

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM – ESTELI**



**Maestría: “Gerencia y Administración Pública”**

**Tema:**

**Propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Filial Ocotal, año 2017-2018.**

**Maestrante:**

**Lic. Francisco Antonio Cruz Espinoza**

**Tutor:**

**MSc. Orvelina del Socorro Rodríguez Gonzáles**

**Estelí, 2017**



## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi maestría.

A mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposa por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi padres, a mi esposa; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora y a mi tutora de tesis quién me ayudó en todo momento, MSc. Orvelina Rodríguez González.



## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que: Francisco Antonio Cruz Espinoza, estudiante de la Maestría " Gerencia y Administración Pública " finalizó su trabajo en investigación científica en el tema: " Propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Filial Ocotal, año 2017-2018".

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al desempeño laboral. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a gestionar los recursos humanos de la Institución.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de la maestría vigente; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora de la maestría en Gerencia y Administración Pública.

Dado en la ciudad de Estelí a los veinte y nueve días del mes de agosto del 2017.

Atentamente.

---

MSc. Orvelina Rodríguez González  
Docente FAREM - Estelí



## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo, la propuesta de plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Filial Ocotal, año 2017-2018. En el cual se identifica los factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización, se describe el método de evaluación al desempeño aplicado, además de valorar la percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización. Además, se propone un plan operativo que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servidor público.

Es importante destacar que un plan operativo es un elemento importante para el cumplimiento de las objetivos y metas organizacionales. Para ello fue necesario utilizar métodos científicos con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas, tales como encuestas a usuarios del servicio, entrevistas a personal de dirección (delegado departamental, responsable de recursos humanos) y finalmente la revisión de documentos rectores de la institución.

Con base a los resultados y conclusiones obtenidos de esta investigación permitirán brindar algunas recomendaciones que ayuden al mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización.

**Palabras claves:** Plan Operativo, desempeño laboral, evaluación al desempeño.



## Summary

The present thesis aims at the proposal of an operational plan for the improvement of the labor performance of the personnel of the marketing area of the company of sanitary aqueducts and sewers, (ENACAL), Ocotal Branch, 2017-2018. In which the factors that influence the performance of public servants in the marketing area are identified, the method of evaluating the performance applied is described, as well as evaluating the users' perception in relation to the public service provided by the marketing area. In addition, an operational plan is proposed that contributes to the labor performance and its attention to the user of the public servant.

It is important to note that an operational plan is an important element for the fulfillment of organizational objectives and goals. To do this, it was necessary to use scientific methods with which information was collected through the application of techniques, such as surveys of service users, interviews with management personnel (departmental delegate, human resources manager) and, finally, Of the institution.

Based on the results and conclusions obtained from this research, it will be possible to provide some recommendations that will help improve the work performance of marketing staff.

**Key words:** Operational Plan, labor performance, performance evaluation.



## Contenido

I.	INTRODUCCION.....	10
1.1	ANTECEDENTES .....	12
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.3	JUSTIFICACION.....	16
II.	OBJETIVOS .....	18
2.1	GENERAL.....	18
2.2	ESPECIFICOS.....	18
III.	MARCO TEORICO.....	19
3.1	Desempeño Laboral.....	19
3.1.1	Factores que influyen en el desempeño laboral .....	19
3.1.2	Principales atributos de los equipos de alto desempeño .....	21
3.1.3	Evaluación al desempeño .....	22
3.1.4	Medición del desempeño .....	23
3.1.5	Beneficios de la evaluación al desempeño .....	24
3.2	Atención al servicio al cliente.....	25
3.2.1	Concepto de servicio.....	25
3.2.2	Importancia del servicio al cliente .....	26
3.2.3	Tipos de atención al servicio al cliente.....	27
3.2.4	Elementos del servicio al cliente .....	28
3.2.5	Características de atención al cliente.....	28
3.2.6	Factores que influyen en el servicio de atención al cliente.....	29
3.2.7	Principios del servicio en la atención al cliente.....	29
3.2.8	Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente .....	30
3.3	Plan operativo.....	31
3.3.1	Concepto.....	31
3.3.2	Construir el Plan Operativo Anual.....	32
3.3.3	El Plan Operativo Anual tiene como punto de partida las políticas de Inversión Pública en Agua y Alcantarillado Sanitario.....	34
IV.	OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	38
V.	DISEÑO METODOLÒGICO .....	40
5.1	Enfoque de la Investigación .....	40
5.2	Tipo de estudio.....	40
5.3	Caracterización del universo.....	41



5.3.1	Historia .....	41
5.3.2	Misión .....	43
5.3.3	Visión .....	43
5.3.4	Valores impulsores .....	44
5.4	Población y Muestra: .....	45
5.4.1	Población .....	45
5.4.2	Muestra: .....	45
5.4	Métodos y Técnicas de Recolección de Datos .....	46
5.4.3	Entrevista: .....	47
5.4.4	Encuesta: .....	47
5.4.3	Revisión Documental .....	48
5.5	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos: .....	48
VI.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
6.1	Factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización .....	49
6.2	Método de Evaluación de Desempeño aplicado por la empresa. ....	54
6.3	Percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización.....	55
6.4	Propuesta de un plan operativo que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servicio público.....	62
VII.	Conclusiones .....	80
VIII.	Recomendaciones.....	81
IX	Bibliografía .....	82
<b>X</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>83</b>



## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico n° 1:</b>	Sexo del encuestado.....	56
<b>Gráfico n° 2:</b>	Razón de su visita a las instalaciones.....	56
<b>Gráfico n° 3:</b>	Opinión acerca de las instalaciones de ENACAL.....	57
<b>Gráfico n° 4:</b>	¿Cómo evalúa el servicio de agua potable?.....	58
<b>Gráfico n° 5:</b>	Servicio de las personas que le atienden.....	59
<b>Gráfico n° 6:</b>	Rapidez en la solución de su solicitud.....	59
<b>Gráfico n° 7:</b>	Atención del cajero.....	61



## I. INTRODUCCION

El equipo gerencial de ENACAL de la zona norte (Estelí, Madriz, Nueva Segovia, Matagalpa y Jinotega), así como del resto del país ha venido implementando procesos de aprendizaje vinculados a resultados (AVAR) que han fortalecido las capacidades gerenciales y técnicas de cien mandos medios. Durante este proceso mencionado anteriormente resultaron estimulados los mandos medios de la zona, permitiéndoles mejorar sus capacidades a través de la Maestría: “Gerencia y Administración Pública” iniciada en el mes de noviembre del año 2014.

El trabajo investigativo se realizará en el área comercial de la Filial ENACAL Ocotal, con el tema “Propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización Filial Ocotal, año 2017-2018”. actualmente el tema es de interés para la empresa, se espera sea implementado en el departamento de comercialización.

El objetivo de esta investigación es diseñar un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ENACAL), filial Ocotal, para el año 2017-2018.

En principio se valorará la percepción actual de los clientes acerca del servicio recibido y la situación actual en atención al cliente, las relaciones entre funcionarios y clientes que acuden día a día a dicho lugar para exponer sus necesidades y reclamos.

Una vez analizada la situación actual del área se pretende proponer un Plan Operativo Anual, estableciendo líneas de acción que permitan ofrecer lo que realmente el cliente espera recibir, además de una medición constante del desempeño de los trabajadores, con el objetivo fundamental de aumentar los estándares que caractericen a ENACAL como una de las empresas pública eficiente, auto sostenible, que permitan atender a los usuarios del servicio de Ocotal con el máximo de eficiencia, eficacia y justicia social.

La investigación ha sido estructurada en ocho capítulos:



Este trabajo está estructurado en ocho capítulos: El primero incluye una introducción al tema de investigación, el cual consiste en una propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Filial Ocotal. El capítulo segundo contiene los principales aspectos a analizar en este documento, donde se detallan los objetivos de estudios.

