llegando a sus hogares en el horario establecido, es evidencia de que el personal encargado está velando para que se mantengan y así suplir a todos sus consumidores.

17- ¿Considera que el trabajo que realizan los empleados se ejecuta de manera correcta en todos los casos?

Tabla N° 17

Alternativas	FA	FR (%)
Si	85	53.80
No	73	46.20
Total	158	100

Comentario: Solamente para un poco más de la mitad de los usuarios, el trabajo que ejecuta el personal se hace de manera correcta, lo cual evidencia una incorrecta ejecución por parte del personal en su trabajo.

18- ¿Cree que hay problemáticas respecto al servicio de agua que aún no han sido resueltas?

Tabla N° 18

Alternativas	FA	FR (%)
Si	141	89.24
No	17	10.76
Total	158	100

Comentario: La gran mayoría de usuarios afirman que hay problemas que confieren al servicio de agua que aún no se les ha dado solución, lo cual podría propiciar otros tipos de problemáticas.

19- ¿Considera que la Alcaldía verifica si llega el agua a los lugares correspondientes en el tiempo y horario especificado?

Tabla N° 19

Alternativas	FA	FR (%)
Si	24	15.19
No	134	84.81
Total	158	100

Comentario: Es del conocimiento para la mayoría de los usuarios, que la alcaldía municipal no está verificando que el agua que distribuyen llegue a los lugares correspondientes, en la jornada y horarios establecidos.

20- ¿Cree que la alcaldía está informada de todos los problemas relacionados al servicio de agua?

Tabla N° 20

Alternativas	FA	FR (%)
Si	18	11.39
No	140	88.61
Total	158	100

Comentario: Para los usuarios, en su mayoría, la alcaldía no se encuentra informada de los diferentes problemas relacionados directamente con el servicio de agua, estos problemas pueden representar sorpresivas dificultades futuras.

21- ¿A su criterio la Alcaldía toma decisiones con base en datos o información reales?

Tabla N° 21

Alternativas	FA	FR (%)
Si	69	43.67
No	89	56.33
Total	158	100

Comentario: Un poco más de la mitad de los usuarios dicen que las decisiones no se están generando a partir de datos o información real; esto puede ocasionar incertidumbre en todo lo que compete al suministro de agua.

22- ¿Considera que la alcaldía maneja información de todos los usuarios del servicio de agua?

Tabla N° 22

Alternativas	FA	FR (%)
Si	59	37.34
No	99	62.66
Total	158	100

Comentario: La alcaldía municipal no cuenta con información de todos los usuarios, esto argumenta la gran mayoría personas; esto puede representar una limitante cuando de pretendan tomar decisiones.

23-¿La Alcaldía cuenta con una programación sobre la distribución del agua?

Tabla N° 23

Alternativas	FA	FR (%)
Si	151	95.57
No	7	4.43
Total	158	100

Comentario: A criterio de la mayor parte de usuarios, la alcaldía tiene una programación de distribución del agua.

24-¿Cuántas horas diarias recibe el servicio de agua?

Tabla N° 24

Alternativas	FA	FR (%)
Tres horas	147	93.04
Más de tres horas	11	6.96
Total	158	100

Comentario: Los usuarios de agua potable afirman que reciben el servicio de agua potable en un lapso de tres horas diarias; ese es el tiempo establecido por la comuna hacia toda la población en general.

25-¿Cuántos días a la semana recibe agua potable?

Tabla N° 25

Alternativas	FA	FR (%)
Todos los días	158	100
Total	158	100

Comentario: Los usuarios en su totalidad dicen que reciben el servicio de agua potable toda la semana; la alcaldía brinda este servicio en esa modalidad.

26-¿En qué jornada del día recibe el agua potable?

Tabla N° 26

Alternativas	FA	FR (%)
Por la mañana	81	51.27
Por la tarde	77	48.73
Total	158	100

Comentario: La jornada en la que más se brinda el servicio de agua potable a las comunidades, es por las mañanas, esto es lo que argumentan más de la mitad de los usuarios.

27-¿Está de acuerdo con el horario de distribución de agua?

Tabla N° 27

Alternativas	FA	FR (%)
Si	70	44.30
No	88	55.70
Total	158	100

Comentario: Más de la mitad de los usuarios están en desacuerdo con el horario asignado en el que se les distribuye el agua; los horarios no son de su completo agrado, lo cual puede generar efectos negativos en la mente del consumidor.

28- ¿Ha observado tareas repetitivas por parte del personal?

Tabla N° 28

Alternativas	FA	FR (%)
Si	130	82.28
No	28	17.72
Total	158	100

Comentario: Los usuarios observan que se dan trabajos repetitivos por parte del personal; esto puede ocasionar retrasos en otras actividades o trabajos que estén relacionados entre sí; las demoras representan tiempo mal invertido.

29- ¿Considera que las tareas de los empleados ya están determinadas?

Tabla N° 29

Alternativas	FA	FR (%)
Si	69	43.67
No	89	56.33
Total	158	100

Comentario: Poco más de la mitad de los usuarios consideran que los empleados no tienen determinadas sus tareas, se puede inferir que mayormente estos improvisan cuando tienen que realizar algo.

30- ¿Se invierte dinero para hacer mejoras en el suministro de agua potable?

Tabla N° 30

Alternativas	FA	FR (%)
Si	38	24.05
No	120	75.95
Total	158	100

Comentario: No se invierte dinero en el suministro de agua potable para que éste tenga mejoras; esto puede generar inconformidad con el servicio que reciben los usuarios.

31-¿En qué considera que la Alcaldía debería invertir el dinero en relación al servicio de agua?

Tabla N° 31

Alternativas	FA	FR (%)
Reparaciones	9	5.70
Ampliación de la red	38	24.05
Modernización del servicio	111	70.25
Total	158	100

Comentario: La mayor parte de usuarios ésta inclinada en que la alcaldía debe invertir dinero para que exista una modernización en el servicio que se presta; existe la necesidad relevante de que haya mejoras; así el nivel de satisfacción sería más estable.

32- ¿Existe en el área de suministro de agua, personal de atención al cliente?

Tabla N° 32

Alternativas	FA	FR (%)
Si	2	1.27
No	156	98.73
Total	158	100

Comentario: Los usuarios confirman que no hay en el área, personal encargado de atención al cliente; esto puede representar una limitante a la entidad en obtener información directa de aspectos o inquietudes por parte de los usuarios.

33-¿Es bien recibido cuando se presenta a pagar su recibo?

Tabla N° 33

Alternativas	FA	FR (%)
Si	112	70.89
No	46	29.11
Total	158	100

Comentario: Con una mayoría de opiniones de los usuarios, se logra identificar que ellos son bien recibidos en la alcaldía cuando se presentan a pagar su recibo, hay un buen recepción de parte de los encargados de cobrar; sin embargo hay una cantidad más o menos significativa que manifiesta lo contrario, lo que evidencia que se dan desviaciones en cualquier momento.

