



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA  
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ  
ESPAM MFL**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA DE AGUA  
POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA  
ESTANCILLA, EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

**AUTORAS:**

**BELTRAN CONFORME ESTELA AUXILIADORA  
MOLINA INTRIAGO VANESSA DEL MONSERRAT**

**TUTORA:**

**MGS. CLARA ZAMBRANO DE NAVARRETE**

**CALCETA, SEPTIEMBRE DEL 2010**

## **DECLARACIÓN**

Nosotras, Beltrán Conforme Estela Auxiliadora y Molina Intriago Vanessa del Monserrat, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “ESPAM MFL”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

---

**BELTRAN CONFORME ESTELA AUXILIADORA**

---

**MOLINA INTRIAGO VANESSA DEL MONSERRAT**

## **CERTIFICACIÓN**

Mgs. Clara Zambrano de Navarrete certifica haber tutorado la tesis titulada “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA, EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**”, que ha sido desarrollada por Beltrán Conforme Estela Auxiliadora y Molina Intriago Vanessa del Monserrat, previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL).

---

**MGS. CLARA ZAMBRANO DE NAVARRETE**  
TUTOR DE TESIS

## **APROBACIÓN**

Los suscritos, miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada, “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA, EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Beltrán Conforme Estela Auxiliadora y Molina Intriago Vanessa del Monserrat, previa a la obtención del título Ingeniero en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL).

Econ. Carlos Recalde Martínez Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Dr. Walter Vélez Galarza

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

Dr. Gabriel Pazmiño Armijos

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos luz y esperanza en nuestros corazones para luchar en cada reto que nos propongamos.

A la Institución que nos dio la oportunidad de capacitarnos y en la cual nos hemos forjado día a día;

A los catedráticos de la Espam y a los Empleados de la Empresa Emapa Regional La Estancilla, que siempre estuvieron predispuestos a dar su ayuda en nuestra investigación.

A nuestros padres quienes estuvieron dándonos fuerzas para vencer los obstáculos y poder llegar con el objetivo propuesto.

A nuestros familiares y amigos que con una palabra de aliento nos invitaban a seguir con nuestro trabajo investigativo.

***LAS AUTORAS***

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor dedico esta tesis a mi hijo, quien es la razón de mi ser, y por quien derrumbaría cualquier obstáculo que se me presentara en mi camino, a mi madre quien con su amor incondicional me apoya en todas las decisiones y cuando tengo algún inconveniente, me brinda los mejores consejos para que pueda superarlos, salir adelante y poder cumplir las metas propuestas.

*VANESSA MOLINA*

Con mucho amor dedico esta tesis de grado a mi abuela y mi madre quienes son el pilar fundamental en mi vida, y me han brindado su apoyo, y son las personas que están presentes en los buenos y malos momentos de mi vida, a mi familia que me brindan incondicionalmente su apoyo, mis amigos y compañeros que siempre con una mano amiga están predispuesto a ayudarme.

*ESTELA BELTRÁN*

## CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
APROBACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
RESUMEN.....	ix
SUMARY.....	x
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.4. JUSTIFICACION.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEORICO.....	7
2.1. EMPRESA DE AGUA Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA.....	7
2.1.1. GENERALIDADES.....	7
2.1.2. EL SISTEMA DE CAPTACION.....	8
2.1.3. SISTEMA DE TRATAMIENTO (PRODUCCIÓN).....	8
2.1.4. SERVICIOS CORPORATIVOS.....	10
2.1.5. MODALIDADES DEL SERVICIO.....	10
2.1.6. FORMAS DE ACCEDER AL SERVICIO.....	10
2.1.7. CONDUCCION DEL SISTEMA DE BOMBEO DE AGUA TRATADA.....	11
2.1.8. EL ACUEDUCTO “LA ESTANCILLA - LA ATRAVESADA” – “LA ATRAVESADA – BAHIA DE CARAQUEZ” Y “LA ATRAVESADA - SAN VICENTE”.....	12
2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO.....	12
2.2.1. UTILIDAD.....	14
2.2.2. OTROS TIPOS DE MANUALES.....	15
2.2.3. APLICACIÓN DE LOS MANUALES.....	17
2.2.4. CONTENIDO DEL MANUAL.....	18
2.2.5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.....	18
2.2.6. PROCECO Y METODOLOGÍA.....	19
2.2.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO.....	21
2.2.8. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO.....	23
2.2.9. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	25
2.2.10. CONFORMACIÓN DEL MANUAL.....	25
2.2.11. DISEÑO DEL PROYECTO.....	28
CAPÍTULO III.....	31
DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
2.1. UBICACIÓN.....	31

3.2. ENFOQUE .....	31
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN .....	32
3.4.1. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	32
3.5. ESTUDIO PRELIMINAR.....	32
3.6. TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	32
3.6.1. TECNICAS:.....	32
3.6.2. LA OBSERVACIÓN DIRECTA .....	33
3.6.3. LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....	33
3.6.4. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	33
3.7. MODALIDAD DE INVESTIGACION.....	34
3.8. NIVEL DE INVESTIGACION.....	34
3.9. METODOS.....	35
3.10. PROCEDIMIENTO .....	35
CAPÍTULO IV .....	36
RESULTADOS .....	36
CAPÍTULO V .....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS.....	82

## **RESUMEN**

El vigente trabajo investigativo tiene el propósito de realizar un Manual de Procedimiento para la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA, para lo cual se fijó como objetivo general el implementar un manual de procedimiento para la administración de Recursos Humanos de la Empresa.

Para cumplir con este objetivo se realizó un diseño metodológico en el que se especifica el tipo de investigación que se aplicó la cuál fue la descriptiva o de campo, por esta razón se elaboró preguntas de entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos, y se elaboró una encuesta la cual fue aplicada a los empleados de la empresa en diferentes ciudades donde se encuentra las oficinas de la Empresa Emapa Regional La Estancilla.

Tomando como base los resultados de la entrevista y la encuesta para la elaboración del Manual que la Empresa necesita, combinado con otras investigaciones de manuales de procedimiento ya elaborados, para obtener un manual más conciso y que pueda proporcionar la información necesaria para la Empresa. La responsabilidad operativa del personal especifica el cargo, el área a la que pertenece, a quien se debe dirigir, y las funciones de cada personal de la Empresa.

El Departamento de Recursos Humanos, tiene como visión integral, mantener el control de las funciones de cada empleado de la Empresa, y despejar las dudas que el empleado llegara a tener. Se preparó un manual de procedimiento utilizando un diseño fácil de comprender y que tenga la información necesaria para que brinde el conocimiento que los empleados.

## SUMMARY

This investigation is intended to create a Manual of Procedure for the Company of Water and Sewerage EMAPA, for which set a goal general implement a manual for the Human Resources administration of the Company.

To fulfill this goal was carried out a methodological design in which specifies the type of research that has been applied the what was the descriptive or field, for this reason was prepared questions of interview addressed to the Director of Human Resources, and produced a survey which was applied to the company employees in different cities where it is the offices of the Company Emapa Regional The Estancilla

On the basis of results of the interview and the survey for the development of the Manual that the Company needs, combined with other investigations of procedural manuals already developed, to obtain a manual more concise and which can provide the necessary information for the Company. The operational responsibility of the staff specifies the charge, the area to which it belongs, to whom should lead, and the functions of each company staff.

The Department of Human Resources, is as integral vision, maintain control of the functions of each employee of the company, and the doubts that the employee came to take. Be prepared a manual of procedure using a design easy to understand and have the necessary information to provide the knowledge that employees.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un Manual de Procedimientos de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla en el área de Recursos Humanos, realizando una entrevista al Director de Recursos Humanos para realizar preguntas acorde al tema principal de la investigación y con ello poder ejecutar la debida encuesta a cada empleado de la empresa en los diferentes cantones donde se encuentra las instalaciones de la misma, como Tosagua, Sucre, Junín, Bolívar, San Vicente y la Matriz La Estancilla.

El sistema regional de abastecimiento de agua potable de la Estancilla cuenta con dos plantas de tratamiento o purificación de las aguas captadas desde el Río Carrizal, la una que data desde el año 1968 en que fue construido el Sistema de Tratamiento (IEOS) y la otra que data de mediado de los años 80 (CRM). La operación de cada una de las Plantas de Tratamiento están en el orden de 10500 m<sup>3</sup>/día y 18000m<sup>3</sup>/día, estableciendo que ambas plantas de tratamiento operando en forma conjunta pueden producir en las condiciones actuales un volumen de agua tratada sobre los 25000m<sup>3</sup>/día.

Con la elaboración del Manual de Procedimiento se espera que sea de mucha utilidad para la Empresa EMAPA, para que sus empleados tengan a la mano un instrumento de ayuda en la tarea que están realizando. El propósito fundamental de la elaboración del Manual de Procedimientos es servir como auxiliar a los colaboradores de la Coordinación de Comunicación Social en la realización de las funciones que se les confiere.

## **1.1. ANTECEDENTES**

Un Manual de Procedimientos describe las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Además describe los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. *Empresa de Agua Potable y Alcantarillado (2010)*.

En él se encuentra registrada y transmitida la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, a los empleados y jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, (EMAPA) “Regional La Estancilla”, está constituida como persona jurídica, de derecho público, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con patrimonio propio y domiciliado en la ciudad de Tosagua, cabecera cantonal de Tosagua, en la provincia de Manabí.

La Empresa se regirá por la ley de su creación, por su reglamento y los acuerdos, resoluciones e instructivos que dicte el Directorio. La misma tiene como finalidad la dotación, administración y prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y pluvial de los cantones Junín, Bolívar, Tosagua, Sucre y San Vicente.

De acuerdo con sus posibilidades técnicas, la EMAPA “Regional La Estancilla”, podrá extender a otros cantones la prestación de los servicios señalados en el artículo precedente, para lo cual, celebrará convenios con municipios y empresas de otros cantones, debiendo para todos los casos planificar, controlar y tomar las

medidas necesarias, conducentes a la protección y conservación del equilibrio ecológico del área.

En el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Emapa, el Director cuenta con un Manual de Procedimientos que fue creado por él mismo desde hace unos pocos meses atrás, pero hasta en la actualidad la Empresa no lo certifica o legaliza para ser utilizado como tal, sin embargo han solicitado que se realice un Manual de Procedimientos más completo que cumpla con los requerimientos indispensables para la Empresa, y así poder transmitirlo a los Empleados y a quienes les interese, para aclarar dudas acerca del trabajo que desempeñan o para saber las políticas que deben de cumplir.

El director de recursos humanos es el encargado de prestar servicios a la empresa, evaluar el desempeño del personal, realizar capacitaciones y desarrollo de programas, cursos y actividades que vayan en función del mejoramiento del conocimiento del personal así como también el reclutamiento de los mismos. Ver **anexo # 2**

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa de agua y alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, está constituida como persona jurídica, de derecho público, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con patrimonio propio y domiciliada en la ciudad de Tosagua, cabecera cantonal de Tosagua, en la provincia de Manabí.

Sin el uso adecuado de un Manual dentro de una Empresa se puede crear confusión en las responsabilidades, al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, habrían serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscara el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo.

Si la empresa no cuenta con normas establecidas, representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. No hay un control eficaz de las actividades, el manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falta, por que enumera uno a uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo el proceso de búsqueda del factor deficiente “el que causa la falla” y corregirlo.

### **1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Un apropiado Manual de Procedimientos cómo puede contribuir con las expectativas y necesidades del Área de Recursos Humanos de la Empresa de Agua y Alcantarillado?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un manual de procedimientos para la administración de Recursos Humanos de la Empresa de Agua y Alcantarillado Emapa Regional La Estancilla.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los empleados con respecto a un manual de procedimientos.
- Determinar los pasos a seguir para la identificación de cada uno de los procesos en la empresa.
- Demostrar en el documento la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización de los recursos humanos.

## 1.4. JUSTIFICACION

Hablando en forma concreta, podríamos expresar que en una empresa en donde no aplique correctamente (o para nada) el uso de los manuales de procesos y procedimientos, se presentaran seguramente uno o varios síntomas que causen algún malestar dentro de la Empresa.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia. Sherman, A; y Bohlander (1994)

El Manual de Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, (EMAPA) “Regional La Estancilla”, tiene como finalidad la dotación, administración y prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado de los cantones Junín, Bolívar, Tosagua, Sucre y San Vicente. De acuerdo con sus posibilidades técnicas, la EMAPA “Regional La Estancilla”, podrá extender a otros cantones la prestación de los servicios señalados en el artículo precedente, para lo cual, celebrará convenios con municipios y empresas de otros cantones, debiendo para todos los casos planificar, controlar y tomar las medidas necesarias, conducentes a la protección y conservación del equilibrio ecológico del área, además de los aspectos antes enunciados, se puede considerar prioritario y urgente, la elaboración de un manual de procedimiento que incluya una serie de estamentos, políticas, normas, y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. EMPRESA DE AGUA Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA.**

##### **2.1.1. GENERALIDADES.**

El sistema regional de abastecimiento de agua potable de la Estancilla cuenta con dos plantas de tratamiento o purificación de las aguas captadas desde el Río Carrizal, la una que data desde el año 1968 en que fue construido el Sistema de Tratamiento (IEOS) y la otra que data de mediados de los años 80 (CRM). La operación de cada una de las Plantas de Tratamiento están en el orden de 10500 m<sup>3</sup>/día y 18000m<sup>3</sup>/día, estableciendo que ambas plantas de tratamiento operando en forma conjunta pueden producir en las condiciones actuales un volumen de agua tratada sobre los 25000m<sup>3</sup>/día.