El tercer capítulo abarca los componentes modulares del trabajo: el Marco Teórico, que asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma y se expresa en 3 ejes teóricos: desempeño laboral, atención al cliente y plan operativo. En el cuarto capítulo se describen las preguntas directrices que permiten desarrollar el planteamiento del problema, brinda una herramienta fundamental para crear la operacionalización de variables que se detallarán en el siguiente capítulo.

En el quinto capítulo, se detalla la operacionalización de variables, el cual es fundamental en este trabajo, ya que detalla la dimensión de análisis, definición operacional, categorías e indicadores a seguir en esta investigación. En el sexto capítulo se presenta la metodología empleada en el desarrollo de este trabajo de investigación, mostrando el enfoque de este trabajo, universo de estudio y las etapas que contiene esta investigación.

Finalmente, el séptimo, octavo capítulo denota los resultados obtenidos del trabajo en general, presentado gráficas, tablas, análisis y explicaciones de diversos aspectos de todo el documento, las conclusiones como especificaciones que detalla el cumplimiento de cada objetivo realizado en este trabajo de investigación y finalmente se presentan las recomendaciones más importantes que como investigador brinda a las personas encargadas de velar el buen funcionamiento a la institución a investigar.



## 1.1 ANTECEDENTES

A través del tiempo las personas cooperan al desarrollo de las instituciones, empresas u organizaciones, ayudando de esta manera a mejorar el logro de las metas y objetivos de la institución por lo cual son convocados a ser líderes para dirigir el buen funcionamiento de cada área con la que cuenta la empresa, con esta investigación se pretende aportar a los jefes de cada área de la filial ENACAL Ocotol para optimizar el desempeño laboral a los colaboradores administrativo de esta institución.

Se ha compilado información a través de la web para buscar información sobre tesis de maestrantes y su relación con el estudio a realizar, o investigaciones que contengan semejanza con desempeño laboral.

En las páginas Web se han encontrado estudios a nivel internacional sobre “la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de ambato en el año 2.010”

Esta investigación tiene como objetivo proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores, dicha investigación fue realizada por Iturralde Torres, Julia Irene en el año 2011.

El segundo trabajo que se encontró es una “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango), esta investigación toma en cuenta la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.

En la biblioteca Urania Zelaya, de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELI), se encuentran estudios realizados sobre Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014.



El objetivo de esta investigación es determinar la Incidencia de la evaluación del desempeño laboral, siendo un proceso muy importante para toda institución sobre todo para aquellas que buscan la mejora continua, dicha investigación fue realizada por Rodríguez González, Orvelina del Socorro en el año 2014.

Un segundo trabajo que se encontró Propuesta de normativa de evaluación del desempeño como herramienta que contribuya a la mejora de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí.

El objetivo de esta investigación es Analizar el funcionamiento organizativo, la atención a usuarios y las formas de evaluación al desempeño utilizadas por la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí, para el diseño de una propuesta de normativa que estipule y regule la evaluación al desempeño de sus colaboradores, dicha investigación fue elaborada por Cuevas Maykelling de Fátima.

En la actualidad todo tipo de empresas o institución se debe evaluar el desempeño, ya que este ayuda a que los colaboradores estén motivados y estén comprometidos con la institución, y así mismo representa una pausa que exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

En este estudio se pretende realizar una propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la Empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios, (ENACAL), Filial Ocotal, año 2017-2018.



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes y obtener una óptima productividad, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores lo que propicia en ellos estrés y una conducta negativa.

Las teorías conductuales que han resistido a la lupa de la investigación en países del mundo occidental, sugieren que existe un estrecho vínculo entre la competencia del empleado y el desempeño. Y también el desempeño laboral va de la mano con la estabilidad laboral.

En Ocotal está establecida una de las filiales de ENACAL, donde la eficiencia asociada a la prestación de servicios urbanos es baja, los niveles estimados de agua no facturada son del 37% y una productividad laboral de 5.1 empleados por cada 1,000 conexiones de agua, muy por encima del nivel que se considera como buena práctica a los otros países de la región 3.25. (Vidal, 2008)

Se arrastra un nivel de morosidad promedio alarmante más de diez facturas por usuario (10.8), existen casos extremos de usuarios con más de 48 facturas en mora, esta situación puede considerarse una pérdida sino se plantea una estrategia de cobro más agresiva a corto y mediano plazo. Actualmente no hay una planificación operativa a detalle y se trabaja con una organización de hecho, según las necesidades del día a día. En la actualidad se tienen las siguientes causas:

- Bajo rendimiento del trabajo individual (no cumplen con la meta).
- Falta de seguimiento a los trabajadores por parte del jefe inmediato o a quien concierne.
- Falta una política de incentivo por o para alcanzar cumplimiento de metas.
- Falta de identidad de los trabajadores con la institución.
- Baja continuidad del servicio de Agua Potable.
- Estructura organizacional altamente centralizada.



Así mismo, de seguir operando de esta manera se tendrán mayores índices de mora, servicio de atención al usuario ineficiente y desmotivación en el personal.

En el área Comercial Ocotal se define cual será el monto de la facturación mensual y cuanto se lograría percibir en concepto de ingresos por los servicios prestados de agua potable y saneamiento. De ahí la importancia de esta área y su personal porque son los que más se relacionan con los usuarios del servicio.

Con esta investigación en la Filial ENACAL Ocotal, se identificará el desempeño de los trabajadores del área comercialización y las técnicas utilizadas para atender y abordar a los usuarios en la oficina y en el campo; los procedimientos de cortes y prórrogas en el Sistema Comercial; realización de ajustes, lectura; relaciones humanas; control Interno; que determinaran la aceptación de la atención a los usuarios y la eficiencia de la Gestión de Cobranza de la Empresa lo cual se ampliará en el diseño del plan operativo.

### **Preguntas Problemas**

1. ¿Qué factores influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización Filial Ocotal?
2. ¿Qué método de evaluación al desempeño es aplicado por el área de comercialización Filial Ocotal?
3. ¿Cuál es la percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización Filial Ocotal?
4. ¿Cómo incide el desempeño laboral en la atención a los usuarios del servicio público brindado por el área de comercialización Filial Ocotal?
5. ¿Qué alternativas se deben de establecer para que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servicio público?



### 1.3 JUSTIFICACION

Este estudio sobre propuesta de plan operativo para la mejora del desempeño del personal y la atención al servicio público del área comercial de la Filial ENACAL Ocotol, facilitaría la búsqueda de mejores índices de eficiencia y eficacia, cumplir con los fines de ENACAL “brindar el servicio de agua potable a toda la población urbana”.

La presente investigación se justifica técnicamente, porque abordará algunos vacíos dentro del ámbito del desempeño del personal que es básico para la gestión del servicio a los usuarios de ENACAL.

En efecto el estudio resulta relevante, porque permitirá que los trabajadores adquieran un óptimo desempeño laboral, esto conllevará a la mejora del clima laboral de la empresa y por ende la realización de las funciones consignadas a cada trabajador serán realizadas con la mayor capacidad posible de las que se puedan ejecutar.

En lo que se refiere a la pertinencia de la investigación. Se desarrollará un plan para la mejora de la empresa. Se estudiará las diferentes actividades de esta área de la empresa, para así encontrar cual es la deficiencia de esta y poder darle una particular solución a la problemática, mejorando así el desempeño laboral de sus trabajadores y por consiguiente la mejora de la productividad de la empresa.

Se considera que con la realización de esta investigación es viable porque se contará con el apoyo de los colaboradores del personal comercial de la Filial ENACAL Ocotol, además se tiene la expectativa que la misma generará información importante que servirá para tomar decisiones y enfrentar un problema real que se ha venido enfrentando desde hace años.