34-¿Cuándo va a la alcaldía sabe a dónde dirigirse o a quien allegarse cuando tiene un problema?

Tabla N° 34

Alternativas	FA	FR (%)
Si	59	37.34
No	99	62.66
Total	158	100

Comentario: Los usuarios en su mayoría no saben a quién abogarse o dirigirse cuando tienen un determinado problema; esto puede provocar incomodidad en el acceso de la persona a las instalaciones

35-¿Cree que los empleados siguen un lineamiento para poder realizar su trabajo?

Tabla N° 35

Alternativas	FA	FR (%)
Si	79	50
No	79	50
Total	158	100

Comentario: La mitad de los usuarios consideran que los empleados no tienen o siguen lineamientos cuando estos realizan su respectivo trabajo, esto puede representar un problema en la ejecución de cualquier actividad.

36- ¿Considera que las funciones de los empleados están bien definidas?

Tabla N° 36

Alternativas	FA	FR (%)
Si	79	50
No	79	50
Total	158	100

Comentario: A criterio de la mitad de los usuarios y lo que ellos pueden percibir, se logra identificar que las funciones de los trabajadores no se encuentran bien definidas; podrían estar siguiendo factores poco eficaces a lo que realmente necesita su función actual.

37- ¿Los empleados son supervisados en sus horarios de trabajo?

Tabla N° 37

Alternativas	FA	FR (%)
Si	69	43.67
No	89	56.33
Total	158	100

Comentario: Los empleados no están siendo supervisados en su jornada laboral, manifiestan la mayoría de usuarios; no es visible que las autoridades lo hagan, lo cual ocasionaría incumplimiento de tareas o trabajos deficientes y retrasados.

38- ¿Existe inspección constante del servicio de agua por parte de la Alcaldía en las comunidades?

Tabla N° 38

Alternativas	FA	FR (%)
Si	34	21.52
No	124	78.48
Total	158	100

Comentario: Para la mayoría de usuarios no existe por parte de la alcaldía una inspección que se lleve a cabo en todas las comunidades beneficiarias del servicio de agua; la inspección constante forma parte elemental de la prevención de problemas.

39- ¿Qué medios utiliza la Alcaldía para hacerles saber algo respecto al servicio de agua?

Tabla N° 39

Alternativas	FA	FR (%)
Personalmente en su casa	5	3.16
Notificaciones por escrito	76	48.10
Reuniones	77	48.73
Total	158	100

Comentario: Los medios que más utiliza la alcaldía para notificar información a sus usuarios son: las reuniones generales y las notificaciones por escrito.

40- ¿Qué tipo de comunicación observa que se da más entre empleados y jefes?

Tabla N° 40

Alternativas	FA	FR (%)
Oral	150	94.94
Escrita	100	63.29
Teléfono	90	56.96
Porcentajes calculados en base a 158 encuestados		

Comentario: La usuarios se percatan de que hay comunicación entre empleados y jefes y que los tipos que se dan son oral, escrita y por teléfono; pero la que más incidencia tiene es la comunicación oral.

41- ¿Se verifica constantemente la calidad del agua que llega a su hogar?

Tabla N° 41

Alternativas	FA	FR (%)
Si	8	5.06
No	150	94.94
Total	158	100

Comentario: No se está verificando la calidad de agua que llega a los hogares de los consumidores; el nivel de satisfacción puede verse afectado en determinados momentos.

42-¿Está satisfecho con la presión que llega el agua?

Tabla N° 42

Alternativas	FA	FR (%)
Si	78	49.37
No	80	50.63
Total	158	100

Comentario: La presión con la que llega el agua a los hogares de una mayoría de usuarios no es muy satisfactoria, lo que puede depender de factores topográficos u operativos; la satisfacción del cliente refleja la eficacia del sistema.

43- ¿Cree que es necesario evaluar lo que los empleados realizan en su trabajo?

Tabla N° 43

Alternativas	FA	FR (%)
Si	146	92.41
No	12	7.59
Total	158	100

Comentario: En su mayoría los usuarios consideran que es necesario hacer evaluaciones sobre lo que realizan todos los empleados en sus respectivos trabajos; la evaluación permite hacer comparaciones y observar que las tareas se estén ejecutando correctamente y de forma eficiente.

44- ¿Le avisan con anticipación cuando el servicio de agua será suspendido por mantenimiento?

Tabla N° 44

Alternativas	FA	FR (%)
Si	83	52.53
No	75	47.47
Total	158	100

Comentario: Las notificaciones pertinentes sobre suspensión del servicio por mantenimiento no están cumpliendo su cometido, ya que poco más de la mitad de usuarios son avisados y reciben el mensaje; el sistema empleado no cubre en su totalidad las notificaciones, lo que puede causar descontento en las personas.

45- ¿Le entregan su recibo de forma adecuada?

Tabla N° 45

Alternativas	FA	FR (%)
Si	90	56.96
No	68	43.04
Total	158	100

Comentario: Un poco más de la mitad de los usuarios, manifiestan que el recibo de agua les es entregado por las personas encargadas de una forma adecuada. El 43.04 dice lo contrario, denotando fallas existentes por los agentes en determinados momentos.

46- Cuándo presenta una queja respecto al servicio de agua ¿cómo son resueltas?

Tabla N° 46

Alternativas	FA	FR (%)
De inmediato	12	7.60
Se tardan poco	34	21.52
Se tardan bastante	108	68.35
No son resueltas	4	2.53
Total	158	100

Comentario: La mayor parte de usuarios manifiestan que al presentar una queja con relación al servicio de agua, la solución a ésta es tardía, se llevan bastante tiempo en darle solución. Esta situación podría desencadenar desanimo en la persona a presentar, en casos futuros, otras limitantes, que en efecto no serían del conocimiento de las autoridades y genere sorpresivos problemas.

47- ¿Después que se resuelve un problema la alcaldía monitorea para ver que todo está en orden?

Tabla N° 47

Alternativas	FA	FR (%)
Si	28	17.72
No	130	82.28
Total	158	100

Comentario: La alcaldía no tiene un acercamiento con los usuarios para vigilar o contractar que todo está funcionando bien, después de haber resuelto un problema; no existe ningún monitoreo de parte de la comuna.

4.3. Conclusiones.

4.3.1 Modelo administrativo.

La Alcaldía Municipal de Comacarán no cuenta con el Diseño de un Modelo Administrativo propio del Área de Suministro de Agua Potable, que facilite el cumplimiento de los objetivos generales establecidos previamente.

4.3.1.1. Planeación.

No se poseen formalmente y por escrito elementos importantes de la etapa de planeación como son programas y procedimientos en el Área de Suministro de Agua Potable, por lo tanto se realizan las actividades y tareas de manera improvisada por parte del personal, además no se cuenta con los presupuestos necesarios, que permitan una asignación y utilización adecuada de los recursos, lo que dificulta el control de las operaciones de dicha Área.