El agua cruda requerida por ambas Plantas de Tratamiento del Sistema Regional de Agua La Estancilla, es captada del Río Carrizal mediante cuatro (4) bombas sumergibles y una (1) bomba estacionaria, las mismas que se ubican en una balsa de flotación instalada en el Río<sup>1</sup>.

En las dos plantas de tratamiento de Agua Potable que actualmente se encuentran en operación, el sistema de tratamiento es similar, la diferencia radica en el sistema de filtración de agua ya que, para la Planta de Tratamiento #1, la más antigua por su periodo de operación, se tiene una batería de cuatro filtros rápidos compuestos por grava y arena de flujo ascendente operando a tasa constante, y para la planta de tratamiento # 2, se tiene una batería de cinco filtros

---

<sup>1</sup> <http://www.emapalaestancilla.gov.ec>

rápidos de tipo metálicos que trabajan a presión y, compuestos al igual que los otros por grava y arena de flujo ascendente operando a tasa constante.

Dentro de las instalaciones del Sistema Regional de Agua Potable de la Estancilla, se tiene actualmente un sistema de bombeo de agua tratada que alimenta las conducciones hacia Tosagua-Bahía de Caráquez-San Vicente, hacia Calceta y hacia Junín.

### **2.1.2. EL SISTEMA DE CAPTACION**

La captación se la realiza con cuatro bombas sumergibles, las mismas que se encuentran funcionando, pero con dificultades operativas por lo que se hace necesario su reemplazo, todas estas bombas están equipadas con sus respectivos tableros de arranque y válvulas de control.

Debido a la alta cantidad de arena limo, limo y arcilla que arrastra el río Carrizal en la época de invierno se hace necesario la instalación de separadores hidrociclónicos de sólidos o en su defecto otras alternativas como galerías subterráneas de infiltración o tanques de pre sedimentación o desarenadores.

### **2.1.3. SISTEMA DE TRATAMIENTO (PRODUCCIÓN)**

Existen con 2 plantas de tratamiento una de 10800 m<sup>3</sup>/día (125 l/s) trabajando normalmente, pero debe instalarse el mecanismo completo de las válvulas automáticas de descarda de fangos; y consta de los siguientes elementos:

- Torre de aireación. ver anexo # 1
- Reactor tipo manto de lodos.
- Batería de cuatro filtros rápidos compuesto por grava y arena de flujo ascendente operando a tasa constante.
- Dosificadores gravimétricos para poli cloruro de aluminio y realizar la pre cloración con equipos nuevos.

- Sala de dosificación de cloro gaseoso con equipos nuevos.
- Esta planta está trabajando en óptimas condiciones.

Otra planta de tratamiento diseñada para 18.000 m<sup>3</sup>/día (208 l/s) la cual fue repotenciada y se encuentra operando a medias y debe repararse todo el sistema de expulsión automática de fango, cuenta con:

- Torre de aireación.
- Decantador con módulos de alta sedimentación. Ver anexo # 1
- Batería de cinco filtros metálicos rápidos que trabajan a presión compuesta por grava y arena de flujo ascendente operando a tasa constante.
- Sistemas dosificadores de químicos para poli cloruro de aluminio y realizar el pre cloración con equipos nuevos.
- Sala de dosificación de cloro gaseoso con equipos nuevos.
- Un laboratorio en el cual se encuentran instalados equipos de medición en línea de turbiedad, cloro residual y PH.

Adicionalmente se encuentra en servicio un sistema rápido de retro lavado de filtros que consta de una bomba de 150 HP con su respectivo tablero arrancador así como de un motor bomba de la misma capacidad de repuesto.

Así mismo la planta de tratamiento cuenta con tres tanques de almacenamiento uno de 400 m<sup>3</sup>, uno de 1000 m<sup>3</sup>; y, uno de 100 m<sup>3</sup>, los cuales sirven para almacenar agua para retro lavado y depósitos de agua tratada previa a la impulsión de agua tratada producto de las planta de tratamiento # 1 y # 2 respectivamente. Ver anexo # 1

#### **2.1.4. SERVICIOS CORPORATIVOS**

La EMAPA Regional La Estancilla, tiene como objetivo garantizar la provisión de agua potable en las ciudades de Calceta, Bahía de Caráquez, San Vicente, Junín y Tosagua, sitios en tránsito y zonas rurales consolidadas.

La actividad principal de la empresa es la captación, tratamiento, distribución y venta de Agua Potable en las ciudades a las que se sirve. La misma que vigila el consumo que realizan sus usuarios en Agua Potable por micromedición para tal efecto comercializa medidores de agua potable.

#### **2.1.5. MODALIDADES DEL SERVICIO**

Servicio Regular: Implica la conexión a un inmueble de manera permanente.

Servicio Ocasional: Se presta a un inmueble mientras se realicen obras necesarias (urbanizaciones, espectáculos públicos y otros).

Servicio Colectivo: Se presta para fines comunitarios a través de grifos públicos en la red de agua potable o en los tanques de almacenamiento (Incendios, escasez de agua y otros).

#### **2.1.6. FORMAS DE ACCEDER AL SERVICIO**

Todo inmueble ubicado en el área de servicio debe tener la instalación de agua potable prevista exclusivamente por la EMAPA Regional La Estancilla siempre que no existan inconvenientes técnicos de dotación. El derecho de prestación de servicios se lo cobrará de acuerdo al diámetro de la acometida a instalarse, sin que dentro de dicho valor se consideren los costos por materiales a utilizarse, costos que serán asumidos por el cliente, de acuerdo a la siguiente tabla:

1/2"	\$ 5.00
3/4"	\$15.00
1"	\$35.00
1 1/2"	\$50.00
2"	\$75.00
Tanqueros Particulares	\$10.00

La persona natural o jurídica que desee obtener el servicio de agua potable en una vivienda, local comercial o predio de su propiedad u otro, pedirá en las oficinas de la Empresa la respectiva solicitud del servicio donde hará constar la siguiente información:

- Nombre del propietario del inmueble
- Ciudad, Parroquia, calle, número, transversal, etc. Donde se encuentre ubicada la vivienda.
- Establecer la necesidad para la cual se requiere el servicio. Además deberá acompañar a la referida solicitud, copia de la escritura del inmueble (donde se constará los datos del dueño del predio) y copia de la cédula de ciudadanía.

#### **2.1.7. CONDUCCION DEL SISTEMA DE BOMBEO DE AGUA TRATADA**

El sistema La Estancilla cuenta con 6 unidades de bombas distribuidas en las estaciones de bombeo # 1 y # 2 y las mismas que tienen las siguientes características:

- 2 unidades de bombas de 400 HP marca Worthington que impulsa agua a la línea de conducción que abastece a Tosagua – Bahía – San Vicente y sitios en tránsito, en la actualidad una se encuentra en funcionamiento y la otra unidad se encuentra fuera de servicio por problemas en el grupo de bombeo.

- 2 unidades de bombas de 350 HP Perlees que impulsa agua a la línea de conducción de Bahía y San Vicente además se utilizan para abastecer por medio de Bay-pass a Calceta – Junín y sitios de tránsito, en la actualidad una se encuentra en funcionamiento y la otra unidad esta fuera de servicio por problemas en su motor (bobinado).
- 2 unidades de bombas de 200 HP Worthíngton que impulsa agua a la línea de conducción que abastece a Calceta – Junín y sitios en tránsito, en funcionamiento.

#### **2.1.8. EL ACUEDUCTO “LA ESTANCILLA - LA ATRAVESADA” – “LA ATRAVESADA – BAHIA DE CARAQUEZ” Y “LA ATRAVESADA - SAN VICENTE”.**

El acueducto La Estancilla – Bahía, tiene una longitud aproximada de 43 km. y conduce agua potable a las ciudades de Tosagua, Bahía de Caráquez, y un ramal desde el sitio La Atravesada, que se extiende hasta la ciudad de San Vicente y tiene una longitud aproximada de 36 km., por lo tanto al tener los acueductos este largo recorrido cruza por terrenos de diversas topografía y tipo de suelo; con los siguientes problemas que esto acarrea por causa de los agentes externos tales como la corrosión y las arcillas expansivas lo que produce bastantes desacoples y deslizamientos; así como el deterioro de la tubería de hierro dúctil por causa de la corrosión y de que los implementos tales como las válvulas de aire .

#### **2.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO.**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. González, H. (1999).

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

El manual de procesos y procedimientos es mas importantes de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, si no también incluye una serie de estamentos, políticas, normas, y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Los manuales de procedimiento, son comparables con la constitución política de nuestra patria, ya que al igual que en esta, el manual de procedimientos reúne las normas básicas (y no tan básicas) de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse<sup>2</sup>.

### 2.2.1. UTILIDAD

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Se definen tres palabras claves:

- a. **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben

---

<sup>2</sup> Acuña Rolando (1982) Técnicas de Documentación e Investigación 2, 4ta Edición. Caracas Venezuela Universidad Nacional Abierta.

seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

- b. Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.
- c. Procedimiento:** Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios. Gómez, F. (1993).

## **2.2.2. OTROS TIPOS DE MANUALES.**

### **a) MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad<sup>3</sup>.

### **b) MANUAL DE POLÍTICAS.**

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

### **c) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS.**

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la

---

<sup>3</sup> Ander E. Ezequiel (1982) Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires: Editorial Humanista.

organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución. Gómez, C. (1997).

**d) MANUAL DEL ESPECIALISTA.**

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones<sup>4</sup>.

**e) MANUAL DEL EMPLEADO.**

El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.<sup>5</sup>

**f) MANUAL DE PROPÓSITO MÚLTIPLE.**

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

**g) CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL**

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben ser elaboradas mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para

---

<sup>4</sup> Arias, Fidias (1999) El Proyecto de Investigación, Caracas: Editorial Episteme.

<sup>5</sup> Arévalo Trinidad, Marvelis. (Abril 2002), "Diseño de un procedimiento administrativo de egreso de materiales por ventas en la empresa AB Industrias de Venezuela C.A Sede Nacional, Anaco.

su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos. Palma, J. (2003).

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su aprobación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización<sup>6</sup>.

### **2.2.3. APLICACIÓN DE LOS MANUALES**

La aplicación del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.

---

<sup>6</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.

- La aplicación de un sistema de meritos y sanciones para la administración de personal.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- El establecimiento de procedimientos y normas.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos<sup>7</sup>.

#### **2.2.4. CONTENIDO DEL MANUAL**

Como podemos ver, los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

El manual de procedimientos debe poseer en su contenido los conceptos claros de: Misión, Visión, Estrategia, Políticas, Valores, Principios, Objetivos, Funciones, Productos o Servicios.

#### **2.2.5. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS**

EA través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos. Pérez, L. y Candale, Z. (2005).

---

<sup>7</sup> González Humberto (1999) <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/>, [www.google.com](http://www.google.com)

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

#### **2.2.5.1. DELIMITACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.**

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.

#### **2.2.6. PROCESO Y METODOLOGÍA**

##### **2.2.6.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Melinkoff, R. (1990).

Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente utilizan para recabar la información necesaria son:

- a. Investigación documental.
- b. Entrevista directa.
- c. Observación de campo.

#### **a. Investigación Documental.**

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio<sup>8</sup>.

Es importante además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

#### **b. Entrevista Directa.**

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientada para obtener información. Este medio permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.

---

<sup>8</sup> Álvarez López, L. F. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana - [pepearrobafacii.uho.edu.cu](http://pepearrobafacii.uho.edu.cu). Máster en Dirección de la Universidad de Holguín. , La Habana, Cuba.

- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

### **c. Observación de Campo.**

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo es muy importante, ya que permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen<sup>9</sup>.

### **2.2.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO.**

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual. Palma, J. (2003).

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

---

<sup>9</sup> Melinkoff Ramón (1990), Los Procesos Administrativos, Caracas: Editorial Panapo, (1ra. Edición)

**¿Qué trabajo se hace?**

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

**¿Quién lo hace?**

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

**¿Cómo se hace?**

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

**¿Cuándo se hace?**

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

**¿Dónde se hace?**

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

**¿Por qué se hace?**

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función. Pérez, L. y Candale, Z. (2005).

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos.
- El tipo de registros empleados.
- Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- Las probables causas de demora.
- Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- La determinación que se requiere.
- Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades<sup>10</sup>.