Mediante la realización de la investigación, se contribuye a la búsqueda de nuevos temas que no se han desarrollado exhaustivamente en cuanto al análisis de las organizaciones para determinar la calidad del personal y su desarrollo laboral. Por lo tanto, surge la necesidad de realizar una investigación con el fin de conocer su desempeño laboral, aportando información relevante donde se están relacionando los colaboradores del área comercialización y como esto afecta la percepción que tienen



los usuarios del servicio público con su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos y conclusiones de esta investigación, permitirán brindar algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño laboral y la atención al servicio público de los usuarios, mejorando así la gestión del capital humano, cumplir con los objetivos del servicio. Al mismo tiempo, que sirvan para crear y aplicar herramientas en otros departamentos y lograrlas metas de productividad y calidad basado en los indicadores que exigen los compromisos de gestión.

Finalmente, los resultados de la investigación son importantes para la Filial ENACAL Ocotal, ya que le va a permitir saber si la evaluación del desempeño laboral que se realiza en la institución es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.



## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

- ✓ Diseñar un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización de la empresa de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ENACAL), filial Ocotal, para el año 2017-2018.

### **2.2 ESPECIFICOS**

1. Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización.
2. Describir el método de evaluación al desempeño aplicado por la empresa.
3. Valorar la percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización.
4. Proponer un plan operativo que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servicio público.



### **III. MARCO TEORICO**

El presente capítulo provee un marco conceptual que asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma y se expresa en 3 ejes teóricos: desempeño laboral, **atención al cliente y plan operativo**.

#### **3.1 Desempeño Laboral**

Según Chiavenato, 2007 Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

##### **3.1.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.**

Davis & Newstrom, 2000 expresa que las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

###### **3.1.1.1 Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis & Newstrom, 2000, plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.



### **3.1.1.2. Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **3.1.1.3 Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.



### **3.1.1.4 Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Robbins, 2004, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

Según Robbins, 2004, “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

### **3.1.2 Principales atributos de los equipos de alto desempeño**

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por tener los siguientes atributos:

Participación: los miembros se comprometen con la atribución de facultades y la autoayuda.

Responsabilidad: los miembros son responsables por los resultados.

Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.

Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.

Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.

Enfoque: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.

Creatividad: los talentos y las ideas se usan para beneficiar al equipo.

Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante problemas y oportunidades.



### 3.1.3 Evaluación al desempeño

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina “Evaluación al desempeño” a continuación se dará a conocer la definición de evaluación del desempeño según diferentes autores:

Chiavenato, 2007) explica que la evaluación “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso evaluación de eficiencia funcional, etc.”

Werther & William, 2014, definen que la evaluación del desempeño es “el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

Mejía & Cardy, 2014, en su libro gestión de recursos humanos, la definen como la evaluación del rendimiento la cual consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, 1995, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “la evaluación del desempeño constituye un proceso a través del cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo.



Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

### **3.1.4 Medición del desempeño**

William B. Werther Jr. y Keith Davis – 1995

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estas mediciones sean verificables. Por directamente relacionados *con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto.

Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto dado que, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales para todos.

Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto. Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes; entre estos elementos comunes se encuentran los estándares del desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador. Dentro de la organización.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000.



1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

### **3.1.5 Beneficios de la evaluación al desempeño**

La evaluación al desempeño trae consigo beneficios no solo para la organización sino también para el jefe y para el subordinado:

**Beneficios para el jefe:** Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño actual.

**Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuales con las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.



- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar en su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la organización:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **3.2 Atención al servicio al cliente**

### **3.2.1 Concepto de servicio**

Servicio se considera a un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La prestación de un servicio puede implicar varias actividades, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos con ayuda del contador).



- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles, restaurantes, museos, etc.).

### **3.2.2 Importancia del servicio al cliente**

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más, sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, el cliente tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos, mencionados por Anónimo (2013): La competencia es cada vez mayor, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir los productos o que vuelvan a visitar el establecimiento.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que lo recomiende con otros consumidores.

Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

### 3.2.3 Tipos de atención al servicio al cliente

La forma de atender a los clientes dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa, como se esquematiza a continuación:



Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no olvidemos los elementos de servicios que, para garantizar un servicio de calidad.



### 3.2.4 Elementos del servicio al cliente

- **Contacto cara a cara.** Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- **Relación con el cliente.** Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- **Correspondencia.** Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- **Reclamos y cumplidos.** Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- **Instalaciones.** Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esa sensación.

### 3.2.5 Características de atención al cliente

En relación a este punto podemos afirmar que entre las características más comunes del servicio al cliente se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. (Serna Gómez & Gómez, 1999)

En el caso del servicio brindado a la población de Ocotal, este es intangible: el usuario al momento de encontrarse en las oficinas solicitando el servicio o reclamando se refiere a algo perecedero porque el usuario puede enfatizar si recibe o no



adecuadamente el servicio sin presentar evidencias (algunas veces exageran o no tiene un dato preciso del tiempo de la carencia del servicio).

Estamos claros que tenemos un déficit en el servicio de agua potable, pues gran parte de los usuarios, especialmente de las zonas altas no lo recibe de manera continua por lo tanto no hay satisfacción plena del usuario.

### **3.2.6 Factores que influyen en el servicio de atención al cliente**

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado.

Los factores que hace que un servicio sea mejor recibido por el cliente, son:

- **Controles.** Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrán quejas.
- **Procedimientos.** Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.
- **Comportamientos.** El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio que está adquiriendo.

Pueden existir infinidad de factores, sin embargo, para identificarlos dependerá de las características del servicio que se ofrece, el segmento de mercado y la calidad de los servicios que preste la competencia.

### **3.2.7 Principios del servicio en la atención al cliente**

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

1. Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir a los demás.



2.Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfactores más que productos.

3.Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.

4.Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

5. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

6.Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servido. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Cada individuo puede tener sus propios principios, pero sin embargo debe de considerar los de la institución, para complementar los y los lleve a la práctica con mayor responsabilidad.

### **3.2.8 Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente**

Para este punto tenemos que Serna Gómez (1999) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.



- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentarán la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios. (p. 20)

### **3.3 Plan operativo**

#### **3.3.1 Concepto**

El Plan Operativo Anual (documento que puede recibir otros muchos nombres: Plan Director, Programa Anual, etc.). El Plan Operativo Anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Significa conducir el “día a día” de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos. (Roche, 2005, p. 115)



El Plan Operativo Anual está asociado al rendimiento del personal. En el caso de las organizaciones que cuentan con una mínima estructura profesional, el POA se convierte en una herramienta útil para evaluar el desempeño del personal. El POA define muy nítidamente los proyectos y tareas a desarrollar, los responsables, las fechas, los resultados esperados, los productos finales. Esta pues íntimamente relacionado con lo que “cada uno tiene que hacer” cuando el Plan se elabora y permite “medir lo que cada uno ha hecho y como lo ha hecho” cuando este se evalúa. (Roche, 2005, p. 117)

El Plan Operativo Anual (POA) se elabora dentro del marco normativo y legal vigente, en el que se refleja el objetivo institucional, los objetivos de gestión, los resultados esperados, indicadores de gestión, las metas estratégicas institucionales; así como las actividades que desarrollara, en un corto plazo, cada unidad ejecutante. El marco normativo legal permite asegurar uniformidad y homogeneidad de criterios en el desarrollo y formulación del POA, así como para establecer procedimientos, definir responsabilidades, determinar productos y fijar plazos en el desarrollo de actividades y metas. (Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (SEMAPA), 2015)

El POA, es un documento de gestión, en el cual se organiza el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas en el Presupuesto Institucional, cuya responsabilidad de ejecución está a cargo de las autoridades y funcionarios de las distintas Gerencias de Área y Unidades de la institución, estableciendo de esta manera un sistema de información coherente de las actividades operativas y presupuestarias. (Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (SEMAPA), 2015)

### **3.3.2 Construir el Plan Operativo Anual**

Anual se basa en el desarrollo de los proyectos seleccionados en el Plan Estratégico. Es decir, en establecer y definir una serie de elementos que configuran el proyecto. Estos elementos según Roche ( 2005, p.117) son:



- Título del proyecto. Como se ha señalado anteriormente, hay que huir de proyectos confusos. Es preciso hacer un esfuerzo por definir Proyectos claros y concretos. Esfuerzo que debe hacerse en la elaboración del Plan Estratégico.
- Responsable y colaboradores. (Estructura organizacional) Cada proyecto tiene un responsable para su ejecución y el POA debe establecerlo. Asimismo, y si existen, se fijan los colaboradores de ese responsable. En las organizaciones de una cierta dimensión el responsable puede ser un cargo o puesto de la organización que dirige una unidad en cuyo caso el responsable es el jefe de esa unidad. En el caso de ENACAL la responsabilidad recae sobre el Jefe Sección Comercial Local (Responsable de Cobranza Filial).