4.3.1.2. Organización.

No se cuenta con herramientas esenciales como un organigrama propio del Área de Suministro de Agua, donde se muestre la estructura organizativa y por lo tanto no están bien definidas las actividades y responsabilidades de cada uno de los empleados del Área, así tampoco cuentan con una unidad de atención al cliente que se encargue de los problemas de los usuarios; y los manuales administrativos son desconocidos por parte de la mayoría de

empleados, considerando el manual de procedimientos como el más relevante de poseer dentro del área.

4.3.1.3. Dirección.

La etapa de Dirección, se encuentra deficiente, debido a que no se posee una supervisión constante hacia los empleados durante sus jornadas laborales, siendo ésta ineficiente y casi nula; tampoco existe una inspección por parte de la Alcaldía en las comunidades beneficiadas con el servicio de Agua, lo que evita que se puedan prevenir problemas antes que ocurran, además no se cuenta con una comunicación continua entre empleados y jefes, lo cual influye de manera negativa en el funcionamiento interno, así como en el ambiente externo; y se considera importante implementar la comunicación diagonal y horizontal.

4.3.1.4. Control.

La etapa de Control, en el Área de Suministro de Agua Potable, no se está aplicando, debido a que no cuentan con los estándares necesarios que permitan compararlos con los resultados obtenidos, además no se mide el desempeño realizado por los trabajadores ni tampoco de las operaciones realizadas y por lo tanto no se pueden detectar y corregir las desviaciones de manera anticipada, además no se cuenta con una retroalimentación que ayude

a mejorar los procesos realizados y todo esto ocasiona que no se logren los resultados que se esperan o desean obtener.

4.3.2. Control de Operaciones.

La alcaldía municipal de comacarán no controla las operaciones que se dan en el área de suministro de agua potable, por lo que se presentan dificultades al momento de prestar el servicio, afectando a los usuarios de forma indirecta.

4.3.2.1. Rumbo Indefinido.

No hay mucha planificación en lo que se tiene que ejecutar en el área de suministro de agua potable, y no se considera buena la poca que se da; por lo general se tiende a improvisar en las tareas que se ejecutan y además existen interrupciones, aparte de que los empleados desconocen los procedimientos que se deben seguir cuando tiene que realizar las tareas establecidas; por otra parte, se cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios para poder brindar un buen servicio.

4.3.2.2. Desorganización del Trabajo.

El orden en el que se encuentra el área no es bueno, lo que afecta en gran medida la ejecución de las actividades; no existen normas que tiendan a reducir o eliminar el desorden, en el que se involucran la administración y los

empleados; por otra parte no existe eficiencia y eficacia en el personal, lo que se ve reflejado en lo que se hace en el trabajo dentro del área.

4.3.2.3. Descoordinación de las Tareas.

Hay negligencia en el área de agua potable por varios empleados cuando realizan su trabajo, no atienden sus tareas como debe ser, hay retrasos y sobrecargo de trabajo a otros empleados y unidades; la información sobre los problemas de los usuarios no es manejada de forma correcta y no se resuelve con prontitud, además que existe imprecisión en ella; existe comunicación pero esta no es muy eficiente, se distorsionan los datos, solo una parte de usuarios queda satisfecho con la solución de su queja.

4.3.2.4. Descuido.

En el área no cuentan con formularios que les permitan conocer o medir los costos que se dan, la mayoría de empleados dicen que es importante conocerlos para un mejor tratamiento; además no se les establece el tiempo que deben utilizar para realizar su trabajo; el recibo de agua no muestra a los usuarios información específica sobre los costos que tiene la prestación del servicio; la alcaldía no verifica si el agua llega a los usuarios y comunidades correspondientes.

4.4. Recomendaciones.

Modelo Administrativo.

Implantar el Diseño de un Modelo Administrativo propio del Área de Suministro de Agua Potable, que facilite el cumplimiento de los objetivos generales establecidos previamente.

Planeación.

Poseer formalmente y por escrito elementos importantes de la Planeación, como son programas y procedimientos, auxiliarse de ellos, y darlos a conocer a todos los empleados del Área, para su respectiva implementación, además desarrollar los presupuestos necesarios para el área de Suministro de Agua Potable, con el fin de mejorar el control de las operaciones.

Organización.

Poseer herramientas esenciales como un Organigrama propio del Área de Suministro de Agua, y darlo a conocer a todo el personal administrativo y operativo, así también contar con una Unidad de Atención al Cliente, donde puedan exponer sus quejas e inquietudes los usuarios; y dar a conocer los manuales administrativos que son desconocidos por los empleados, para que puedan auxiliarse de ellos, e implementar continuamente el manual de procedimientos dentro del área.

Dirección.

Implementar una supervisión constante hacia todos los empleados; así también que se mantenga una inspección continua por parte de la Alcaldía en las comunidades donde se brinda el servicio, además mejorar la comunicación entre empleados y jefes y viceversa; e implementar la comunicación diagonal y horizontal dentro del área.

Control.

Contar con un estándar presupuestario que permitan compararlos con los resultados obtenidos, además de un modelo de control de actividades para medir el desempeño realizado por los trabajadores y de todas las operaciones efectuadas, lo cual permita detectar y corregir las desviaciones de manera anticipada.

Control de Operaciones.

Diseñar un modelo administrativo que se apegue a las necesidades de los empleados y que sea de fácil comprensión para los mismos y sus jefes.

Rumbo Indefinido.

Determinar el rumbo del área de suministro de agua potable por medio del establecimiento de una visión y misión clara, que defina el camino a seguir y hacia dónde quiere llegar.

Descoordinación de las Tareas.

Establecer programas de actividades que reflejen las acciones a realizar con el tiempo determinado para para ello, con el fin de que los empleados operativos sigan una secuencia de las actividades que deben ejecutar día con día.

Descuido.

Diseñar un plan de capacitación con el fin de que los empleados adquieran nuevas experiencias y las apliquen en sus puestos de trabajo, el cual también cuenta con una herramienta de detección de necesidades de capacitación, todo esto con el fin de evitar lo más posible el descuido de las tareas por parte de los trabajadores.

CAPÍTULO 5: “DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA UN CONTROL DE LAS OPERACIONES DEL SUMINISTRO DE AGUA POTABLE QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COMACARÁN, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2014”.

5.1. Aspectos generales del Modelo Administrativo.

Toda empresa para el logro de sus objetivos debe contar con herramientas administrativas que proporcionen un funcionamiento más eficaz y un mejor aprovechamiento de los recursos de que dispongan. La Alcaldía municipal de Comacarán del departamento de San Miguel carece de dichas herramientas, por lo cual se plantea un “Modelo administrativo”, que venga a fortalecer de alguna manera los problemas de planificación, organización, dirección y control, que dicha institución tiene y que sirven de referencia en la consecución de los objetivos de la misma.