#### **2.2.8. ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO.**

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

##### **a. Eliminar.**

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

##### **b. Combinar.**

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina,

---

<sup>10</sup> Pino, Ángela (1998), El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.

generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

### **c. Cambiar.**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad. Pino, Á. (1998).

### **d. Mejorar.**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

### **e. Mantener.**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ríos Yolimar (Marzo 2002) "Rediseño y procedimiento de compras primas requeridas (CPR-2) en la Planta Eléctrica Alfredo Salazar CADAFE". (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.

### **2.2.9. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales<sup>12</sup>.

### **2.2.10. CONFORMACIÓN DEL MANUAL**

#### **A) IDENTIFICACIÓN**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).<sup>13</sup>
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

---

<sup>12</sup> Tamayo y Tamayo, Mario (1997), El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Edito

<sup>13</sup> Gómez C. (1997). Sistemas Administrativos. Mc Graw Hill. México

**B) ÍNDICE O CONTENIDO**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

**C) PRÒLOGO Y/O INTRODUCCIÓN**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

**D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

**E) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

**F) RESPONSABLES**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

**G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones

alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. Ríos, Y. (2002).

#### **H) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones).**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. Romero Casanova, J. A. (2002).

#### **I) FORMULARIO DE IMPRESOS.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### **J) DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados. Silva, F., Abad, J. (2007).

#### **K) GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

### **2.2.11. DISEÑO DEL PROYECTO.**

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo. (Arévalo Trinidad, Marvelis. (Abril 2002)

#### **1. Preparación Del Proyecto**

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

##### 1. Propuesta técnica, (que debe de incluir):

-Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.

-Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.

-Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.

Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.

-Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.

-Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.

-Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.

- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

## **2. Encuesta:**

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación.<sup>14</sup> También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo. Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas. También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

---

<sup>14</sup> García, C. (2001). Manual de recursos humanos. Otros conceptos y herramientas de Recursos humanos. <http://www.gestiopolis.com>

### **3. La entrevista**

Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientada a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. (Arias, Fidias (1999).

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar. Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones. Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO METODOLÓGICO.**

#### **3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrollo en la empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA, la cual está ubicada en la parroquia Ángel Pedro Giler (La Estancilla), cantón Tosagua que limita al norte con Tosagua, al sur con Bolívar, al Este con Chone y al Oeste con Rocafuerte. Ver anexo # 3

#### **3.2. ENFOQUE**

El enfoque que utilizó el proyecto fue la de elaborar un manual de procedimientos en el área de Recursos Humanos para tener una mejor organización con respecto al personal que labora en la empresa.

#### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se aplicó para esta investigación fue la descriptiva o de campo, ya que se aplicó entrevistas al Jefe de Recursos Humanos quien con sus respuestas ayudó a la elaboración del Manual de Procedimientos, al mismo tiempo se aplicó una encuesta al personal que labora en dicha empresa.

### **3.4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.**

La población que se estudió estuvo formada por los directivos, personal administrativo y trabajadores de la Empresa de Agua y Alcantarillado Emapa Regional La Estancilla.

#### **3.4.1. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El tamaño de la muestra estuvo formado por los directivos, personal administrativo y trabajadores de la empresa antes mencionada que en total son 41 empleados.

### **3.5. ESTUDIO PRELIMINAR**

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizaron en el área o áreas donde se actuó. Con base en él se pudo definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de las mismas, actividades que se realizaron, magnitud y alcances de la empresa, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

### **3.6. TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

#### **3.6.1. TECNICAS:**

Todo proceso de investigación requiere del uso de diversas técnicas que permitieron al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

Las técnicas constituyen elementos de investigación más precisos, específicos y concretos en la ejecución de la investigación. Para el presente trabajo se aplicó la técnica de la **entrevista no estructurada**, la misma que se la realizó a cada uno de los integrantes de la muestra, a más de **La observación directa**. Ver anexo # 4 y 5

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas que se utilizaron para el desarrollo del presente Trabajo son las siguientes:

### **3.6.2. LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que el investigador pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática, debido al hecho de la carencia de un manual de procedimientos administrativos.

Sabino, C. (1997), Señala que: "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social". (p. 134).

### **3.6.3. LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

Otra de las técnicas que se utilizó es la entrevista no estructurada en la empresa; en donde se llevó a cabo conversaciones abiertas con todo el personal interno que labora en la institución. Esto con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente a los procesos.

Ander E. (1982) Dice que: " La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de una cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado". (p.227)

### **3.6.4. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Acuña R. (1982) Señala que: "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección. (p.307).

Las anotaciones son hechas utilizando diferentes instrumentos, Entre los cuales citaremos:

- a. Fichas: Instrumento utilizado por el investigador para clasificar y anotar, las distintas informaciones que son necesarias para apoyar la realización del Trabajo.
- b. Hoja: Otro de los instrumentos que aplicó el investigador para anotar las respuestas dadas por los empleados de sus puestos de trabajo.
- c. Lápiz.- Se usó para redactar las opiniones de los trabajadores, en las respectivas entrevistas.
- d. Grabadora.- Instrumento de gran ayuda para guardar la información suministrada por los trabajadores, en las entrevistas realizadas a cada uno de ellos.

La presente investigación se desarrolló de forma equitativa, objetiva y metódica, con el relativo informe.

### **3.7. MODALIDAD DE INVESTIGACION.**

- Diagnostica.
- Prepositiva.
- De campo.
- Documental.

### **3.8. NIVEL DE INVESTIGACION.**

- Descriptiva.
- Analítica.
- Evaluativa.
- Bibliográfica

### **3.9. METODOS.**

- Inductivos
- Deductivo
- No experimental

### **3.10. PROCEDIMIENTO**

Para realizar el procedimiento de los resultados se realizó la entrevista al Director de Recursos Humanos, quien respondió a las inquietudes que se tenían para elaborar el Manual de Procedimiento, para luego realizar la encuesta a los empleados que se encontraban en Emapa La Estancilla quienes respondieron las preguntas de la encuestas sin inconveniente alguno, luego la encuesta fue aplicada a los empleados de la ciudad de Calceta y luego los empleados de Junín, quienes llenaron las preguntas de la encuesta sin problemas, se realizó luego en la ciudad de Bahía de Caráquez, San Vicente y Tosagua no encontrando inconvenientes con los empleados para poder realizar la encuesta, aunque no se pudo realizar la encuesta a los obreros, porque no se encontraban en ese momento disponibles para poder realizar la encuesta.

Una vez obtenido los datos de la encuesta se procedió a realizar la tabulación de datos, tomados los datos se dispuso a tabular las 20 preguntas realizada a 44 empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado Emapa Regional La Estancilla, para luego realizar tablas en la que se identificaran las respuestas de los empleados, y se graficará con el pastel o gráfico circular 3D, y de acuerdo a esto se realizará el respectivo análisis a cada pregunta con su respectiva respuesta.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

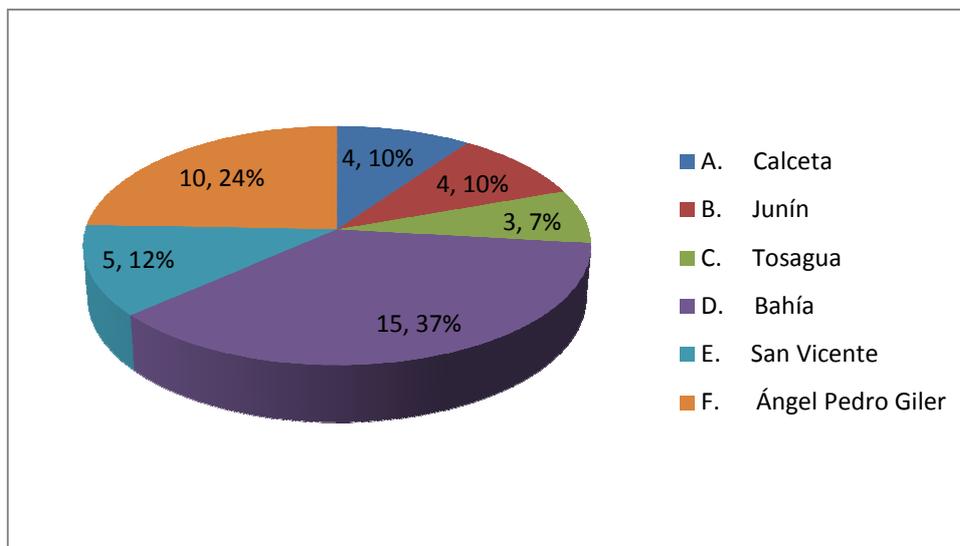
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE AGUA Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA.

#### 1. ¿Cuál es su lugar de trabajo?

Tabla N° 1

A. Calceta	4
B. Junín	4
C. Tosagua	3
D. Bahía	15
E. San Vicente	5
F. Ángel Pedro Giler	10

Gráfico N° 1



FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla

## ANÁLISIS

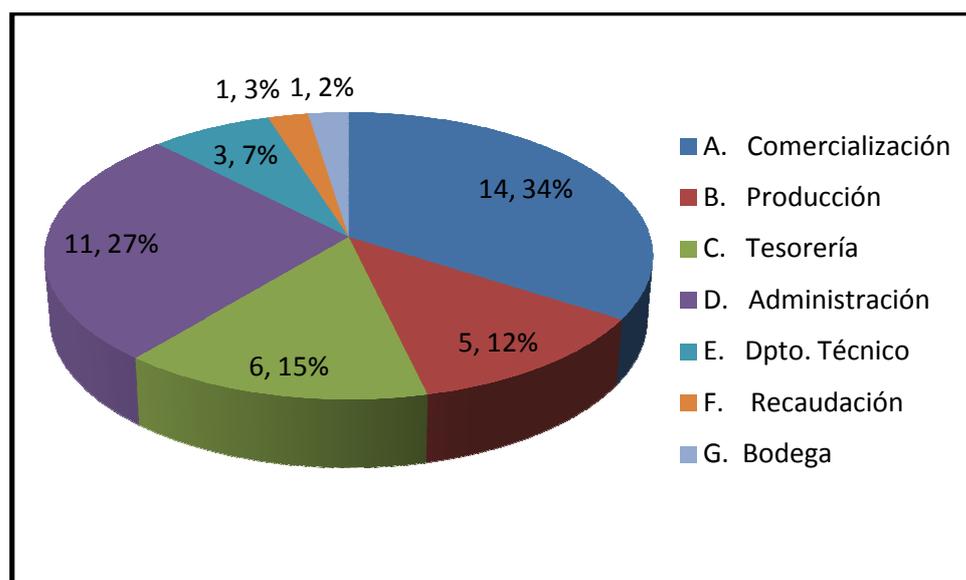
En la tabla y gráfico N°1 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 4 empleados trabajan en Calceta, lo que corresponde el 10%; 4 de los empleados trabajan en Junín lo que corresponde el 10%; 3 de ellos trabajan en Tosagua, lo que corresponde el 7%; 15 de los empleados trabajan en Bahía de Caráquez, lo que corresponde el 37%; 5 de los empleados trabajan en San Vicente lo que corresponde el 12%; 10 de los empleados trabajan en Ángel Pedro Giler (La Estancilla), lo que corresponde el 24%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA se encuentran concentrados en la ciudad de Bahía cantón Sucre.

## 2. ¿En qué área dentro de la empresa se desempeña?

Tabla N° 2

<b>A. Comercialización</b>	<b>14</b>
<b>B. Producción</b>	<b>5</b>
<b>C. Tesorería</b>	<b>6</b>
<b>D. Administración</b>	<b>11</b>
<b>E. Dpto. Técnico</b>	<b>3</b>
<b>F. Recaudación</b>	<b>1</b>
<b>G. Bodega</b>	<b>1</b>

Gráfico N° 2



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

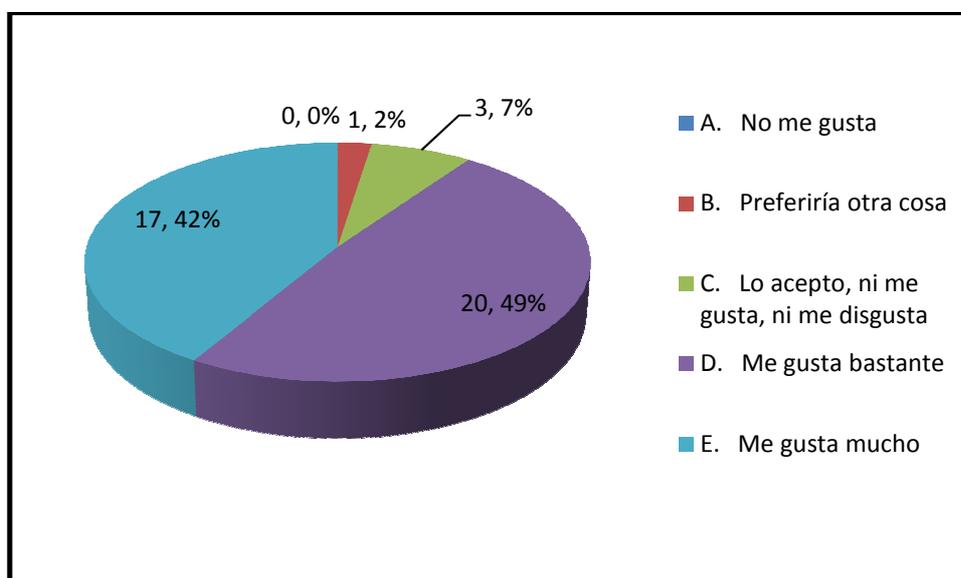
En la tabla y gráfico N°2 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 14 empleados se desempeñan en el área de comercialización, lo que corresponde el 35%; 5 de los empleados se desempeñan en el área de producción, lo que corresponde el 12%; 6 de los empleados se desempeñan en el área de tesorería, lo que corresponde el 15%; 11 de los empleados se desempeñan en el área de administración, lo que corresponde el 27%; 3 de los empleados se desempeñan en el área de departamento técnico, lo que corresponde el 8%; 1 de los empleados se desempeña en el área de recaudación, lo que corresponde el 3%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA se encuentran concentrados en el área de comercialización.