El Responsable de Cobranza Filial responde ante el Delegado Departamental, por la realización de las actividades de supervisión, control y ejecución, para el cumplimiento de los objetivos de su cargo. (Organizacion y Metodos, 2001)

Los colaboradores dependen directamente del Responsable de Cobranza Filial, quien supervisa la labor de:

1 Analista Comercial. Actualmente no se cuenta con un Analista Comercial, este recurso es quien asesora en las actividades comerciales, es quien supervisa las estadísticas de control de ingresos en conjunto con el Técnico en Cartera y Recuperación.

1 Técnico en Cartera y Recuperación. Realiza las actividades de revisión y control de Cartera de la Filial.

1 Analista de Reclamos. Atiende a los usuarios que presentan reclamos por facturas de cobros considerados alterados por los mismos (también hace las funciones de Concertador de Arreglo de Pago)

1 Cajero. Atiende a los usuarios que se presentan en la filial a cancelar sus facturas por servicio de agua potable y alcantarillado sanitario pendiente de pago.



3 Lector de Medidor de Agua. Revisa los libros de lectura según zona, ruta y cuenta establecida y levanta las lecturas de los medidores.

7 Fontaneros. Entre sus funciones realizan: cortes de servicio por mora, reconexiones de servicios cortados, revisan conexiones ilegales o bypass, ejecutan demás funciones que, en el ámbito de su competencia, le asigne su jefe inmediato. (Lic. Gustavo Campos y Lic. Erving Baca, 2014)

- Inicio y final del proyecto. Es necesario fijar, por un lado, el carácter temporal del proyecto – puntual, cíclico o permanente – y, en los dos primeros casos, fijar el inicio y final del proyecto.
- Recursos Financieros. Es decir, el presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto y, en su caso, la partida establecida en el presupuesto de la organización. Este punto merece un comentario más detallado.

### **3.3.3 El Plan Operativo Anual tiene como punto de partida las políticas de Inversión Pública en Agua y Alcantarillado Sanitario.**

Las siguientes políticas y lineamientos deberán orientar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de tal modo que todo el personal de la empresa comparta principios y criterios similares de actuación que garanticen el cumplimiento de la finalidad social para la cual fue creada ENACAL. (ENACAL, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de ENACAL Periodo 2013 - 2017, 2013)

1) El acceso al agua es un derecho humano fundamental, conforme a la Política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y de conformidad con el Arto.105.- de la Constitución Política de Nicaragua que ordena textualmente: “Es obligación del Estado promover, facilitar y regular la prestación de los servicios públicos básicos de energía, comunicación, agua, transportes, infraestructura vial, puertos y aeropuertos a la población, y es derecho inalienable de la misma el acceso a ellos”7.

2) Se continuará haciendo grandes esfuerzos para distribuir de mejor manera la entrega de los servicios de agua y saneamiento de tal modo que se pueda aumentar



la cobertura y continuidad a aquellos sectores más críticos, no sólo a través de las inversiones previstas en el presente Plan sino de la óptima gestión operativa. De igual se procurará en todas las situaciones posibles reducir los tiempos de respuesta a las demandas de los usuarios.

3) Se incluirá la participación comunitaria en todas las actividades de la Empresa en las cuales sea posible, en concordancia con la política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional que se concreta a través del sistema de participación ciudadana; y, además, porque de esta forma se facilita el logro de objetivos de mejoramiento de los servicios, compromete a la comunidad con el sostenimiento de la Empresa y, finalmente, es una forma de financiar los costos de los proyectos con el aporte comunitario.

4) Se hará el máximo esfuerzo para planificar, ejecutar, supervisar y administrar los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de forma eficiente, sostenible y de bajo costo y, por ende, se desarrollarán diseños eficientes, económicos y técnicamente adecuados a fin de lograr un óptimo aprovechamiento de las inversiones de Agua Potable y Alcantarillado.

5) Es obligación legal de ENACAL “tratar las aguas residuales previamente a su vertido a los cuerpos receptores” contribuyendo así activamente a la preservación de los recursos hídricos y evitar su contaminación y, por tanto, ampliará y complementará la infraestructura para el tratamiento de aguas residuales, y desarrollará acciones para promover y desarrollar una cultura del agua de tal modo que la población contribuya a preservarla y a evitar su contaminación a la par que hace un uso adecuado del recurso agua.

6) Se dará especial prioridad al mantenimiento adecuado de toda la infraestructura y equipamiento de ENACAL a través no sólo de medidas correctivas sino de acciones preventivas y por ende en las programaciones operativas anuales las diferentes unidades de gestión de la empresa deberán incluir medidas concretas y previsión de recursos con la mencionada finalidad.



7) Alcanzar el equilibrio financiero y la sostenibilidad técnica, ambiental y social de los proyectos, respetando siempre el derecho fundamental que tiene toda la población al acceso a los servicios, pero procurando que cada usuario o usuaria aporte en la medida de sus posibilidades económicas.

8) Explorar el uso de fuentes alternativas de abastecimiento de agua potable en el mediano plazo, incluyendo las aguas del Lago Cocibolca lo cual refuerza la necesidad de velar por la protección del agua y de hacer todos los esfuerzos tendientes a su saneamiento.

9) Realizar alianzas y coordinará con los gobiernos municipales con el fin de sumar esfuerzos para poder atender las demandas de la comunidad de provisión o mejoramiento de los servicios de agua y saneamiento.

10) Se continuará propiciando y apoyando el fortalecimiento integral, la desconcentración y descentralización de responsabilidades en las Delegaciones Departamentales favoreciendo la auto sostenibilidad de las mismas, pero siempre bajo el concepto de una sola Empresa Pública, técnica, ambiental, social y financieramente sostenible, guiada por estándares de altos desempeño.

11) Incrementar la macro medición y micro medición, así como la actualización de los catastros de usuarios y legalización de usuarios ilegales.

12) Aplicar la política de enfoque de equidad de Género del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y de la empresa propiciando la superación de las posibles iniquidades y situaciones en las que se afecten a mujeres y hombres en razón del género.

La concreción de la visión de la empresa, así como de sus objetivos estratégicos se logrará a través de la programación de inversiones para el mejoramiento, mantenimiento y ampliación de la infraestructura de los servicios de agua y saneamiento, así como de la ejecución de todas las actividades previstas para el fortalecimiento institucional de la empresa.



Dichos programas de inversiones, tanto de obras como de fortalecimiento institucional, son descritos en los siguientes numerales con detalle de sus objetivos específicos, impactos esperados, los costos y los respectivos cronogramas de implementación. Se han tenido en cuenta, igualmente, las inversiones en obras e iniciativas de fortalecimiento que están en ejecución de tal modo que se tenga una visión completa de todos los retos que asumirá la empresa en el quinquenio 2013 a 2017.