5.2. Definición de Modelo Administrativo.

Para definir lo que se entenderá por modelo se citan algunos conceptos que sobre modelo se tienen de autores como: Stephen Robbins que define un modelo como una “Abstracción de la realidad, representación simplificada de algún fenómeno real del mundo”.

James A, F. Stoner y Charles Wankel, lo definen como “Simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender”.

J.K. Parker define que “Un modelo es una abstracción que contiene solamente los elementos más importantes de una situación en estudio. Puede adoptar la forma de una representación física, como es el caso de un modelo de escala reducida de un edificio, un puente o de una máquina; también puede ser de tipo lógico y describir relaciones de causa y efecto; o puede ser procesal, indicando ya sea oral o gráficamente una serie de pasos o elementos de un proceso”.

Después del análisis de las definiciones anteriores, se define lo que se entenderá por modelo administrativo: Una simplificación de la situación real del Suministro de Agua potable que brinda la Alcaldía Municipal de Comacarán, que sirva para presentar los lineamientos aplicables a la administración, de manera significativa y clara, para que así puedan ser aplicados por el personal administrativo y operativo que esta posee.

5.3. Objetivos del modelo.

- ✓ Describir los elementos administrativos necesarios para la ejecución de las actividades del Suministro de Agua potable en forma eficaz.

- ✓ Presentar un documento que sirva de guía, así como herramientas administrativas para mejorar periódicamente las actividades realizadas en el Suministro de Agua potable, para lograr una óptima utilización de los recursos con que cuentan.

- ✓ Proporcionar al personal administrativo y operativo, un modelo administrativo que se ajuste a sus necesidades y que ayude a resolver diferentes problemas.

5.4. Alcance del modelo.

El modelo administrativo que se presenta contiene los aspectos administrativos relacionados a las actividades del Suministro de Agua potable, señalando los aspectos más relevantes sobre las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, que servirá de apoyo para dicha área de la Alcaldía Municipal de Comacarán.

El presente modelo administrativo tiene como finalidad proporcionar una herramienta que permita anticiparse a los problemas, así como una mejor ejecución de las actividades que se realizan de manera rutinaria y continua dentro del área de suministro de agua potable, por lo cual será una herramienta importante para el personal administrativo y operativo que se encargan específicamente del área.

5.5. Componentes del modelo.

5.5.1. Planeación.

Dentro de las actividades que se ejecutan en todos los niveles de una empresa, sea pública o privada, se encuentra la planeación; en la cual se

determinan los recursos de acción a seguir que permitirán a la empresa lograr los objetivos establecidos; es decir, se elaboran los planes que guíen y den propósitos a la organización, dirección y control, que indiquen que debe hacerse, cuando, como ha de hacerse y quien lo hará.

En esta etapa de la administración se tratarán aspectos considerados medulares para el Área de Suministro de Agua Potable como son: Establecimiento de Normativas, Programas, Procedimientos y Presupuestos así también establecer la misión y la visión de dicha Área.

VISIÓN (Propuesta).

Ser un modelo a seguir, referente de la región, eficiente y autosustentable, que con responsabilidad y compromiso de los empleados, se logre el reconocimiento de los usuarios y con su apoyo, la preservación del recurso y medio ambiente.

MISIÓN (Propuesta).

Proveer agua apta para el consumo humano con la calidad y cantidad que la población demanda; comprometidos a brindar un servicio excelente a todos los usuarios de zonas urbanas y rurales, en un marco de responsabilidad con el medio ambiente y el cuidado del agua.

VALORES.

- Espíritu de Servicio.
- Innovación.
- Calidad en el servicio.
- Probidad.
- Transparencia y Rendición de cuentas.
- Trabajo en equipo.
- Servicio al cliente.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.
- Disciplina.
- Eficiencia.

5.5.1.1 Normas:

- Respetar los horarios de entrada y salida en el lugar de trabajo (08:00am a 04:00pm).
- No llegar al lugar de trabajo bajo los efectos de sustancias alucinógenas.
- Presentarse con un vestuario formal.
- Mantener el respeto con los demás trabajadores, así como también a los usuarios en general.
- Ser ordenado con su trabajo y con los recursos que utiliza.
- Cuidar y resguardar los materiales o equipos que utiliza para realizar su trabajo.
- Permanecer en su lugar de trabajo salvo en situaciones justificables.

5.5.1.2 Programas:

Se hace necesario que en la elaboración de los diferentes programas de las actividades que se efectúan dentro del Área de Suministro de Agua Potable, exista coordinación entre las partes que contribuyan a realizarlos.

La programación permitirá realizar las actividades de una mejor manera, ya que estos son instrumentos valiosos en los diferentes niveles de una empresa, porque permiten alcanzar resultados, acorde con los objetivos específicos asignados, y la elaboración de buenos programas permitirá al administrador o gerente del Área de Suministro de Agua, anticiparse con éxito, evitando las decisiones precipitadas, saber hacia dónde va y que habrá de hacerse para llegar a las metas propuestas.

El empleo de estas técnicas es de gran importancia ya que permite tomar en consideración variables que influyen en el proceso de planeación, ayudando de esa forma a conformar planes eficientes, capaces de minimizar los riesgos.

Entre las técnicas más sencillas y que puede utilizar el Área de Suministro de Agua Potable está el gráfico de Gantt que es un método gráfico de planeación y control que le permite a los gerentes contemplar las fases de inicio y terminación de diversas actividades.

Programa del Suministro de Agua Potable en el Área Urbana y Rural.

Semana 1. Primera Zona.

ACTIVIDADES/JORNADA 1	PERSONAL INVOLUCRADO		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	CARGO	CANT	HORARIO/AM	HORARIO/PM	HORARIO / AM	HORARIO/PM	HORARIO/AM	HORARIO/PM	HORARIO/AM
1- Cerrar válvula principal del tanque.	Fontanero A	1	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00
2- Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	4	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00
3- Encender motores para llenar el tanque.	Fontanero B	1	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10
4- Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Fontanero B	1	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11
5- Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Fontanero A	1	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30
6- Clorar el agua.	Fontanero A	1	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20
7- Apagar motores que extraen el agua.	Fontanero B	1	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30
8- Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	4	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20
9- Abrir válvula principal	Fontanero B	1	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45
10- Verificar nivel de agua	Fontanero B	1	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45

Semana 1. Segunda Zona.