### 3. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

**Tabla N°3**

<b>A. No me gusta</b>	<b>0</b>
<b>B. Preferiría otra cosa</b>	<b>1</b>
<b>C. Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta</b>	<b>3</b>
<b>D. Me gusta bastante</b>	<b>20</b>
<b>E. Me gusta mucho</b>	<b>17</b>

**Gráfico N° 3**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

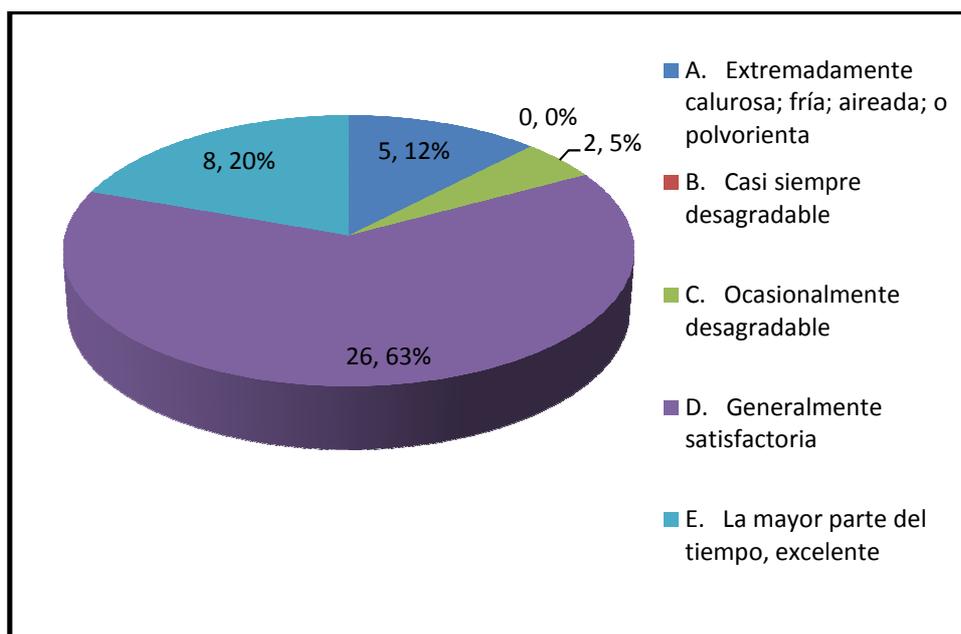
En la tabla y gráfico N° 3 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 1 de los empleados dice que preferiría otra cosa antes que su trabajo actual, lo que representa el 2%; 3 de los empleados asegura que acepta su trabajo actual, ni le gusta, ni le disgusta, lo que corresponde el 7%; 20 de los empleados aseguran que les gusta bastante su trabajo actual, lo que representa el 49%; 17 de los empleados aseguran que les gusta mucho su trabajo actual, lo que corresponde el 42%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que les gusta bastante su trabajo actual.

#### 4. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

Tabla N° 4

<b>A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta</b>	<b>5</b>
<b>B. Casi siempre desagradable</b>	<b>0</b>
<b>C. Ocasionalmente desagradable</b>	<b>2</b>
<b>D. Generalmente satisfactoria</b>	<b>26</b>
<b>E. La mayor parte del tiempo, excelente</b>	<b>8</b>

Gráfico N° 4



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

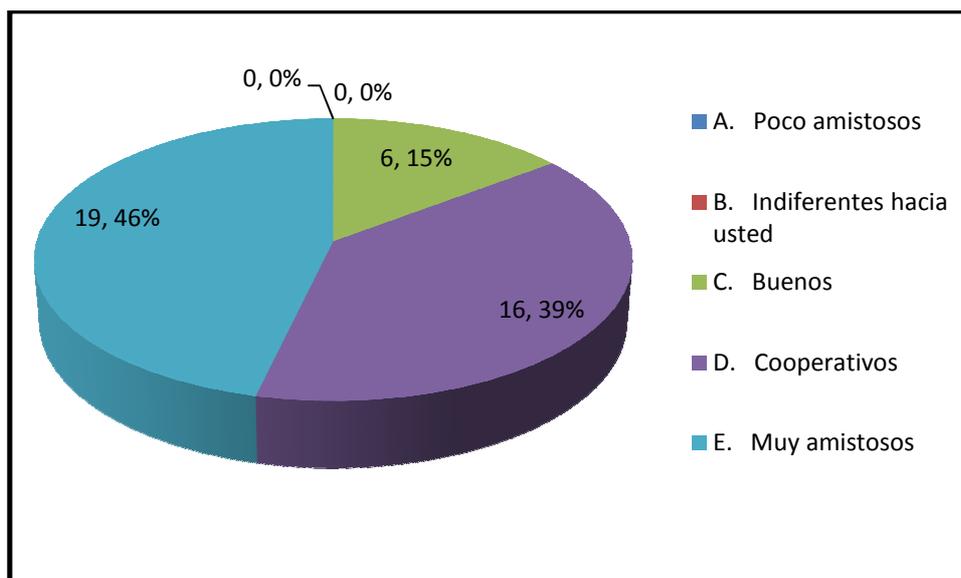
En la tabla y gráfico N° 4 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 5 de los empleados afirma que la atmósfera del lugar donde trabajan es extremadamente calurosa, fría, aireada, o polvorienta, lo que representa el 12%; 2 de los empleados asegura que la atmósfera del lugar donde trabajan es ocasionalmente desagradable, lo que corresponde el 5%; 26 de los empleados aseguran que la atmósfera del lugar donde trabajan es generalmente satisfactoria, lo que representa el 63%; 8 de los empleados aseguran que la atmósfera del lugar donde trabajan es la mayor parte del tiempo, excelente, lo que corresponde el 20%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que la atmósfera del lugar donde trabajan es generalmente satisfactoria.

**5. La mayoría de los compañeros de su trabajo son:**

**Tabla N° 5**

<b>A. Poco amistosos</b>	<b>0</b>
<b>B. Indiferentes hacia usted</b>	<b>0</b>
<b>C. Buenos</b>	<b>6</b>
<b>D. Cooperativos</b>	<b>16</b>
<b>E. Muy amistosos</b>	<b>19</b>

**Gráfico N° 5**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

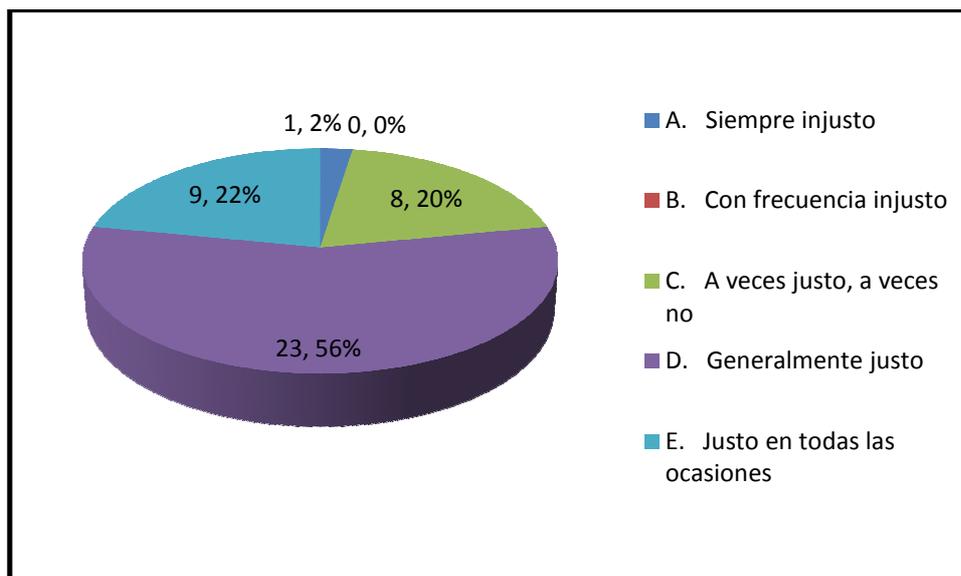
En la tabla y gráfico N° 5 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 6 de los empleados afirma que la mayoría de los compañeros de su trabajo son buenos, lo que representa el 15%; 16 de los empleados asegura que la mayoría de los compañeros de su trabajo son cooperativos, lo que corresponde el 39%; 19 de los empleados aseguran que la mayoría de los compañeros de su trabajo son muy amistosos, lo que representa el 46%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que la mayoría de los compañeros de su trabajo son amistosos.

**6. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

**Tabla N° 6**

<b>A. Siempre injusto</b>	<b>1</b>
<b>B. Con frecuencia injusto</b>	<b>0</b>
<b>C. A veces justo, a veces no</b>	<b>8</b>
<b>D. Generalmente justo</b>	<b>23</b>
<b>E. Justo en todas las ocasiones</b>	<b>9</b>

**Gráfico N° 6**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

En la tabla y gráfico N° 6 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 1 de los empleados afirma que en su actitud personal hacia ellos, su supervisor inmediato es siempre injusto, lo que representa el 2%; 8 de los empleados asegura que en su actitud personal hacia ellos, su supervisor inmediato es a veces justo, a veces no, lo que corresponde el 20%; 23 de los empleados aseguran que en su actitud personal hacia ellos, su supervisor inmediato es generalmente justo, lo que representa el 63%. 9 de los empleados asegura que en su actitud personal hacia ellos, su supervisor inmediato es justo en todas las ocasiones, lo que corresponde el 22%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que en su actitud personal hacia ellos, su supervisor inmediato es generalmente justo.

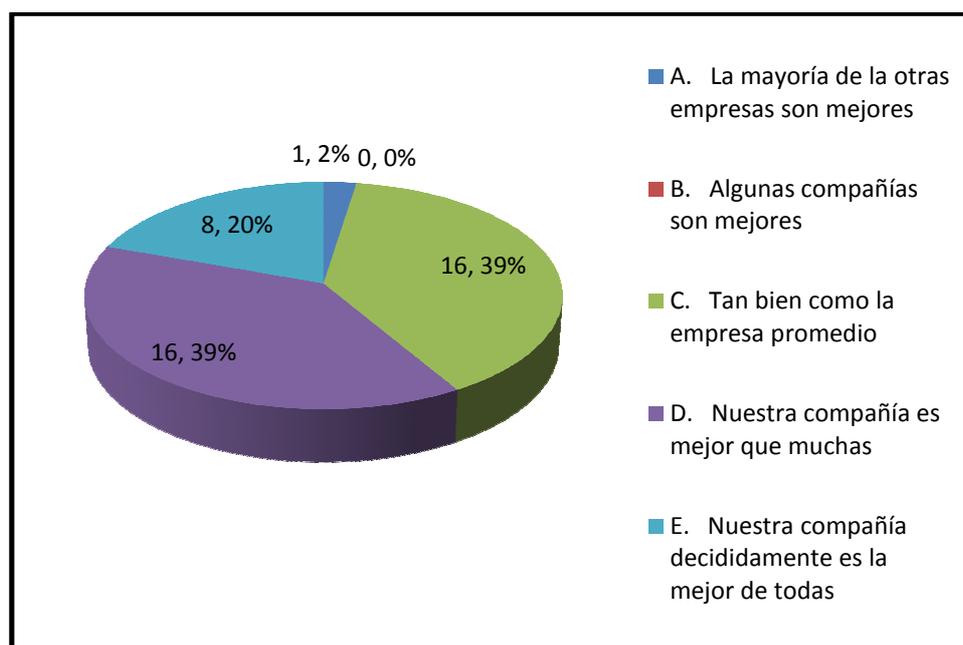
**7. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿ cómo trata la compañía a sus empleados?**