#### IV. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización.	<b>Desempeño Laboral</b>	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite su idoneidad.	<b>Factores</b>	Satisfacción del trabajo	Colaboradores	Entrevista
				Autoestima	Colaboradores	Entrevista
				Trabajo en Equipo	Colaboradores	Entrevista
					Responsable Administrativo	Entrevista
				Capacitación	Colaboradores	Entrevista
					Responsable Administrativo	Entrevista



Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Describir el método de evaluación al desempeño aplicado por la empresa.	<b>Métodos de evaluación al desempeño</b>	La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.	<b>Evaluación</b>	Rendimiento	Colaboradores	Entrevista
				Productividad	Colaboradores	Entrevista
			<b>Desempeño</b>	Trabajo en equipo	Colaboradores	Entrevista
					Colaboradores	Entrevista
				Responsabilidad	Colaboradores	Entrevista
					Colaboradores	Entrevista

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Valorar la percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización.	<b>Percepción de los usuarios</b>	Es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes.	<b>Factores</b>	Calidad en la atención	Usuarios	Encuesta
				Eficiencia	Usuarios	Encuesta
			Amabilidad	Usuarios	Encuesta	
				Usuarios	Encuesta	



## **V. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta fase de la investigación se deben definir las técnicas y procedimientos racionales y sistemáticos a utilizar para la recolección, análisis y presentación de los datos, con la finalidad de aportar a la innovación y mejora continua de la institución.

### **5.1 Enfoque de la Investigación:**

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación Cualitativa-Cuantitativa, ya que tiene por una parte el enfoque cualitativo que da respuestas a problemas prácticos e inmediatos.

### **5.2 Tipo de estudio**

Se empleará el tipo estudio descriptivo porque se describen el proceso de atención al cliente y evaluación al desempeño laboral de los colaboradores del área de comercialización de ENACAL. Para Danklhe (1986) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir que mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigar, científicamente describir es medir.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo determinado. Este estudio fue realizado en el periodo comprendido entre el mes de diciembre 2016 y enero de 2017. Se realizó el proceso investigativo documental y el trabajo de campo fue realizado entre el 12 de diciembre 2016 y el 06 de enero de 2017. Se realizaron entrevistas a los responsables del área de comercialización y administrador y encuestas a los usuarios del servicio, con la salvedad que en el periodo del 21 de diciembre 2016 al 02 enero de 2017 es el periodo de vacaciones y la atención en la filial Ocotol es mínima, dedicada a la atención en caja únicamente. Las variables del estudio no fueron manipuladas bajo ningún contexto, sino que se observaron datos o



situaciones ya existentes, se analizaron a través de sus posibilidades y recursos actuales, por lo que es una investigación de diseño no experimental.

### **5.3 Caracterización del universo**

#### **5.3.1 Historia**

En 1955 se creó el Departamento Nacional de Servicios Municipales (SERMUNIC), pasando por la posterior creación del Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA), en 1979, con la Revolución Popular Sandinista, hasta la transformación surgida del proceso de modernización iniciado en 1994 el cual condujo a la creación de las tres siguientes instancias para el sector de agua y saneamiento en 1998:

La Comisión Nacional de Agua y Saneamiento (CONAPAS) a cargo de la planeación estratégica del sector y su coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El INAA, con la función de regulación, para normar y fiscalizar las actividades del sector mediante la administración y aplicación de las leyes vigentes, asignación de concesiones y fijación de tarifas para la prestación de servicios.

A la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL se le asignó la responsabilidad de proyectar y ejecutar las inversiones, administrar, operar y mantener los acueductos y alcantarillados sanitarios del país. La ley de creación le confiere a ENACAL autonomía, personería jurídica, patrimonio propio, duración indefinida y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Durante el período 1998– 2002, se llevó a cabo un proceso de descentralización en ENACAL, orientado a la privatización, con la creación de las empresas de Managua y de Occidente (León y Chinandega), con sus propias Juntas Directivas y manejo de presupuesto. En el resto del país prevalecieron las siguientes Delegaciones Regionales:



- Norte (Estelí, Madriz y Nueva Segovia),
- Oriente (Masaya, Granada, Carazo y Rivas),
- Sur (Boaco y Chontales) y
- Delegaciones Atlánticas (Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur y departamento de Río San Juan).

En el período 2002–2007 se revirtió el proceso de descentralización y desconcentración, convirtiendo las empresas de Occidente y Managua en Delegaciones Departamentales de León, Chinandega y Managua, respectivamente.

Al finalizar este período se crearon, además, las restantes Delegaciones Departamentales, dejando al nivel regional únicamente las funciones técnicas de Electromecánica y Control de Calidad del Agua, concentradas en las Unidades Territoriales de Servicios (UTS) Norte, Sur y Oriente.

Las funciones asignadas a las Delegaciones Departamentales se concentran en torno a dos grandes áreas así:

- Funciones comerciales, como Vice Gerencias Comerciales Departamentales con dependencia directa del Gerente Comercial a nivel nacional;
- Funciones técnicas de operación y mantenimiento como Vice Gerencias de Operaciones con dependencia directa del Gerente de Operaciones a nivel nacional.

En el año 2007, con la toma de posesión del Presidente de la República, Comandante Daniel Ortega Saavedra, se consolidaron las Delegaciones Departamentales con funciones comerciales y técnicas, desapareciendo las Vice Gerencias y en el año 2009, las empresas aguadoras de Matagalpa y Jinotega, AMAT y AJIN, pasaron a constituirse en las Delegaciones departamentales de Matagalpa y Jinotega, respectivamente. Esta estructura es la que se mantiene vigente y en el presente Plan se dan las pautas para el fortalecimiento de la Empresa tanto a nivel Central como de sus Delegaciones de tal modo que éstas últimas puedan cumplir mejor con cada una de las responsabilidades que se les han asignado.



### **5.3.2 Misión**

ENACAL es la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la provisión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.

### **5.3.3 Visión**

Al finalizar el 2012, se concibe que ENACAL: Satisface las necesidades de agua potable (85% cobertura nacional) y alcantarillado sanitario (53% cobertura nacional) de las poblaciones urbanas, tanto como su capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en el 50% de las ciudades más importantes del país. Estará trabajando también en las poblaciones rurales en calidad del agua, mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas. Mejora la eficiencia de la empresa implementando tres estrategias: el autofinanciamiento para cubrir los costos de operación y la mejora gradual de los servicios para los usuarios; la obtención de recursos complementarios para las inversiones, y la administración del subsidio del Estado para el sostenimiento de la tarifa social del agua otorgada a los sectores pobres.

Fomenta la corresponsabilidad social en la protección y preservación de las fuentes de agua, y el desarrollo de una cultura de pago, cuidado y preservación de la infraestructura de agua potable y alcantarillado.

Brinda a su personal la capacitación requerida para la consolidación de la empresa y la atención con calidad a los usuarios, contribuyendo a la vez al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.



#### **5.3.4 Valores impulsores**

- a. Construir una entidad ejemplar de la administración pública, marcar la pauta en la protección y preservación de los recursos hídricos.
- b. Espíritu de servicio al pueblo, respetando sus derechos y motivando el cumplimiento de sus responsabilidades.
- c. Liderazgo participativo, creativo y crítico en todos los ámbitos de actuación institucional y en su relación con las organizaciones ciudadanas.
- d. Gerencia basada en criterios de equidad social, eficiencia administrativa, eficacia técnica y enfoque de género.
- e. Negocia en el ámbito intersectorial e interinstitucional la actuación conjunta y la movilización de recursos.
- f. Equipos de trabajos eficientes y eficaces en la puesta en práctica de soluciones tradicionales y alternativas.
- g. Ejecuta inversiones en agua, alcantarillado sanitario y saneamiento a partir de diseños eficaces, económicos, ambientalmente sostenibles y socialmente aceptables.
- h. Evalúa el desempeño institucional y los puestos y procesos de trabajo críticos.
- i. Comparte experiencias e intercambia con empresas similares en América Latina.
- j. Promueve el intercambio de experiencias con organizaciones sociales nacionales y extranjeras que defienden el derecho humano al agua y saneamiento.
- k. Coordina su gestión con otros actores gubernamentales y sociales del sector agua.