ACTIVIDADES/JORNADA 2	PERSONAL INVOLUCRADO		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	CARGO	CANT	HORARIO/ PM	HORARIO / AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM
1- Cerrar válvula principal del tanque.	Fontanero A	1	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00
2- Cerrar válvula de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	4	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00
3- Encender motores para llenar el tanque.	Fontanero B	1	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10
4- Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Fontanero B	1	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11
5- Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Fontanero A	1	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30
6- Clorar el agua.	Fontanero A	1	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20
7- Apagar el motor que extrae el agua.	Fontanero B	1	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30
8- Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	4	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20
9- Abrir válvula principal	Fontanero B	1	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35
10-Verificar nivel de agua	Fontanero B	1	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00

Semana 2. Primer Zona.

ACTIVIDADES/JORNADA 1	PERSONAL INVOLUCRADO		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	CARGO	CANT	HORARIO/ PM	HORARIO / AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM
1- Cerrar válvula principal del tanque.	Fontanero A	1	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00
2- Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	4	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00
3- Encender motores para llenar el tanque.	Fontanero B	1	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10
4- Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Fontanero B	1	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11
5- Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Fontanero A	1	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30
6- Clorar el agua.	Fontanero A	1	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20
7- Apagar motores que extraen el agua.	Fontanero B	1	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30
8- Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	4	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20
9- Abrir válvula principal	Fontanero B	1	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35
10- Verificar nivel de agua	Fontanero B	1	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00

Semana 2. Segunda Zona.

ACTIVIDADES/JORNADA 2	PERSONAL INVOLUCRADO		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
	CARGO	CANT	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM	HORARIO / AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM	HORARIO/ PM	HORARIO/ AM
1- Cerrar válvula principal del tanque.	Fontanero A	1	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00
2- Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	4	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00	1:00	6:00
3- Encender motores para llenar el tanque.	Fontanero B	1	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10	1:10	6:10
4- Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Fontanero B	1	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11	1:11	6:11
5- Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Fontanero A	1	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30	1:12- 3:30	6:12- 8:30
6- Clorar el agua.	Fontanero A	1	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20
7- Apagar motores que extraen el agua.	Fontanero B	1	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30	3:30	8:30
8- Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	4	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20	3:20	8:20
9- Abrir válvula principal	Fontanero B	1	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45	3:35	8:45
10- Verificar nivel de agua	Fontanero B	1	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45	5:00	9:45- 10:45

5.5.1.3 Presupuestos.

Presupuesto de Ingresos del área de Suministro de Agua Potable.

Usuarios X Costo Factura	Primer Semestre	Segundo Semestre	Total
Ventas (812x5.25)x6 meses	\$ 25,578.00	\$ 25,578.00	\$ 51,156.00
Total	\$ 25,578.00	\$ 25,578.00	\$ 51,156.00

Presupuesto de Egresos del área de Suministro de Agua Potable.

Semestral.

Recursos	Sub. Total	Total
-Recursos Humanos		\$ 9,640.80
Fontaneros (300x2)x6	\$ 3,600.00	
Valvuleros (251.70x4)x6	\$ 6,040.80	
-Recursos Materiales		\$ 469.94
Cloro (42 gal x 8.57)	\$ 359.94	
Cinta Blanca	\$ 10.00	
PVC	\$ 100.00	
Energía Eléctrica		\$ 39,785.16
Transporte		\$ 120.00
	Total Egresos	\$50,015.90

5.6. Organización.

5.6.1. Estructura organizativa.

En todas las empresas es importante la creación de una estructura organizativa que comprenda las distintas unidades que conforman la empresa y de esta manera determinar la jerarquía y dependencia.

El organigrama que se presenta a continuación se elaboró tomando en cuenta solo el Área de Suministro de Agua Potable, es decir es un organigrama específico para dicha área, debido a que resulta importante contar con esta herramienta administrativa en el área, ya que no se posee. Para realizar la estructura organizativa se tomará los principios de la organización los cuales son:

- División del trabajo

El cual dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficacia, precisión y destreza.

- Jerarquización

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefe, de diferentes rasgos, desde la autoridad superior es decir, el gerente que en este caso casi siempre son los alcaldes hasta los niveles inferiores.

- Departamentalización

Que es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una empresa del cual depende del tipo de actividades a desarrollar. Para el caso hemos recomendado una departamentalización funcional ya que hemos dividido la unidad de organización por departamento.

5.6.1.1. Organigrama:

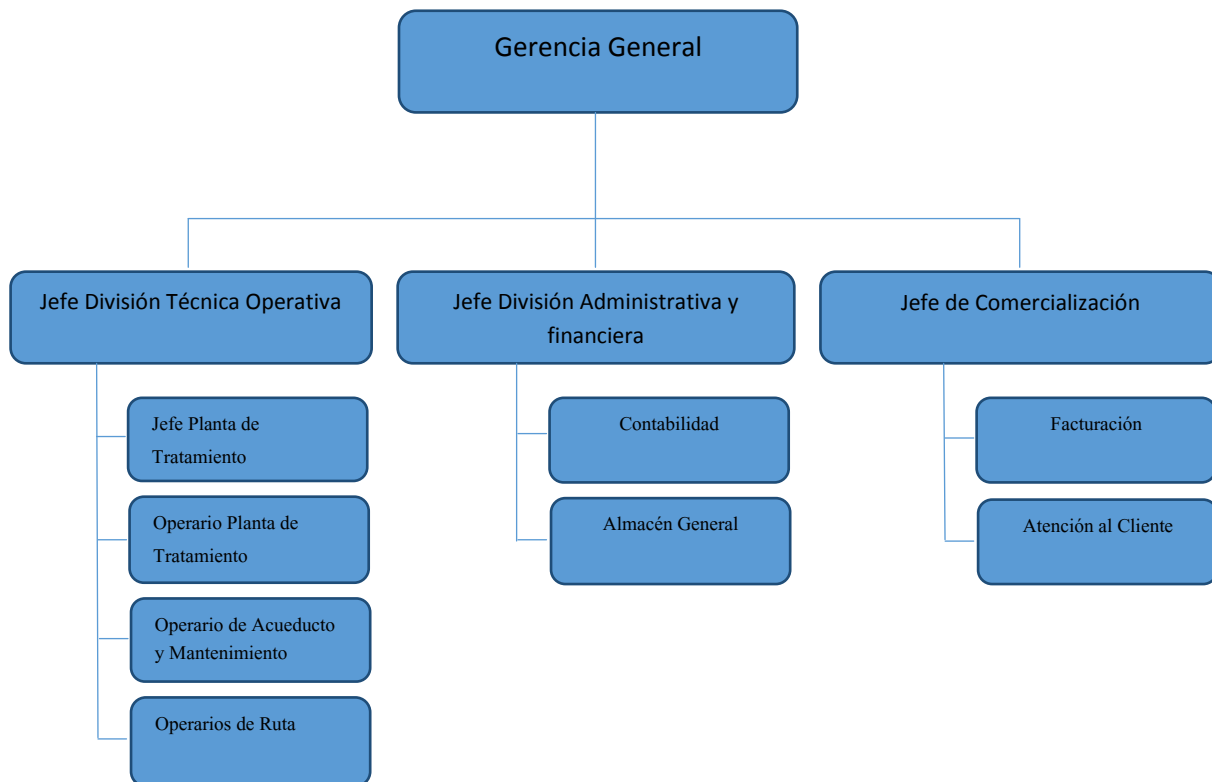
Los organigramas sirven para representar gráficamente a la empresa o también para representar una de sus áreas organizativas en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, departamentos y secciones que los conforman.