**Tabla N° 7**

<b>A. La mayoría de la otras empresas son mejores</b>	<b>1</b>
<b>B. Algunas compañías son mejores</b>	<b>0</b>
<b>C. Tan bien como la empresa promedio</b>	<b>16</b>
<b>D. Nuestra compañía es mejor que muchas</b>	<b>16</b>
<b>E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas</b>	<b>8</b>

elab. por

**Gráfico N° 7**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

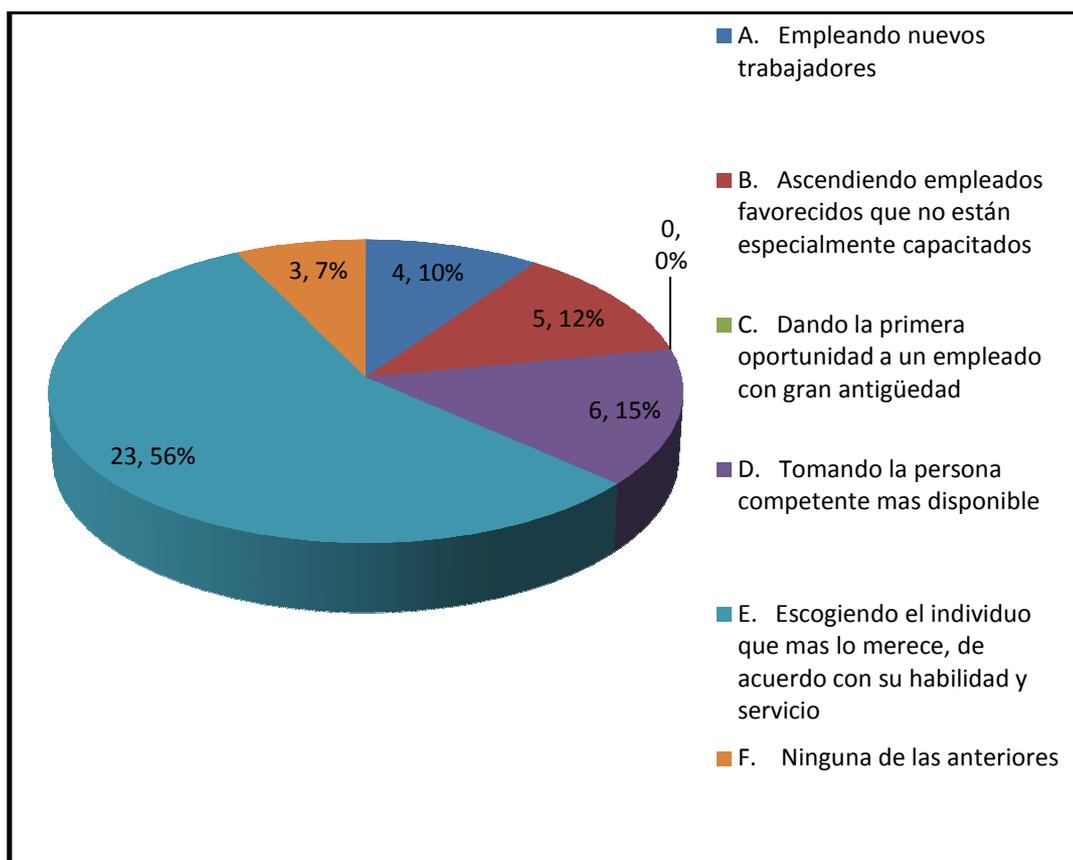
En la tabla y gráfico N° 7 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 1 de los empleados afirma que en comparación con otras empresas de la comunidad, la mayoría de las otras empresas son mejores, lo que representa el 2%; 16 de los empleados asegura que en comparación con otras empresas de la comunidad, tan bien como la empresa promedio, lo que corresponde el 39%; 16 de los empleados asegura que en comparación con otras empresas de la comunidad, nuestra compañía es mejor que muchas, lo que corresponde el 39%; 8 de los empleados aseguran que en comparación con otras empresas de la comunidad, nuestra compañía decididamente es la mejor de todas, lo que representa el 20%.. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que en comparación con otras empresas de la comunidad, la empresa donde trabajan actualmente es tan bien como la empresa promedio, así como también que la compañía es mejor que muchas.

8. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

Tabla N° 8

<b>A. Empleando nuevos trabajadores</b>	<b>4</b>
<b>B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados</b>	<b>5</b>
<b>C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad</b>	<b>0</b>
<b>D. Tomando la persona competente mas disponible</b>	<b>6</b>
<b>E. Escogiendo el individuo que mas lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio</b>	<b>23</b>
<b>F. Ninguna de las anteriores</b>	<b>3</b>

Gráfico N° 8



FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla

## ANÁLISIS

En la tabla y gráfico N° 8 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 4 de los empleados afirma que cuando se producen vacantes deseables se llenan usualmente empleando nuevos trabajadores, lo que representa el 10%; 5 de los empleados asegura que ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados, lo que corresponde el 12%; 6 de los empleados asegura que cuando se producen vacantes deseables se llenan usualmente tomando la persona competente más disponible, lo que corresponde el 15%; 23 de los empleados aseguran que cuando se producen vacantes deseables se llenan usualmente escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio, lo que representa el 56%. 3 de los encuestados no respondieron a ninguna de las respuestas anteriormente mencionadas, lo que representa el 7%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que cuando se producen vacantes deseables se llenan usualmente escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

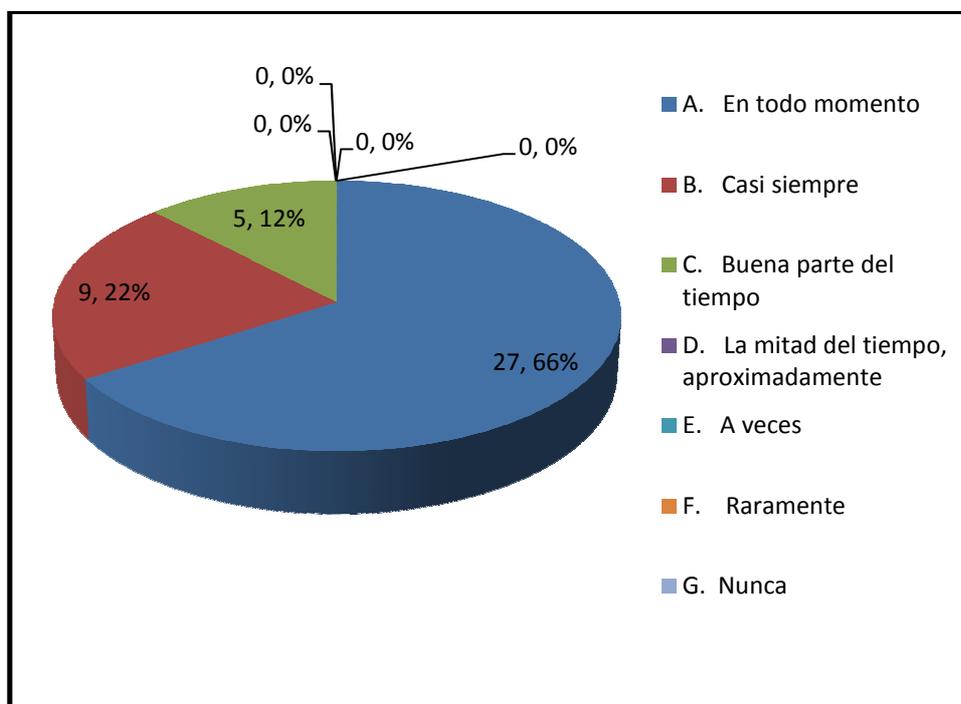
### 9. Manifieste el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

Tabla N° 9

<b>A. En todo momento</b>	<b>27</b>
<b>B. Casi siempre</b>	<b>9</b>
<b>C. Buena parte del tiempo</b>	<b>5</b>
<b>D. La mitad del tiempo, aproximadamente</b>	<b>0</b>
<b>E. A veces</b>	<b>0</b>
<b>F. Raramente</b>	<b>0</b>
<b>G. Nunca</b>	<b>0</b>

[Libros de](#)

Gráfico N° 9



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

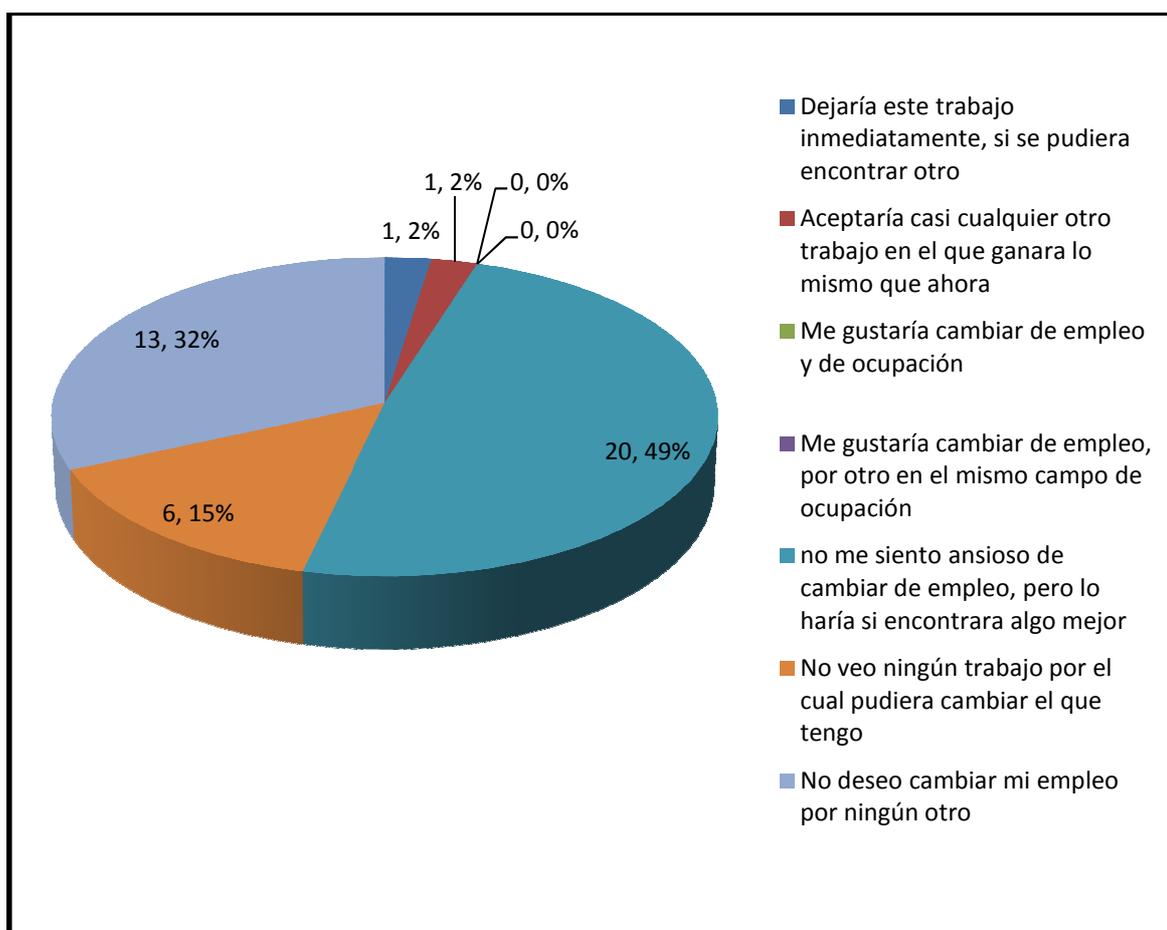
En la tabla y gráfico N° 9 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 27 de los empleados afirma que el tiempo en que se sienten satisfechos con su trabajo es en todo momento, lo que representa el 66%; 9 de los empleados asegura que el tiempo en que se sienten satisfechos con su trabajo es casi siempre, lo que corresponde el 22%; 5 de los empleados asegura que el tiempo en que se sienten satisfechos con su trabajo es buena parte del tiempo, lo que corresponde el 12%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran afirmando que el tiempo en que se sienten satisfechos con su trabajo es en todo momento.