## 5.4 Población y Muestra:

### 5.4.1 Población:

Para Balestrini M. (2006. P. 137), la población es “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”.

En esta investigación la población estuvo representada por:

- a. El total de usuarios del servicio de agua potable inscritos (9,792)

### 5.4.2 Muestra:

Según (Egg 1999); “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de población considerada”. (P. 68).

Por ser una investigación Cualitativa - cuantitativa se utilizó dos tipos de muestra: El muestreo por conveniencia y el muestreo probabilístico. Se seleccionó el muestreo por conveniencia para obtener la información clave para este estudio sobre el personal del área de atención al cliente. Para obtener la muestra de los usuarios, se utilizó el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, aplicando la fórmula correspondiente:

TAMAÑO POBLACION	N	9,792
NIVEL DE CONFIANZA	Z	95%
PROBABILIDAD ÉXITO	P	50%
PROBABILIDAD FRACASO	Q	50%
ERROR MAXIMO	D	5%



TAMAÑO POBLACION	N	9,792
	N-1	9,791
NIVEL DE CONFIANZA	Z	1.960
NIVEL DE CONFIANZA CUAD	Z <sup>2</sup>	3.8416
PROBABILIDAD ÉXITO	P	0.50
PROBABILIDAD FRACASO	Q	0.50
ERROR MAXIMO	D	0.05
ERROR MAXIMO CUADRADO	D <sup>2</sup>	0.0025

## RESULTADO



### 5.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección son las diferentes formas de alcanzar la información, permiten la obtención de datos, proporcionando un modelo de verificación que facilite contrastar los hechos con la teoría. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados. Tomando en cuenta esto, Tamayo M. y Tamayo S. (2001), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.” (p. 182)

En este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: Entrevista, encuesta y revisión documental.

Para validar que estos documentos dieran información valiosa que permitiera cumplir con los objetivos de esta investigación, se revisaron a través de expertos en la temática los que proporcionaron las sugerencias necesarias para llevar el instrumento



hasta la aplicación de actores claves del estudio. Estas sugerencias fue producto de la revisión exhaustiva de quienes merece su mención a continuación:

- MSc. María Nohemí Ramírez Rodríguez (Máster en Gerencia Empresarial)
- MSc. Javier Flores Rugama (Máster en Contabilidad con énfasis en auditoría)
- MSc. Oscar Bolaños (Máster en Gerencia Empresarial)

#### **5.4.3 Entrevista:**

“La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación” (Behar Rivero, 2008, p.55)

En la investigación la entrevista estructuró con preguntas abiertas dirigidas a informantes claves, como se detalla:

- Entrevista dirigida al área comercial de la filial ENACAL Ocotol, la cual estuvo compuesta por 15 preguntas relacionadas con aspectos de atención al cliente. (Ver anexo #1)
- Entrevista dirigida al área administrativa de la filial ENACAL Ocotol departamento de nueva Segovia, la cual estuvo compuesta por 11 preguntas relacionadas con aspectos administrativos. (ver anexo #2)

#### **5.4.4 Encuesta:**

Se utilizó como procedimiento de recolección de datos, la encuesta, la cual expresan Tamayo M. y Tamayo S. (2001) “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 42). Toda técnica, como la encuesta, tiene un instrumento, el usado en este particular fue el cuestionario,



Sabino C. (2002) refiere a éste como “una lista de preguntas que puede ser administrada por escrito”. (p. 168).

- En la investigación la encuesta estuvo dirigida a 370 usuarios de ENACAL (ver anexo #3)

### **5.4.3 Revisión Documental**

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual (Mendez A., 2009).

Esta técnica fundamentó el propósito de la investigación, puesto que los documentos rectores de la institución, fueron la base para descubrir la información que sustentó cada uno de los objetivos propuestos, además de que sirvió para comprobar que la información obtenida en otros instrumentos es real.

### **5.5 Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:**

Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22 y Excel 2016, generando tablas de frecuencias, cruces de variables y gráficos de barras.

Para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado de la entrevista se presentaron las respuestas dadas por el personal del área de comercialización de la empresa. Todo lo anterior se realizó con el fin de facilitar el análisis descriptivo de los datos encontrados.



## **VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se describen los principales resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de recolección de información tales como la entrevista, la encuesta y la revisión documental. Como principales dimensiones de análisis se encuentran los factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización, además se describirá el método de evaluación de desempeño aplicado por la empresa, siendo necesario también conocer la percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado y finalmente se presenta la propuesta de un plan operativo que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servicio público.

### **6.1 Factores que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de comercialización.**

En este apartado se describirán los resultados obtenidos a través de la entrevista dirigida al delegado departamental de ENACAL, así como a los colaboradores del área de comercialización de la Filial y el responsable administrativo de la institución.

Para el análisis de estos resultados se plantean como principales categorías los factores relacionados con el desempeño laboral, siendo los indicadores de satisfacción del trabajo, autoestima, trabajo en equipo y capacitación.

En entrevista sostenida con el administrador de la Filial Ocotal comentó que: “la institución tiene un reglamento interno que dirige los derechos y deberes de los colaboradores, además los derechos de los trabajadores/as están consignados en el Convenio Colectivo”.

En el Convenio Colectivo vigente 2016-2018 consta de cuarenta y seis cláusulas definidas después de analizar las peticiones de los trabajadores a través de las organizaciones sindicales para asegurar y mantener la armonía de las relaciones Trabajador – Empleador, tratando que los trabajadores tengan las condiciones generales de trabajo justas y equitativas para el mejor desenvolvimiento de la empresa



y actuando de conformidad a lo establecido en el artículo 88 de la Constitución Política de Nicaragua, artículo 235 del Código del Trabajo y Convenio No. 98 de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), se convino celebrarlo por acuerdo directo, de acuerdo al artículo 371 del Código del Trabajo.

También en esta misma entrevista expresó que la institución estimula muy poco a los trabajadores de acuerdo con sus habilidades y aprendizajes continuados, usualmente lo que se practica es el reconocimiento verbal de manera personalizada.

La cláusula No. 24 del Convenio Colectivo expresa los reconocimientos y estímulos como una política a aplicar anualmente otorgando estímulos a un máximo de dos trabajadores por cada Delegación Departamental, sin embargo, esta cláusula no se cumple actualmente. Esta cláusula tiene estipulado que los trabajadores que han cumplido 25 años de labor ininterrumpida se les entregarán medallas o reconocimientos. Sin embargo, de la nómina actual de trabajadores de ENACAL Ocotol, tenemos siete compañeros que ya superaron la edad de 25 años y no se les hizo efectivo la entrega de su estímulo.

Estos reconocimientos no se realizan debido a que la actual administración no le pone la debida importancia, al igual que las autoridades sindicales.

El responsable administrativo de la institución expresó que, para el desempeño de los colaboradores en el área de Atención al cliente, ellos solamente tienen un conocimiento empírico y en el proceso de atención a usuarios de la empresa hay dificultades en iniciar el contacto, pues ya en el punto de atención no hay un sistema establecido que garantice un esquema del proceso. El colaborador cuando ya tiene enfrente al usuario por su propia inspiración obtiene la información, busca a satisfacer al usuario, pero no tiene muy claro en cuanto tiempo finalizará el proceso.

Lo anterior es producto de que actualmente no se cuenta con un manual de organización y funciones que es una herramienta clave para la consecución de los objetivos y misión de la Empresa, con el propósito de que sirva de guía para el



desarrollo de las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles de control y por cada cargo que conforma la Estructura Orgánica de ENACAL.