Elementos básicos de los organigramas

- Los rectángulos: representan gerencias, departamentos, secciones u otras unidades administrativas compuestas de una o varias personas.
- Línea: representa la relación que existe entre cada uno de los departamentos y que pueden ser continuas (-) o discontinúas (- - - - -).

5.6.1.2. Estructura Organizativa (propuesto).

Organigrama del Área de Agua potable, Alcaldía Municipal de Comacarán.



Elaborado por:

José Gilberto Beltrán Pozo

Melvin Manuel Canales Garcilazo

Ricardo Ernesto Cantarero Martínez

Revisado por:

Jorge Alberto Ortiz Hernández

Simbología:

— Asesoría a jefes de línea

5.7. Dirección.

5.7.1. Supervisión:

MODELO DE SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE.

I. OBJETIVO DEL MODELO:

Orientar a los jefes de unidad para la ejecución eficiente de las actividades relacionadas con el personal a su cargo, de tal forma que la interacción entre ambos sea directa y efectiva.

II. ALCANCE DEL MODELO:

La implementación de esta herramienta administrativa facilitará a los jefes de las unidades del Área de Suministro de Agua Potable, a realizar el seguimiento de las actividades periódicas del personal a su cargo, determinando así la cantidad de tareas asignadas y el tiempo de ejecución.

El tipo de supervisión que se debe implementar en las diferentes unidades del Área de Suministro de Agua Potable es:

Supervisión General o democrática, la cual consiste en considerar al subordinado como un superior y supone que motivándolo adecuadamente es una persona trabajadora y digna de confianza.

FORMULARIO DE SUPERVISION.

A continuación se presenta el formulario, que contiene los elementos necesarios para que los que harán la supervisión, realicen el seguimiento de actividades, determinando la carga de trabajo asignado a los subalternos.

REPORTE DE PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES.

Nombre de empleado:

Unidad: _____

Jefe Inmediato: _____

Período: desde _____ hasta _____

No.	Actividades realizadas	
	Actividades pendientes por toma de decisión	
	Actividades a realizar en el próximo período	
	Tiempo asignado a:	Porcentaje (%)
	Tareas del puesto de trabajo	
	Tareas afines al puesto de trabajo	
	Otras tareas	

Contenido.

Jefe inmediato:	Incorporar el nombre del Jefe inmediato superior.
Período:	Se debe ingresar el tiempo en semanas, desde el primer día laboral (Ejm. Lunes) hasta el último día laboral (Ejm. Sábado).
No.:	Será el número correlativo de acuerdo a la cantidad de actividades presentadas
Actividades realizadas:	Se detallarán las actividades ejecutadas en el período
Actividades pendientes por toma de decisión:	Se presentarán las actividades asignadas, que no han sido cumplidas debido a la falta de decisión por parte de autoridades.
Actividades a realizar en el próximo período:	Serán aquellas que deben ejecutarse por previa programación o que no han sido finalizadas en el período correspondiente.
Tiempo asignado a tareas del puesto de trabajo:	Se presentará en porcentaje, el tiempo asignado a las tareas propias de cada puesto.
Tiempo asignado a tareas afines al puesto de trabajo:	Se incorporará en porcentaje, el tiempo asignado a tareas que no son propias de cada puesto pero que guardan relación.
Tiempo asignado a Otras tareas:	Se detallará en porcentaje, el tiempo asignado a otras tareas.

Nota: El porcentaje del tiempo asignado a la ejecución de actividades debe sumar el 100%.

5.7.2. Comunicación:

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN PARA EL ÁREA DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE.

Una buena comunicación dentro del Área de Suministro de Agua, permitirá que las personas se vinculen entre sí para alcanzar un fin en común. El éxito de cualquier actividad depende de la coordinación, colaboración y sentido de pertenencia que posean los empleados, lo cual es imposible lograr sin una comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos del Área.

OBJETIVO:

Crear mecanismos de comunicación que contribuyan al funcionamiento interno del área de suministro de agua potable, integrando las actividades de cada uno de los empleados.

LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN:

- Tener claro el propósito del mensaje.
- Analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado.
- Transmitir únicamente lo necesario.
- Cuidar el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia de ideas.
- Esperar respuesta del receptor.

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN SUGERIDOS.

COMUNICACIÓN DIAGONAL:

Estos mecanismos de comunicación están dirigidos para mejorar la comunicación entre personas de niveles jerárquicos diferentes dentro del Área de Suministro de Agua Potable, que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

Reuniones:

Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y anuales; estas deberán ser utilizadas de la forma siguiente:

Semanales, servirán para dar indicaciones precisas para la ejecución de actividades cotidianas, en las diferentes áreas.

Mensuales, se programarán estas reuniones con los jefes o encargados de las distintas áreas con el fin de verificar el trabajo de sus unidades y secciones.

Anuales, estas reuniones servirán para dar a conocer el resultado de la gestión anual de trabajo realizado y para participar en la elaboración del nuevo plan.

Memorándums:

Los memorándums son escritos breves que deberán utilizarse cuando se requiera transmitir e intercambiar información entre diferentes áreas, unidades y secciones, para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición, dar avisos, etc., deben redactarse de forma sencilla y comprensible.

Carteles:

Estos medios de comunicación serán utilizados cuando se desee que todo el personal este informado sobre algún tema.

Correo electrónico:

Deberá proporcionársele el sistema de correo electrónico al personal de las diferentes áreas, unidades y secciones, el cual permitirá el dominio de grandes cantidades de datos y la disponibilidad a un gran número de personas con un costo menor, además este sistema permite dejar evidencia de cada mensaje e informar visualmente por medio de gráficas.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Este tipo de comunicación se presenta entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Reuniones por departamentos o grupos de trabajo:

Se establecerán reuniones entre compañeros del mismo nivel jerárquico cuando se desee coordinar actividades entre diferentes áreas, unidades o secciones.

Reportes o informes:

Los empleados elaborarán informes de resultados de las actividades que realizan en un periodo específico, los cuales estarán disponibles al ser requeridos por otras áreas.

Memorándums y circulares:

A través de memorándums se dará a conocer al personal cambio en instrucciones o nuevas indicaciones.

Sesiones informativa:

Se deberán realizar periódicamente sesiones donde se informe a todos los encargados de las distintas áreas, unidades o secciones, acerca de las distintas actividades a realizar en periodos determinados y la disposición de realizar el trabajo en equipo.