**10. Si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo como actuaría usted.**

**Tabla N° 10**

Dejaría este trabajo inmediatamente, si se pudiera encontrar otro	1
Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora	1
Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación	0
Me gustaría cambiar de empleo, por otro en el mismo campo de ocupación	0
no me siento ansioso de cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor	20
No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo	6
No deseo cambiar mi empleo por ningún otro	13

**Gráfico N° 10**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

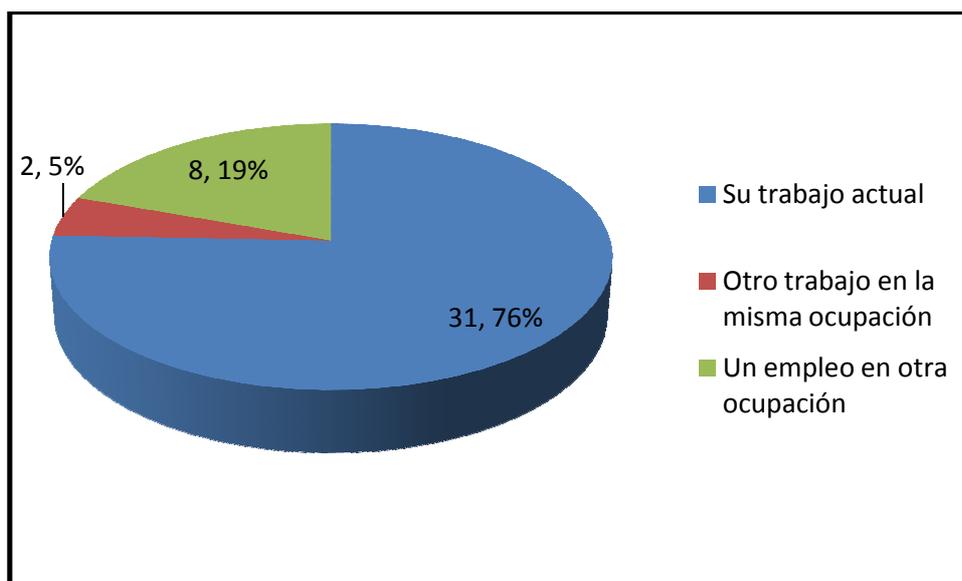
En la tabla y gráfico N° 10 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 1 de los empleados afirma que si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo, dejarían este trabajo inmediatamente, lo que representa el 4%; 1 de los empleados asegura que si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo, aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora, lo que corresponde el 4%; 20 de los empleados asegura que si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo, no verían ningún trabajo por el cual pudieran cambiar el que tienen actualmente, lo que corresponde el 71%; 6 de los empleados aseguran que si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo, no desean cambiar su empleo actual por ningún otro, lo que representa el 21%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que si se les presenta la oportunidad de un cambio de empleo, no verían ningún trabajo por el cual pudieran cambiar el que tienen actualmente.

**11. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿Cuál escogería?**

**Tabla N° 11**

<b>Su trabajo actual</b>	<b>31</b>
<b>Otro trabajo en la misma ocupación</b>	<b>2</b>
<b>Un empleo en otra ocupación</b>	<b>8</b>

**Gráfico N° 11**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

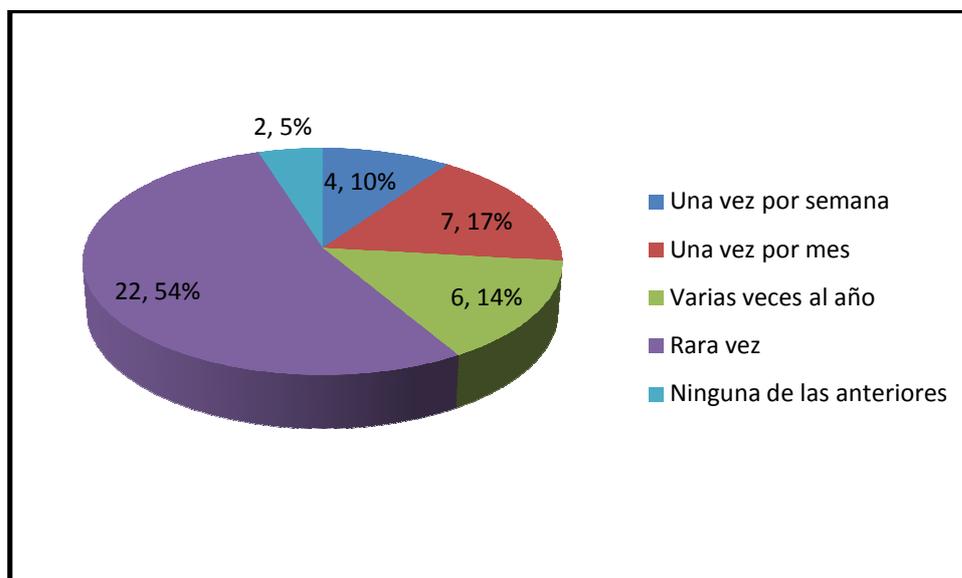
En la tabla y gráfico N° 11 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 31 de los empleados afirma que si pudieran escoger entre todos los trabajos del mundo, se quedarían con su trabajo actual, lo que representa el 76%; 2 de los empleados asegura que si pudieran escoger entre todos los trabajos del mundo, escogerían otro trabajo en la misma ocupación, lo que corresponde el 5%; 8 de los empleados asegura que si pudieran escoger entre todos los trabajos del mundo, escogerían un empleo en otra ocupación, lo que corresponde el 19%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que si pudieran escoger entre todos los trabajos del mundo, se quedarían con su trabajo actual.

**12. ¿Con qué frecuencia consulta el Manual de Procedimiento?  
(marque sólo una respuesta)**

**Tabla N° 12**

<b>Una vez por semana</b>	<b>4</b>
<b>Una vez por mes</b>	<b>7</b>
<b>Varias veces al año</b>	<b>6</b>
<b>Rara vez</b>	<b>22</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>2</b>

**Gráfico N° 12**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

En la tabla y gráfico N° 12 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 4 de los empleados afirma que la frecuencia con las que consultan el Manual de Procedimientos es de una vez por semana , lo que representa el 10%; 7 de los empleados afirma que la frecuencia con las que consultan el Manual de Procedimientos es de una vez por mes, lo que corresponde el 17%; 6 de los empleados asegura que la frecuencia con las que consultan el Manual de Procedimientos es de varias veces al año, lo que corresponde el 14%; 22 de los empleados asegura que la frecuencia con las que consultan el Manual de Procedimientos es rara vez, lo que corresponde el 54%. 2 de los empleados no pudieron contestar ninguna de las respuestas antes mencionada, lo que corresponde el 5%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que la frecuencia con las que consultan el Manual de Procedimientos es rara vez.

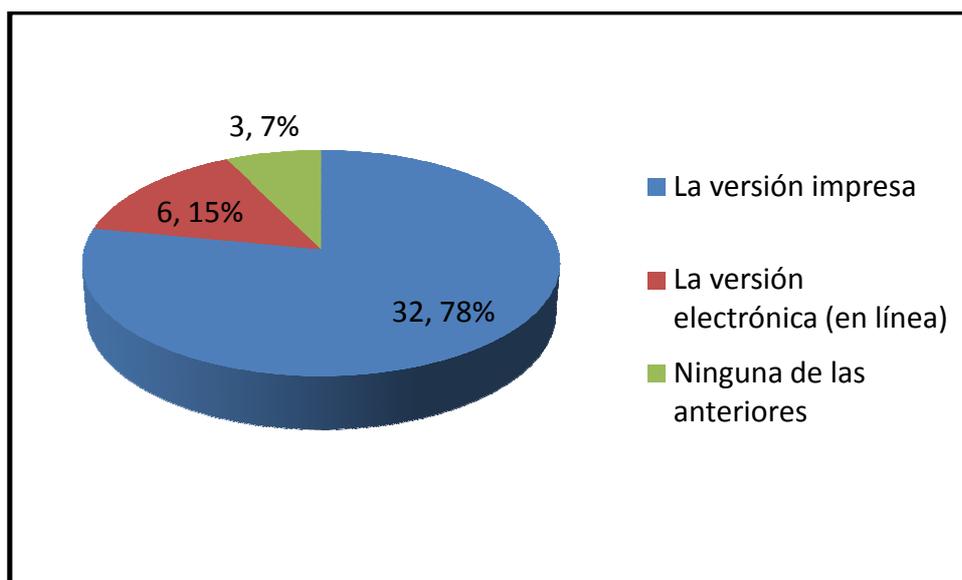
13. ¿Qué versión consulta por lo general? (marque sólo una respuesta)

**Tabla N° 13**

<b>La versión impresa</b>	<b>32</b>
<b>La versión electrónica (en línea)</b>	<b>6</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>3</b>

[libredatos](#)

**Gráfico N° 13**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

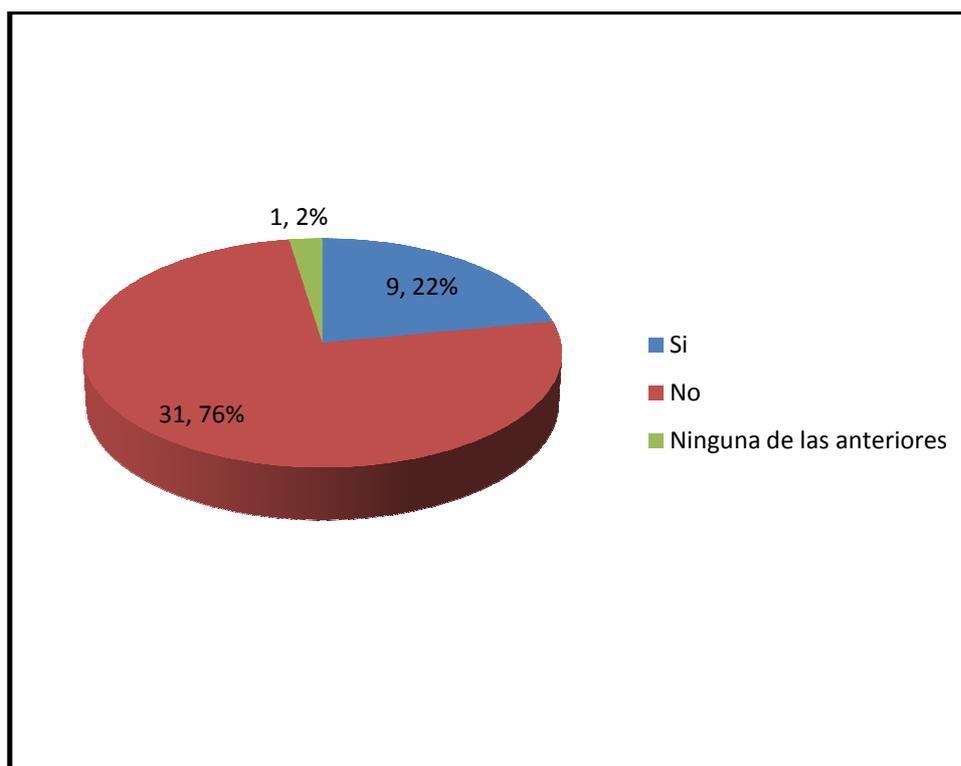
En la tabla y gráfico N° 13 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 32 de los empleados afirma que la versión del Manual de Procedimiento que consultan por lo general es la versión impresa , lo que representa el 78%; 6 de los empleados afirma que afirma que la versión del Manual de Procedimiento que consultan por lo general es la versión electrónica, lo que corresponde el 15%; 3 de los empleados asegura que no revisan ninguna versión del manual de procedimiento, lo que corresponde el 7%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que la versión del Manual de Procedimiento que consultan por lo general es la versión impresa

**14.¿Ha bajado la versión electrónica del sitio web en caso de necesitar consultarla en el futuro?**

**Tabla N° 14**

<b>Si</b>	<b>9</b>
<b>No</b>	<b>31</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>1</b>

**Gráfico N° 14**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## **ANÁLISIS**

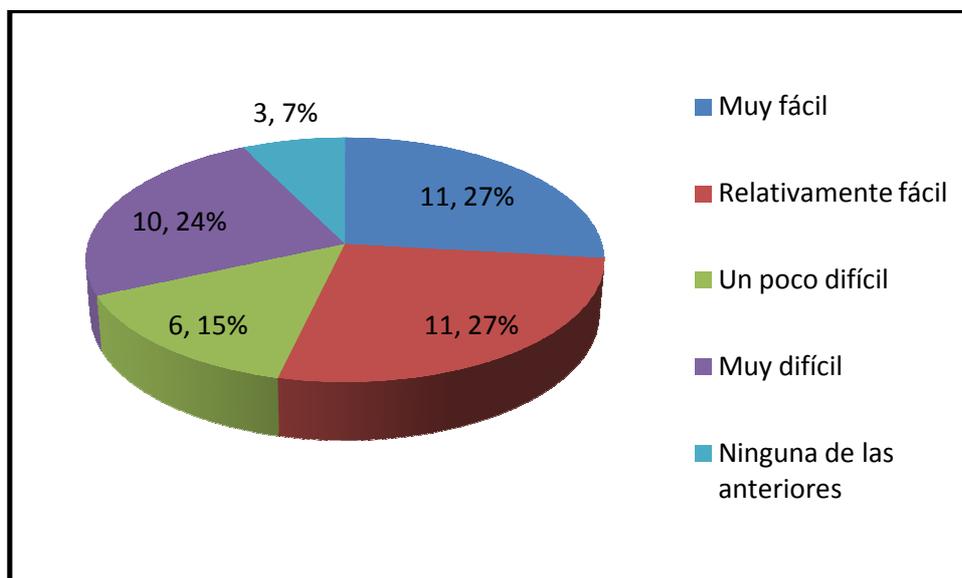
En la tabla y gráfico N° 14 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 9 de los empleados afirma que han bajado la versión electrónica del sitio web en caso de necesitarla en el futuro, lo que representa el 22%; 31 de los empleados afirma que no han bajado la versión electrónica del sitio web, lo que corresponde el 76%; 1 de los empleados no respondió a ninguna de las preguntas planteadas anteriormente, lo que corresponde el 2%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que no han bajado la versión electrónica del sitio web.