En el primer semestre del año 2009, con la contribución de los colaboradores de las diferentes unidades de la Delegación Departamental de Nueva Segovia, se redactó un borrador de un Manual de Organización y Funciones, debido a los constantes cambios de Dirección en el nivel central no se llevó a efecto la revisión por la oficina de Organización y Métodos.

Asimismo, detallo que, aunque si tienen bien claro cuáles son los deberes y derechos de los usuarios según el Arto. 5 del reglamento del usuario, por tanto, están conscientes de que siempre se debe dar un trato cortés y ser diligente con los usuarios por estar representando a ENACAL.

En relación con el indicador de satisfacción del trabajo y de acuerdo con la entrevista sostenida con los colaboradores del área de comercialización de la filial expresan que no están identificados con sus credenciales ante los usuarios, utilizan vestimenta adecuada en su mayor parte porque la empresa se los facilita, aunque hay una parte que algunas veces visten informal porque la empresa entrega el dinero para el uniforme y no todos cumplen con la adquisición de los uniformes establecidos. Lo planteado anteriormente se pudo comprobar a través de la observación directa.

La cláusula No. 22 del Convenio Colectivo detalla la política de la entrega de equipos de trabajo y protección personal (botas, uniformes y capotes) que lo requieren por la naturaleza de sus funciones. Para su cumplimiento, se entregará vía nómina en los primeros dos meses de cada semestre el valor efectivo equivalente a 3 uniformes a excepción de las 3 chaquetas manga larga que se continuarán entregando de forma física a cada trabajador (exclusivas para el personal de campo).

Para efectuar el pago en concepto de uniformes, la Comisión Nacional Laboral revisa y aprueba en base a tres cotizaciones los montos para aplicarlo en el semestre correspondiente.



Aquí es donde surge un problema para los trabajadores de la Filial ENACAL Ocotal, especialmente el personal de atención al usuario. Por ejemplo, ellos reciben el monto aprobado por la Comisión Nacional Laboral basado en cotizaciones realizadas en la ciudad de Managua, sin embargo, los precios reales en el mercado local (Ocotal) son mayores a lo previsto por la Comisión Nacional Laboral por lo que el monto percibido no cubre el costo de los tres uniformes, por lo que se ven obligados a comprar una cantidad menor o en el peor de los casos adquieren vestimenta de inferior calidad y sin el logo de la empresa.

A través de la observación directa se pudo determinar que en la oficina de atención al usuario carecen de mobiliario (sillas de espera, una repisa en el área de caja para que ellos pongan sus bolsos) así también se requiere la instalación de un oasis (enfriador de agua).

Además, en la entrevista el personal expreso que necesitan contratar más personal (cuatro trabajadores de campo) para agilizar los tiempos de repuesta al usuario., también señalan la necesidad imperiosa de mantener el aseo continuo de la oficina, ordenar el acceso desde la puerta de entrada, disminuir obstáculos para los usuarios, dotar de una planta telefónica con extensiones para una eficiente atención al usuario.

Cabe aclarar que la filial de ENACAL Ocotal no tiene un local propio y ha estado funcionando en un local rentado que no presta las condiciones óptimas para crear un ambiente propicio para los usuarios y colaboradores. Dado que no es propio no se pueden realizar más que mejoras menores. Igualmente sucede que las inversiones están sujetas a cumplimiento de la Ley 737 y particularmente la falta de proveedores de bienes y servicios en el mercado local.

Otro obstáculo que se enfrenta es que la Delegación Departamental, al igual que otras, no cuenta con asignación presupuestaria para la adquisición de activos fijos (mobiliario y equipo de oficina), pues este rubro está centralizado y requiere de la autorización de la Dirección de Nivel Central para obtener una partida para este fin, sujeta a un complicado procedimiento que se suma a los factores antes expuestos.



En referencia con este mismo indicador de satisfacción del trabajo los colaboradores comentaron que, aunque no se realizan análisis periódicos de las gestiones de atención al usuario, si existe una comunicación efectiva entre los colaboradores y su jefe inmediato en el aspecto laboral.

Para mejorar el indicador de satisfacción del trabajo será necesario que los Analistas Comerciales lleven estadísticas comerciales, realizar asambleas de evaluaciones periódicas y que esta información llegue a cada uno de los colaboradores.

Otro de los indicadores que merece atención es el relacionado con la capacitación a lo cual los colaboradores manifestaron que no reciben capacitación y entrenamiento continuo que les permita mejorar la atención al cliente, además una de las razones externas que ellos consideran que les afecta en su desempeño es la deficiencia del servicio de agua potable en algunas zonas.

Sobre la capacitación a los trabajadores, no se está cumpliendo con la cláusula No 26 del Convenio Colectivo, no se da a conocer un programa de capacitación. Tampoco los trabajadores hacen uso del aporte del 2% del INATEC debido a que en la localidad no existen ofertas de centros adscritos al INATEC.

Solamente existen capacitaciones puntuales, obligados por la necesidad de actualizar a algunos colaboradores en la realización de sus tareas ordinarias (uso de sistemas computarizados, sistemas de lectura, inspección o pagos en línea).

En entrevista realizada al área comercial ellos dijeron que no se sienten motivados en la empresa, debido a que no reciben ningún reconocimiento como incentivos, promociones, asensos, capacitaciones.

La mayoría utiliza los Manuales de Funciones y Procedimientos relacionados con el área en las actividades operacionales y cuentan con un solo jefe inmediato quien supervisa constantemente su trabajo.

La existencia de formatos estándares (Formularios) ayuda a mejorar el servicio. Actualmente hay dos opciones para utilizar formatos: una es utilizando papelería en el



trabajo de campo, captando la información desde los domicilios de los usuarios y la otra es utilizando los formatos electrónicos que facilitan los sistemas informáticos que son operados en línea en las oficinas en presencia de los usuarios.

## **6.2 Método de Evaluación de Desempeño aplicado por la empresa.**

En entrevista realizada al administrador comentó que hace algunos cuatro años atrás, al finalizar el período anual se entregaban algunos reconocimientos a los mejores trabajadores por área y que actualmente no se realiza, a los únicos que se evalúan es al personal de nuevo ingreso al cumplir un mes de prueba conforme el contrato laboral, esto definirá si se confirma en el cargo, se le da otro periodo de prueba o se le cancela su contrato. Fuera de esto no se realizan evaluaciones del desempeño al personal periódicamente.

Asimismo, expresó que no tienen en la práctica una política de evaluación al desempeño del trabajador de manera constante, se le da seguimiento a los nuevos ingresos y una vez que han pasado su período de prueba, se observa su desempeño mediante el cumplimiento al Reglamento Interno de la Institución.

Cabe destacar en este punto que según Chiavenato (2002) la evaluación al desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro. Esto se debe realizar periódicamente para plantear, monitorear y revisar los objetivos de trabajo.

Por lo tanto, es necesario que la evaluación al desempeño se realice en todo momento y no únicamente cuando ingresa por primera vez un trabajador, ya que esto permite que se cumplan los objetivos y metas institucionales.

En entrevista realizada al administrador manifestó de manera puntual se han promocionado a aquellos compañeros/as cuyo desempeño ha sido satisfactorio para que ocupen cargos de trabajadores que por alguna razón han abandonado la empresa. En el futuro se piensa estimular a los mejores trabajadores por área ya sea de manera, trimestral, semestral y/o anual para incentivar la mejora continua al desempeño.



En los últimos años se ha tenido dificultad para que en el nivel central oficialicen nombramientos en las promociones o traslados de personal solicitados desde la delegación, y si se realizan no hay garantía de que perciban el salario presupuestado, abonando a la ya evidente disparidad salarial. Aunque en la cláusula No. 41 del Convenio Colectivo se menciona el cumplimiento de la Ley No. 648 “Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades”.