Correo electrónico y Redes sociales:

Se debe hacer uso de herramientas importantes de comunicación, como lo es el correo electrónico a través de este, se podrá ahorrar costos y tiempo. Una red social servirá para crear conocimientos en forma colectiva entre jefes y subordinados, o bien para compartir información.

5.8. Control.**5.8.1. Estándar de control presupuestario sobre los Gastos.**

Los presupuestos son instrumentos que no reemplazan a la administración, constituyen una herramienta para las jefaturas, los cuales permiten el control de la ejecución de las actividades en un periodo dado.

Objetivo: Proporcionar una herramienta que permita dar seguimiento a los presupuestos de gastos administrativos y operativos del área de suministro de agua potable.

Importancia: El control presupuestario permite el análisis e interpretación de la comparación de los resultados obtenidos con los proyectados, estableciendo de esta forma un índice de medición, que contribuirá a la toma de decisiones.

Estándar de Control Presupuestario sobre gastos del área de Suministro de Agua Potable.

Rubro	Gasto 2013	Presupuesto 2014	Meta a Diciembre 2014	Real Diciembre 2014	Variación	Grado de Cumplimiento
Energía Eléctrica	75,000	79,000	75,050	75,912	862	98.86%
Materia prima	910	970	921	938	17	98.19%
Transporte	125	125	115	130	(15)	88.46%
Total	\$ 76,035	\$ 80,095	\$ 76,088	\$ 76,118	\$ 864	99.96%

Análisis: Los resultados obtenidos en el mes de diciembre muestran que casi se cumplió en su totalidad las proyecciones establecidas, tal es el caso de la energía eléctrica y las materias primas, sin embargo el rubro de Transporte presenta grados considerables de incumplimiento referentes al presupuesto establecido, por lo que se recomienda el establecimiento de medidas regulatorias para el periodo futuro.

5.8.2. Modelo de control de las actividades de los empleados operativos del Suministro de Agua Potable.

Objetivo del Modelo:

Orientar a los jefes de unidad para la ejecución eficiente de las actividades relacionadas con el personal a su cargo, de tal forma que la interacción entre ambos sea directa y efectiva.

Alcance del Modelo:

La implementación de una herramienta administrativa facilitará a los jefes del Área de suministro de agua potable, realizar el seguimiento de las actividades periódicas del personal a su cargo, determinando así la cantidad de tareas asignadas y el tiempo de ejecución.

Formulario de Control de actividades y materiales

A continuación se presenta el cuadro que contiene los elementos necesarios para que los jefes de unidad, ejecuten las actividades de control, determinando la carga de trabajo asignados a los empleados, así como también los materiales que necesitan.

PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Nombre de empleado: _____

Unidad de trabajo: _____

Día _____ Nombre de la Actividad _____

Nº	Actividades Realizadas	
1		
2		
Recursos Materiales Utilizados		
Cantidad		
Actividades que no son de su área		
Recursos Materiales Utilizados		
Cantidad		
	Detalles de trabajo	Tiempo Requerido:
1	Tareas del puesto de trabajo	
2	Tareas fuera de su área	

5.9. Plan de capacitación

Objetivo General:

- ✓ Proporcionar por medio de capacitaciones conocimientos del proceso administrativo y de operación a los empleados encargados del suministro de agua potable para que puedan desempeñar sus actividades con efectividad.

Objetivos Específicos:

- ✓ Dar a conocer el proceso administrativo en cada una de sus faces a los empleados administrativos y operativos del área de suministro de agua potable.
- ✓ Capacitar a los empleados sobre la importancia que tiene el proceso administrativo y su aplicación dentro de la institución.
- ✓ Instruir a los operarios y personal administrativo acerca del funcionamiento que se da en el área de trabajo, así como también la distribución y el uso de recursos.

Las capacitaciones a los empleados son de mucha importancia ya que suministran conocimientos y crean actitudes de trabajo más competitivas, es de vital importancia porque refresca conocimientos y actualiza nuevas ideas; pero estas no surgen espontáneamente si no que existen mecanismos para poder determinar cuáles son las necesidades que se tiene de capacitación, a continuación un formato que sirve de guía para poder determinarlas:

Formato detección de Necesidades

Alcaldía Municipal de Comacarán

Necesidades de capacitación para el Personal Administrativo y Operativo del área de Suministro de Agua Potable.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Nombre del Empleado: _____

Unidad o área de trabajo: _____

Fecha: _____

NECESIDADES DE CAPACITACION	SI	NO	OBSERVACION
A. Administrativas			
1.			
2.			
3.			
B. Operativas.			
1.			
2.			
3.			
C. Otros			

Nombre de Coordinador Responsable

Zona Responsable

Después de haberse identificado las áreas críticas del área del suministro de agua potable de la alcaldía municipal de comacarán, ciudad de San Miguel, en el diagnóstico realizado, el siguiente paso es establecer la temática que refuerce las decisiones que se presentan; de tal forma que puedan homogenizarse los problemas y trabajarse en forma colectiva.

El plan de capacitación comprende un contenido didáctico para cada área deficiente como el área de administración y operativa de dicho suministro, con el objetivo de que los administradores o jefes y su personal adquieran conocimientos que luego pondrán en práctica en cada una de sus áreas.

A continuación se presentan las especificaciones y módulos a impartirse relacionados con las áreas específicas mencionadas, que contiene el plan de capacitación para la institución en estudio.

Plan de capacitación para el personal administrativo y operativo del área de suministro de agua potable, Alcaldía Municipal de Comacarán.

Área Administrativa

<i>Temas a impartir</i>	<i>A quien va dirigido</i>	<i>Duración del módulo</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Responsable de facilitar</i>
-Planeación -Organización -Dirección -Control	Empleados Administrativos y operativos	Cuatro Semanas	Ejercicios de aplicación Práctica y observación directa	Profesional En Administración de Empresas de la misma municipalidad.

**Plan de capacitación para el personal administrativo y operativo del
área de suministro de agua potable, Alcaldía Municipal de Comacarán.**

Área Operativa

<i>Temas a impartir</i>	<i>A quien va dirigido</i>	<i>Duración del módulo</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Responsable de facilitar</i>
-Distribución Óptima de la planta. -Disponibilidad de materiales y Costos de insumos -Proceso de Producción	Empleados Administrativos y operativos	Tres semanas	Ejercicios de aplicación Práctica y observación directa	INSAFORP

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN MÓDULO 1: ÁREA ADMINISTRATIVA

FACILITADOR(A): _____ FECHA: _____

OBJETIVO GENERAL: Facilitar al personal

administrativo y operativo del área de suministro de agua potable de la Alcaldía Municipal de Comacarán, información referente al proceso administrativo.