**15. En su opinión ¿es fácil consultar el Manual de Procedimiento?  
(marque sólo una respuesta)**

**Tabla N° 15**

<b>Muy fácil</b>	<b>11</b>
<b>Relativamente fácil</b>	<b>11</b>
<b>Un poco difícil</b>	<b>6</b>
<b>Muy difícil</b>	<b>10</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>3</b>

**Gráfico N° 15**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

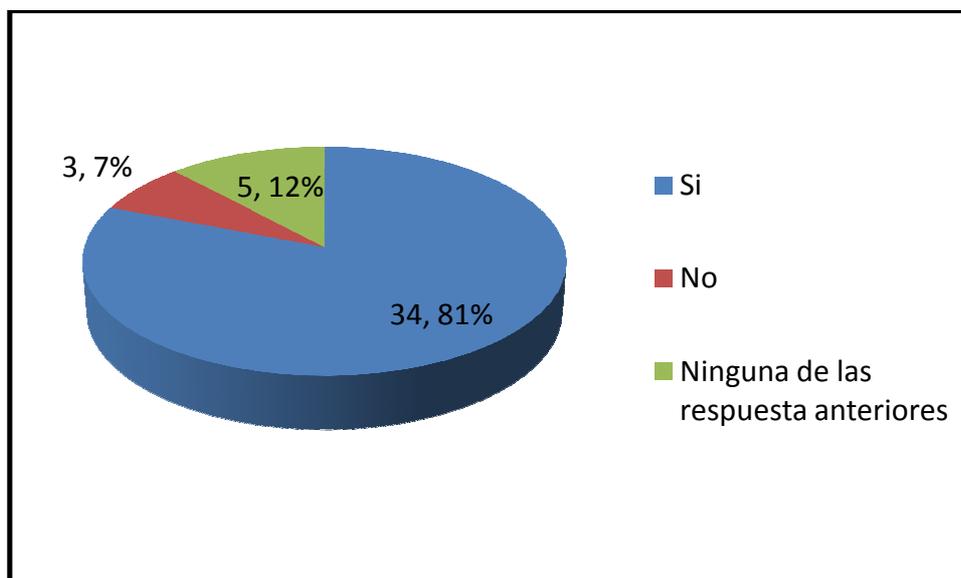
En la tabla y gráfico N° 14 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 11 de los empleados afirma que les resulta muy fácil consultar el manual de procedimientos, lo que representa el 27%; 11 de los empleados afirma que les resulta relativamente fácil consultar el manual de procedimientos, lo que corresponde el 27%; 6 de los empleados respondió que les resulta un poco difícil consultar el manual de procedimientos, lo que corresponde el 15%, 10 de los empleados respondió que les resulta muy difícil consultar el manual de procedimientos, lo que corresponde el 24%, 3 de los empleados no respondió a ninguna de las preguntas planteadas anteriormente, lo que corresponde el 7%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que les resulta entre muy fácil y relativamente fácil consultar el manual de procedimientos.

**16. En el Manual de Procedimiento ¿se presenta la información de manera concisa y en lenguaje comprensible?**

**Tabla N° 16**

<b>Si</b>	<b>34</b>
<b>No</b>	<b>3</b>
<b>Ninguna de las respuesta anteriores</b>	<b>5</b>

**Gráfico N° 16**



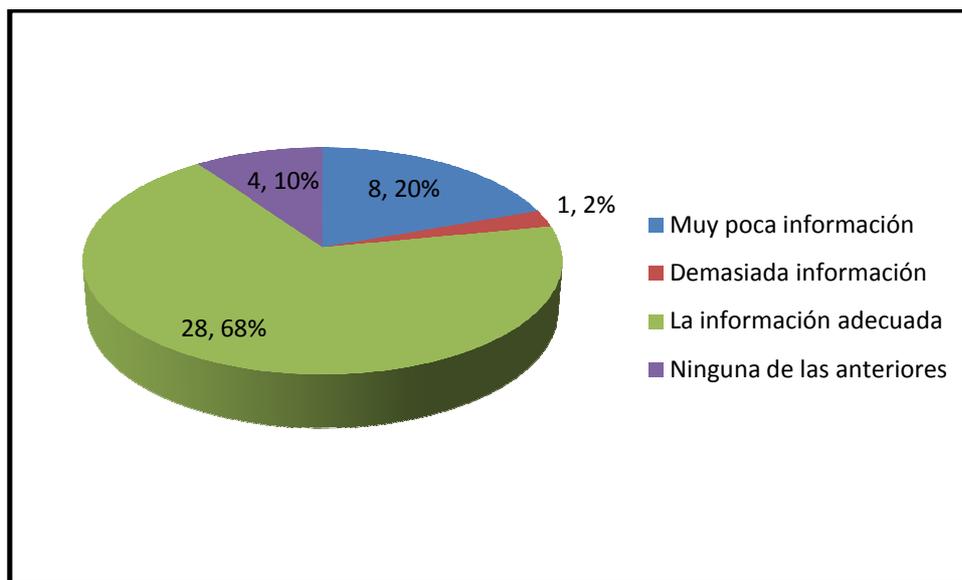
**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## **ANÁLISIS**

En la tabla y gráfico N° 16 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 34 de los empleados afirma que en el manual de procedimiento la información se presenta de manera concisa y en un lenguaje comprensible, lo que representa el 81%; 3 de los empleados dice que en el manual de procedimiento la información no se presenta de manera concisa y en un lenguaje comprensible, lo que corresponde el 7%; 5 de los empleados no respondió a ninguna de las preguntas planteadas anteriormente, lo que corresponde el 12%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que en el manual de procedimiento la información se presenta de manera concisa y en un lenguaje comprensible.

**17. En su opinión, el Manual de Procedimiento actual contiene:****Tabla N° 17**

<b>Muy poca información</b>	<b>8</b>
<b>Demasiada información</b>	<b>1</b>
<b>La información adecuada</b>	<b>28</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 17**

**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla**

## ANÁLISIS

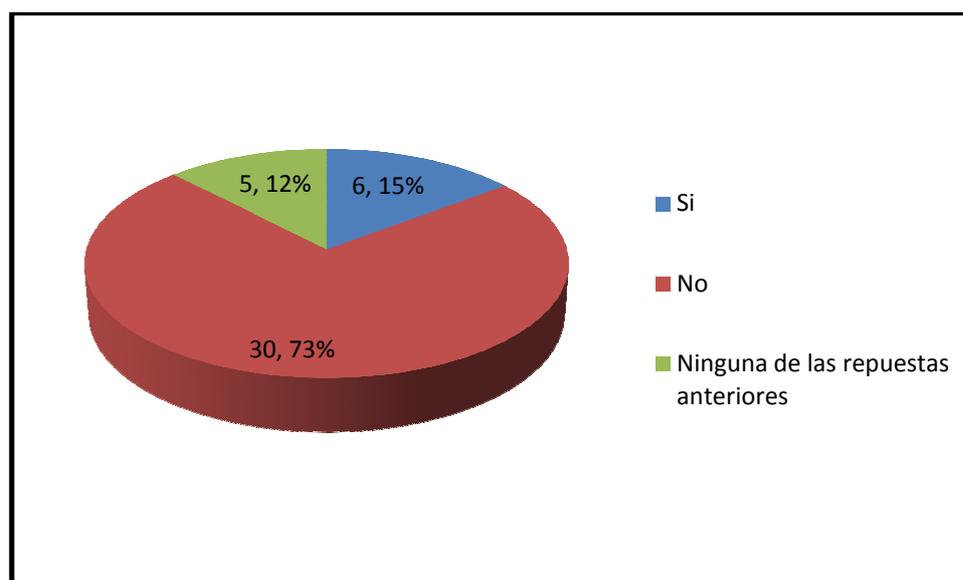
En la tabla y gráfico N° 17 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 8 de los empleados afirma que en el manual de procedimiento tiene muy poca información, lo que representa el 20%; 1 de los empleados dice que en el manual de procedimiento tiene demasiada información, lo que corresponde el 2%; 28 de los empleados respondió que el manual de procedimiento actual tiene la información adecuada, lo que corresponde el 68%, 4 de los empleados no respondió a ninguna de las preguntas planteadas anteriormente, lo que corresponde el 10%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que el manual de procedimiento actual tiene la información adecuada.

**18. ¿Complementaria usted la información del Manual de Procedimiento con otras fuentes de referencias?**

**Tabla N° 18**

<b>Si</b>	<b>6</b>
<b>No</b>	<b>30</b>
<b>Ninguna de las respuestas anteriores</b>	<b>5</b>

**Gráfico N° 18**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## **ANÁLISIS**

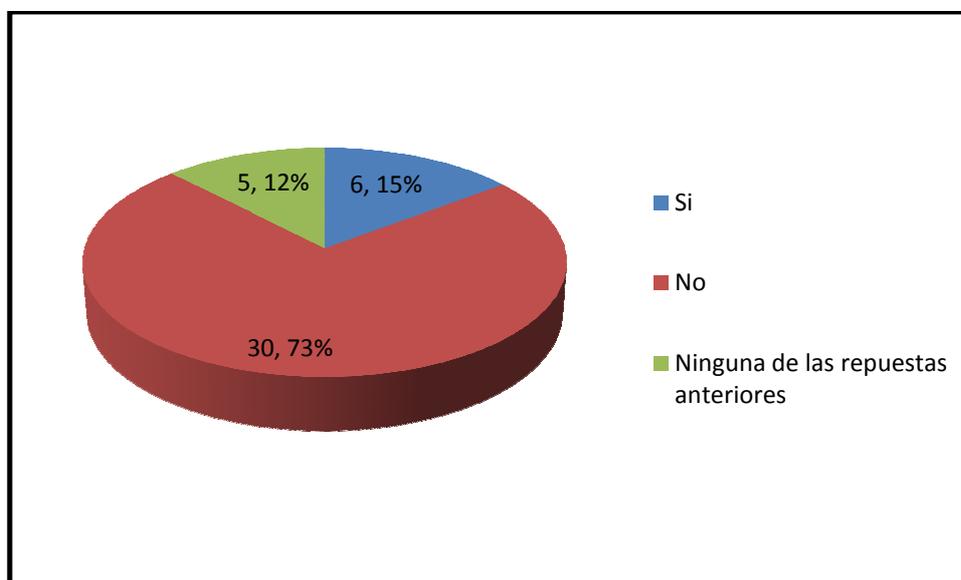
En la tabla y gráfico N° 18 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 6 de los empleados afirma que complementa la información del manual de procedimiento con otras fuentes de referencia, lo que representa el 15%; 30 de los empleados dice que no complementa la información del manual de procedimiento con otras fuentes de referencia, lo que corresponde el 73%; 5 de los empleados no respondió a las preguntas anteriormente mencionadas, lo que corresponde el 12%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que no complementa la información del manual de procedimiento con otras fuentes de referencia.

**19. ¿Considera necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del Manual de Procedimiento, si dispone de la edición electrónica en el sitio web?**

**Tabla N° 19**

<b>Si</b>	<b>6</b>
<b>No</b>	<b>30</b>
<b>Ninguna de las repuestas anteriores</b>	<b>5</b>

**Gráfico N° 19**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

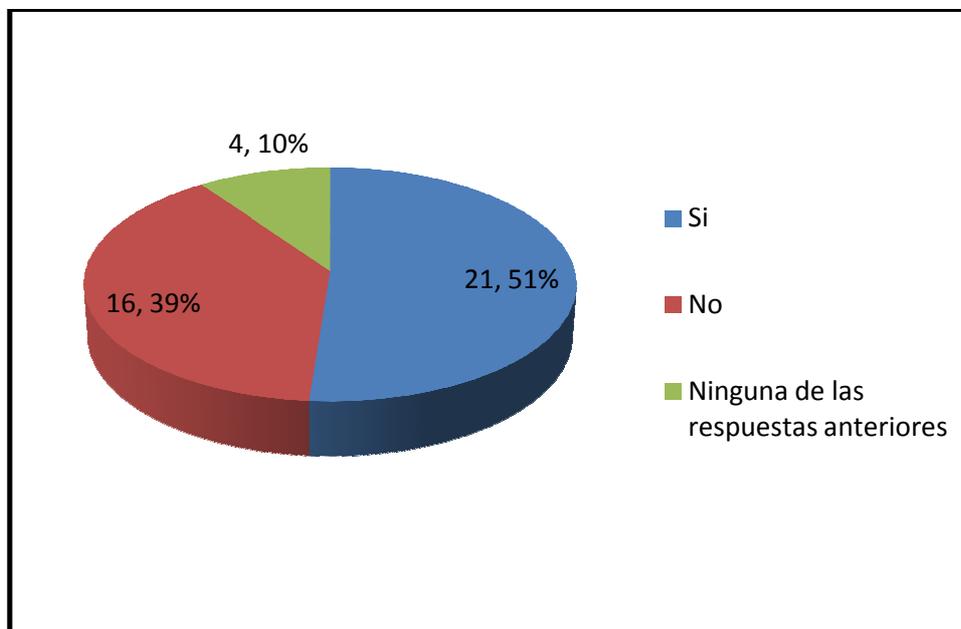
En la tabla y gráfico N° 19 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 6 de los empleados afirma que consideran necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del manual de procedimiento, si dispones de la edición electrónica en el sitio web, lo que representa el 15%; 30 de los empleados dice que no que consideran necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del manual de procedimiento, si dispones de la edición electrónica en el sitio web, lo que corresponde el 73%; 5 de los empleados no respondió a las preguntas anteriormente mencionadas, lo que corresponde el 12%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que no que consideran necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del manual de procedimiento, si dispones de la edición electrónica en el sitio web.

**20. Si se dispusiera de una versión en CD-ROM del Manual de Procedimiento, ¿la utilizaría en lugar de la edición impresa?**

**Tabla N° 20**

<b>Si</b>	<b>21</b>
<b>No</b>	<b>16</b>
<b>Ninguna de las respuestas anteriores</b>	<b>4</b>

**Gráfico N° 20**



**FUENTE: Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancia**

## ANÁLISIS

En la tabla y gráfico N° 20 de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Empresa de Agua y Alcantarillado EMAPA Regional La Estancilla, considerando que de los 41 Empleados encuestados, 21 de los empleados afirma que si se dispusiera de una versión en CD-ROM del manual de procedimiento, si la utilizaría en lugar de la edición impresa, lo que representa el 51%; 16 de los empleados dice que si se dispusiera de una versión en CD-ROM del manual de procedimiento, no la utilizaría en lugar de la edición impresa, lo que corresponde el 39%; 4 de los empleados no respondió a las preguntas anteriormente mencionadas, lo que corresponde el 10%. Lo que podemos concluir que el mayor porcentaje de los empleados de la Empresa EMAPA, aseguran que si se dispusiera de una versión en CD-ROM del manual de procedimiento, si la utilizaría en lugar de la edición impresa.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO  
EMAPA REGIONAL LA ESTACILLA.**

**1. ¿En la Empresa para la cuál usted labora existe un manual de procedimientos?**

Si existe pero como el departamento donde laboro tiene pocos meses de creado no está aprobado por el directorio, así que necesitamos un manual más completo que el que tenemos para que pueda ser aprobado por el directorio y se lo puede dar a conocer a los empleados.

**2. ¿Los empleados de la empresa conocen del manual de procedimientos?**

No lo conocen porque primeramente tiene que estar aprobado por el directorio de la empresa, pero cada empleado y trabajador conoce cual es su función, porque específicamente el manual que tengo en mi departamento lo he puesto a consideración, hasta que se presente un nuevo manual aprobado por el directorio.

**3. ¿Los empleados de la empresa con que frecuencia revisan el manual de procedimientos?**

No lo revisan porque no está aprobado, pero si cumplen con sus funciones específicas porque he puesto a consideración de ellos el manual con el que cuenta la empresa aunque se espera uno que esté aprobado.

**4. ¿Cuentan con la versión electrónica del manual de procedimientos?**

No

**5. ¿Los empleados que versión consultan la electrónica o la impresa?**

La versión impresa

**6. ¿Según usted como Gerente de Recursos Humanos el manual de procedimientos se les hace fácil de consultar a los empleados?**

La función cada empleado la sabe, pero cuando tienen alguna duda me la consultan.

**7. ¿En su opinión el manual de procedimientos contiene información concisa y en lenguaje comprensible?**

Se tiene la información necesaria y si la comprendo al igual que los empleados.

**8. ¿Considera necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del manual de procedimiento, si dispone de la edición electrónica en el sitio web?**

Si lo distribuiría a otras empresas pero según de la forma en la que me pidan porque a veces se dan cosas de editarla mediante impresión.

**9. Si se dispusiera de una versión en CD-ROM del Manual de Procedimiento, ¿la utilizaría en lugar de la edición impresa?**

Si la utilizaría sería más fácil de utilizar.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **2.1. CONCLUSIONES**

- Se concluyó que para la elaboración de un manual de procedimiento para ser implantada en el Departamento de Recursos Humanos, se tomó como base el Manual que la Empresa ya tiene, combinado con otras investigaciones de manuales de procedimiento ya elaborados, para obtener un manual más conciso y que pueda proporcionar la información necesaria para la Empresa.
- La responsabilidad operativa del personal se encuentra enfocada en el Manual de Procedimiento en el que especifica el cargo, el área a la que pertenece, a quien se debe dirigir, y las funciones de cada personal de la Empresa.
- Se pudo concluir que el Departamento de Recursos Humanos, tiene como visión integral, mantener el control de las funciones de cada empleado de la Empresa, y despejar las dudas que el empleado llegara a tener.
- Se preparó un manual de procedimiento utilizando un diseño fácil de comprender y que tenga la información necesaria para que brinde el conocimiento que los empleados deben adquirir de la Empresa para la que trabajan y despejen las dudas que tuvieren sobre el mismo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las personas interesadas en crear un manual de procedimientos, que el manual propuesto por este proyecto queda en consideración para que lo utilicen como una guía para poder crear su propio manual de procedimientos, siempre y cuando revisen otros documentos para tener una idea más clara de lo que realmente desean.
- En el momento de especificar la responsabilidad y funciones de cada empleado, la persona que esta encargada de realizar el manual de procedimientos tiene que tener bien claro cuales son los empleados dentro la empresa y saber que trabajo deben de realizar, para poder delegar las funciones de cada uno.
- Se recomienda que el Jefe de Recursos Humanos sea un profesional en el área con años de experiencia en el manejo de personal, ya que el dirigir y mantener el control de las funciones de los empleados requiere de una persona competitiva y eficaz.
- Se invita a las personas interesadas en crear un manual de procedimientos, que muestren en el documento información que sea necesaria para los empleados, que sea fácil de entender y comprender para aclarar las posibles dudas si existieran en el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Acuña Rolando (1982) Técnicas de Documentación e Investigación 2, 4ta Edición. Caracas Venezuela Universidad Nacional Abierta.
- 2) Ander E. Ezequiel (1982) Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires: Editorial Humanista.
- 3) Álvarez López, L. F. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana - [pepearrobafaceii.uho.edu.cu](http://pepearrobafaceii.uho.edu.cu) .Máster en Dirección de la Universidad de Holguín. , La Habana, Cuba.
- 4) Arias, Fidias (1999) El Proyecto de Investigación, Caracas: Editorial Episteme.
- 5) Arévalo Trinidad, Marvelis. (Abril 2002) "Diseño de un procedimiento administrativo de egreso de materiales por ventas en la empresa AB Industrias de Venezuela C.A." (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
- 6) Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, EMAPA Regional La Estancilla. El Agua en Buenas Manos. Consultado el 19/06/10, 21:32. Ecuador. <http://www.emapalaestancilla.gov.ec>
- 7) García, C. (2001). Manual de recursos humanos. Otros conceptos y herramientas de Recursos humanos. <http://www.gestiopolis.com>
- 8) Gómez, C. (1997) Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. México DF. 1ra. Edición.
- 9) Gómez, F. (1993). Sistema y Procedimiento Administrativo, Editorial Frigor. Caracas.
- 10) González, H. (1999). Manual de procedimientos administrativos. MPD/ 02/, [www.google.com](http://www.google.com)

- 11) Melinkoff, R. (1990). Los Procesos Administrativos, Caracas: Editorial Panapo, (1ra. Edición)
- 12) Palma, J. (2003). Manual de procedimiento. Análisis descripción y diseño de cargos [japmalaga@star.com.pe](mailto:japmalaga@star.com.pe) . <http://www.gestiopolis.com>.
- 13) Pérez, L. y Candale, Z. (2005). Manual de procedimientos de comunicación organizacional en una instalación hotelera. Análisis, descripción y diseño de puestos. Comunicación organizacional. Consultado el 15-06-2010. <http://www.gestiopolis.com>.
- 14) Pino, Á. (1998). El Control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
- 15) Ríos, Y. (2002). Rediseño y procedimiento de compras primas requeridas (CPR-2) en la Planta Eléctrica Alfredo Salazar CADAPE. (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
- 16) Romero Casanova, J. A. (2002). Manuel de procedimientos. Administración y gerencia [lazialia@cantv.net](mailto:lazialia@cantv.net). <http://www.gestiopolis.com>
- 17) Secretaría de Relaciones Exteriores, Oficialía Mayor. (2004). Guía técnica para la elaboración de e de procedimientos. Dirección general de programación, Organización y presupuesto. Dirección de organización.
- 18) Sherman, A.W. y Bohlander. (1994). Administración de Recursos Humanos Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.
- 19) Silva, F., Abad, J. (2007). Levantamiento y elaboración de un manual de procedimientos aplicado a la operación en una Planta de envasado de GLP. Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil – Ecuador
- 20) Tamayo y Tamayo, M. (1997). El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Edito.

## **ANEXOS**

## Anexo# 1 Maquinarias y Equipos de La Emapa



**Tanques de Reserva**



**Decantador**



**Aireadores**



**Tanques de reserva**

### Anexo # 2 Jefe de recursos humanos



Jefe de Recursos Humanos

### Anexo # 3 Mapa de Tosagua “La Estancilla”

#### ANGEL PEDRO GILER “LA ESTANCILLA”



**Anexo # 4 Entrevista dirigida al gerente de recursos humanos de la  
EMAPA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL  
LA ESTANCILLA**

1. **¿En la Empresa para la cuál usted labora existe un manual de procedimientos?**
  
2. **¿Los empleados de la empresa conocen del manual de procedimientos?**
  
3. **¿Los empleados de la empresa con que frecuencia revisan el manual de procedimientos?**
  
4. **¿Cuentan con la versión electrónica del manual de procedimientos?**
  
5. **¿Los empleados que versión consultan la electrónica o la impresa?**
  
6. **¿Según usted como Gerente de Recursos Humanos el manual de procedimientos se les hace fácil de consultar a los empleados?**



**Anexo # 5 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa de agua y alcantarillado EMAPA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE AGUA Y ALCANTARILLADO EMAPA REGIONAL LA ESTANCILLA**

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- A. No me gusta.
- B. Preferiría alguna otra cosa.
- C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- D. Me gusta bastante.
- E. Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
- B. Casi siempre desagradable.
- C. Ocasionalmente desagradable.
- D. Generalmente satisfactoria.
- E. La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de su trabajo son:**

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia usted.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.
- E. Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- A. Siempre injusto,
- B. Con frecuencia injusto.
- C. A veces justo, a veces no.
- D. Generalmente justo.
- E. Justo en todas las ocasiones.

**5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?**

- A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
- B. Algunas compañías son mejores.
- C. Tan bien como la empresa promedio.
- D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
- E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

**6. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?**

- A. Empleando nuevos trabajadores.
- B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.
- C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
- D. Tomando la persona competente más disponible.
- E. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

**7. Manifieste el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:**

- En todo momento
- Casi siempre
- Buena parte del tiempo
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- A veces
- Raramente
- Nunca

**8. Si se le presenta la oportunidad de un cambio de empleo como actuaría usted:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
- Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
- Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación
- Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación
- No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor

- No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo
- No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

**9. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería?**

- Su trabajo actual
- Otro trabajo en la misma ocupación
- Un empleo en otra ocupación

**10. ¿Con qué frecuencia consulta el *Manual de Procedimiento*? (marque sólo una respuesta)**

Una vez por semana \_\_\_\_

Una vez por mes \_\_\_\_

Varias veces al año \_\_\_\_

Rara vez \_\_\_\_

**11. ¿Qué versión consulta por lo general? (marque sólo una respuesta)**

La versión impresa \_\_\_\_

La versión electrónica (en línea) \_\_\_\_

**12. ¿Ha bajado la versión electrónica del sitio web en caso de necesitar consultarla en el futuro?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**13. En su opinión ¿es fácil consultar el *Manual de Procedimiento*? (marque sólo una respuesta)**

Muy fácil \_\_\_\_

Relativamente fácil \_\_\_\_

Un poco difícil \_\_\_\_

Muy difícil \_\_\_\_

**14. En el *Manual de Procedimiento* ¿se presenta la información de manera concisa y en un lenguaje comprensible?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**15. En su opinión, el *Manual de Procedimiento Actual* contiene:**

Muy poca información \_\_\_\_

Demasiada información \_\_\_\_

La información adecuada \_\_\_\_

**16. ¿Complementa usted la información del *Manual de Procedimiento* con otras fuentes de referencia? (Si la respuesta es afirmativa, indique las fuentes adicionales de información que utiliza.)**

sí \_\_\_\_

no \_\_\_\_

Código de normas \_\_\_\_ Publicaciones \_\_\_\_ Personal de la Secretaría \_\_\_\_ Sitio web \_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**16. ¿Considera necesario distribuir a otras empresas o compañías la edición impresa del *Manual de Procedimiento*, si dispone de la edición electrónica en el sitio web?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**17. Si se dispusiera de una versión en CD-ROM del *Manual de Procedimiento*, ¿la utilizaría en lugar de la edición impresa?**

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**Anexo # 6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**