SEMANA	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	Planeación	Dar a conocer las diferentes fases que contiene el proceso administrativo.	-Clases expositivas Discusión grupal Análisis de casos	-Plumones Material de apoyo -Cañón	-Saludo y Bienvenida -Bosquejo sobre el tema	-Saludo -Presentación
2	Organización	La forma e importancia de establecer una estructura organizativa.	-Clases expositivas Discusión grupal - Análisis de casos	Plumones Material de apoyo -Cañón	-Enumerar las fases del proceso administrativo	-Exposición de conocimientos previos sobre el tema.
3	Dirección	Enseñar los beneficios que tiene la dirección para el logro de sus objetivos.	-Clases expositivas Discusión grupal - Análisis de casos	Plumones Material de apoyo -Cañón	-Formación de grupos	-Desarrollar actividades grupales.
4	Control	Dar la importancia que tiene la función de control para hacer más efectivo el trabajo.	-Clases expositivas Discusión grupal - Análisis de casos	Plumones Material de apoyo -Cañón	-Aclaración de dudas -Cierre de sesión	-Exposición de dudas -Despedida

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN MÓDULO 2: ÁREA OPERATIVA**FACILITADOR(A):** _____**OBJETIVO GENERAL:** Dar a

conocer a los jefes y personal operativo del área de suministro de agua potable, los aspectos y funciones involucradas en el área para proporcionar el servicio a los usuarios.

SEMANA	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	Distribución Optima de la planta	Mostrar la manera de organizar adecuadamente la planta para aprovechar tiempo y recursos.	-Exposición dialogada -Discusión de ideas	-Papel bond -Material de apoyo -Plumones	-Saludo y Bienvenida. -Presentación Bosquejo sobre tema.	-Saludo -Exponer conocimientos previos sobre la temática.
2	Disponibilidad de materiales y Costos de insumos	Dar a conocer cómo aprovechar mejor los elementos disponibles en la transformación del producto y los costos en que se incurren.	-Lectura y explicación dialogada -Clases expositivas -Discusión de ideas	-Aula ambientada -Fotocopias -Cañón	-Enumerar los aspectos dentro del área operativa -Importancia.	-Ejecutar la actividad asignada. -Expresar dudas.
3	Proceso de Producción	Enseñar, la forma de evitar tiempos muertos y diversificar fácilmente la producción.		-Computadora	-Aclarar dudas -Cierre de sesión	

Cronograma de Capacitación, Alcaldía Municipal de Comacarán.

Plan de Capacitación		Alcaldía Municipal de Comacarán, área de Suministro de Agua potable. Modulo N° 1.											
N°	Capacitación	Facilitador	Lugar	Duración Horas	N° Personas	L	M	M	J	V	S	D	Fecha
Semana 1	Planeación	Lic. Melvin Jose Hernandez Laines	Salón Consejo Municipal	4	14					X			
Semana 2	Organización	Lic. Melvin Jose Hernandez Laines	Salón Consejo Municipal	4	14					X			
Semana 3	Dirección	Lic. Melvin Jose Hernandez Laines	Salón Consejo Municipal	4	14					X			
Semana 4	Control	Lic. Melvin Jose Hernandez Laines	Salón Consejo Municipal	4	14					X			
N°		Facilitador	Módulo N° 2										
Semana 5	Distribución optima de la planta	INSAFORP	Salón Consejo Municipal	4	14			X					
Semana 6	Disponibilidad de materiales y Costos de insumos	INSAFORP	Salón Consejo Municipal	4	14			X					
Semana 7	Proceso de Producción	INSAFORP	Salón Consejo Municipal	4	14			X					

5.9.1. Presupuesto del Plan de capacitación.

Financiamiento de los Módulos 1 y 2: Alcaldía Municipal de Comacarán.

Material del Participante	Material del Instructor	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadernillo • Lápiz y borrador • Manual o folleto de los temas de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Temas • Papel Bond • Plumones y borradores • Pizarra 	
Inversión.	Honorarios Facilitador 1	\$ 125.00
	Honorarios Facilitador 2	\$ 00.00
	Materiales	\$ 130.00
	Papelería	\$ 50.00
	Refrigerios	\$ 105.00
	Total	\$ 410.00
Ad Honorem	INSAFORP	

Referencia Bibliográfica.

- ✓ Arango Sena, Luis Ángel (2007), El desarrollo económico y la organización del trabajo, Pearson educación, Colombia.

- ✓ Certo, Samuel C (2001), Administración Moderna (8va Ed.), Pearson, Bogotá, Colombia.

- ✓ Chiavenato, Idalberto (1996), Introducción a la Teoría General de la administración (4° Ed.) Colombia, Editorial Mac Graw Hill, Interamericana S.A.

- ✓ Chiavenato, Idalberto (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración (5ª Ed.) editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1999.

- ✓ Fred, R, David (2003), Administración Estratégica, Pearson Educación, México.

- ✓ Furnham, Adrián (2001), El comportamiento de los individuos en las organizaciones, Universidad Iberoamericana.

- ✓ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración Una perspectiva global, Editorial Mac Graw Hill, 10° Edición pág.128.

- ✓ Harold, Koontz y Cyril O'Donell. Elementos de administración moderna. México, Editorial Mc. Graw Hill. 1974.

- ✓ Hernández Sampieri, Roberto (2008), Metodología de la Investigación (4ª Ed.) Editorial McGraw Hill, México.

- ✓ Herrera Zepeda, Fernando (1999), Psicología Organizacional, Pearson Educacion, España.
- ✓ J.K. Parker (1979), Introducción al análisis de sistemas Proyectos de Desarrollo, planificación, implementación y control (1° Ed.). México. Editorial Limusa, S. A. de C.V.
- ✓ Muños Campos, Roberto (2004), La investigación científica paso a paso (4ª Ed.) Talleres Gráficos UCA, El Salvador.
- ✓ Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez (2000), Administración I y II aprobado por el MINED (1° Ed.), El Salvador.
- ✓ Robbins, Stephen P (1987), Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones (3° Ed.) México. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- ✓ Rolas Soriano, Raúl (1989), Guía para realizar investigaciones sociales (40ª Ed.) Editorial Plaza y Valdez, México.
- ✓ Schroeder, Roger. G (1987), Administración de Operaciones, Editorial Mac Graw Hill, México.

Páginas Web.

- ✓ Asamblea Legislativa. Ley de Medio Ambiente de El Salvador. 4 de Mayo 1998.
<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-medio-ambiente>

- ✓ Asamblea Legislativa, Propuesta de Anteproyecto de Ley General de Aguas 22 de Marzo de 2012.
<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/propuesta-de-ley-de-agua>

- ✓ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos97/planificacion-y-control-operaciones/planificacion-y-control-operaciones.shtml#ixzz33QKzjneW>

- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Improvisaci3n#cite_note-3
<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=inoperancia>.

- ✓ <http://es.wikipedia.org.com>