En entrevista realizada al administrador expresó que, al realizar evaluación al desempeño del personal a corto plazo, motivaría al cumplimiento de las metas de la institución, cuidando siempre que los trabajadores/as estén debidamente informados sobre las mismas.

En este punto para hacer realidad el cumplimiento de las metas de la institución, será necesario realizar asambleas informativas del estado actual de la empresa, levantar un FODA en la unidad de comercialización de la Filial e instar a cada uno de los colaboradores para alcanzar el sentido de pertenencia.

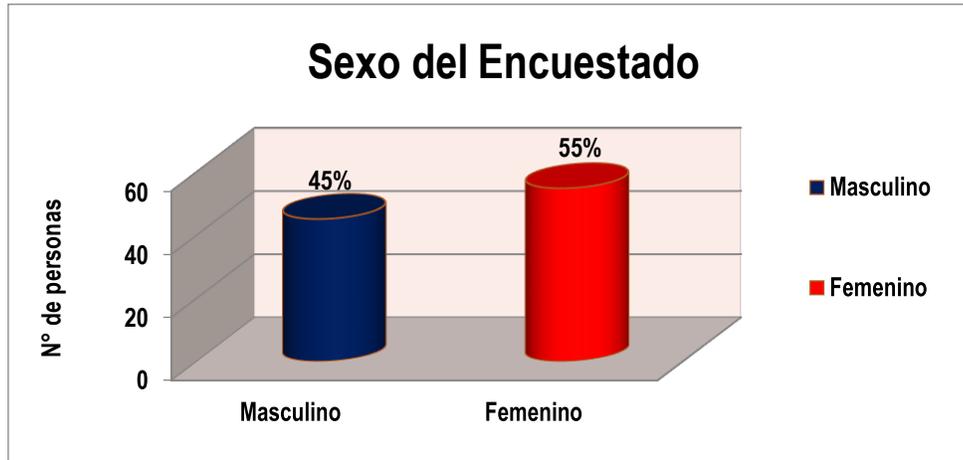
Cabe mencionar que no existen formatos para evaluar el desempeño de los colaboradores que ya tienen varios años de laborar para la institución, el único formato que existe es para evaluar al personal nuevo en su periodo de prueba.

### **6.3 Percepción de los usuarios con relación a la atención del servicio público brindado por el área de comercialización**

En este capítulo se hará la presentación y análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los usuarios del servicio de ENACAL, para lo cual en este punto se tomaron como principales indicadores de análisis algunos datos generales de los usuarios de este servicio, así como la evaluación que realizan estos sobre la calidad del servicio que brinda ENACAL en el departamento.

Primeramente, se consideró necesario identificar el sexo de los encuestados para que las opiniones obtenidas fueran de diferentes puntos de vista, cabe destacar en este punto que en ciertos casos los varones y mujeres pueden expresar opiniones

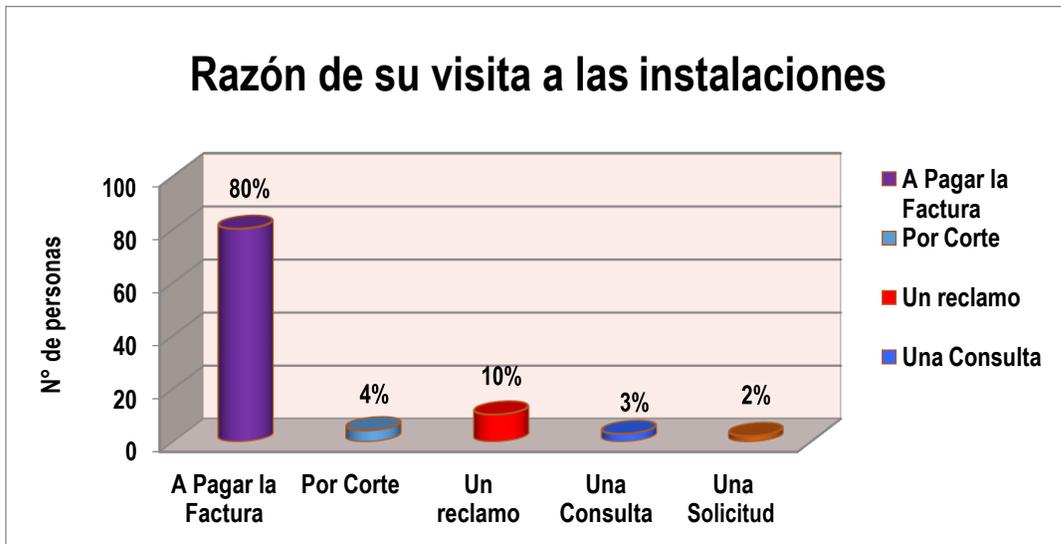
completamente diferenciadas. En el gráfico siguiente se puede observar que la mayoría de las encuestas representan mujeres, esto se debe principalmente a que en su mayoría son ellas las que se presentan a las instalaciones de la empresa ya sea a pagar su factura o solicitar algún servicio.



**Gráfico n° 1:** Sexo del encuestado

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

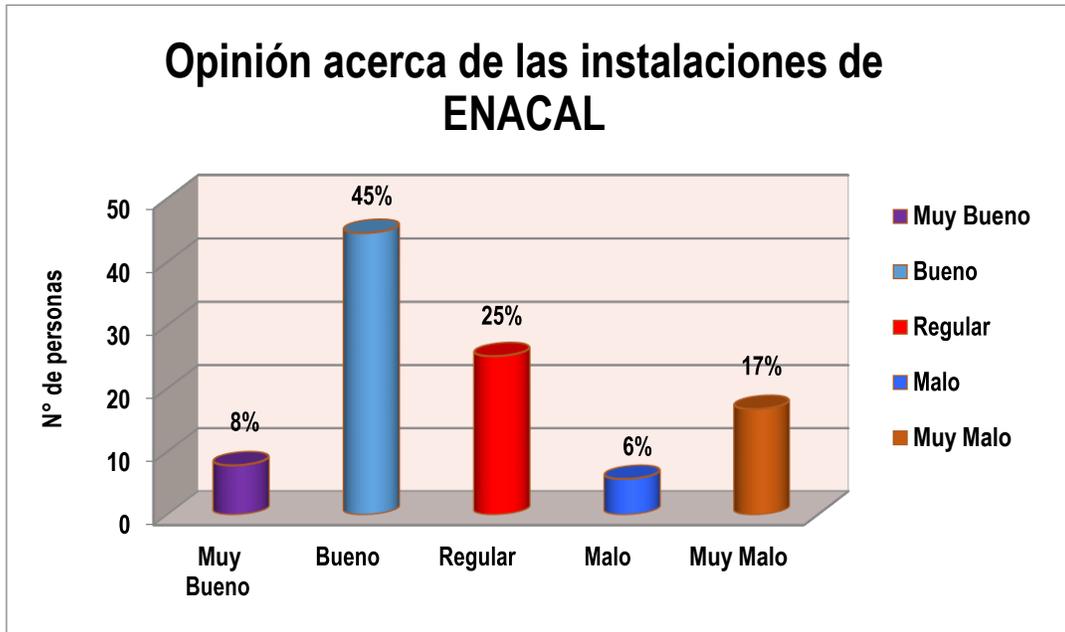
En la encuesta aplicada a los usuarios del servicio se les pregunto sobre cuál es la razón de su visita a las instalaciones, por medio de esta se logró determinar que la gran mayoría de los usuarios se presentan a realizar el pago de su factura, y en pocos porcentajes a solicitar otros tipos de servicio.



**Gráfico n° 2:** Razón de visitas a las instalaciones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

Con relación al mismo punto se consideró importante conocer la opinión que tienen los usuarios acerca de las instalaciones de ENACAL. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica.

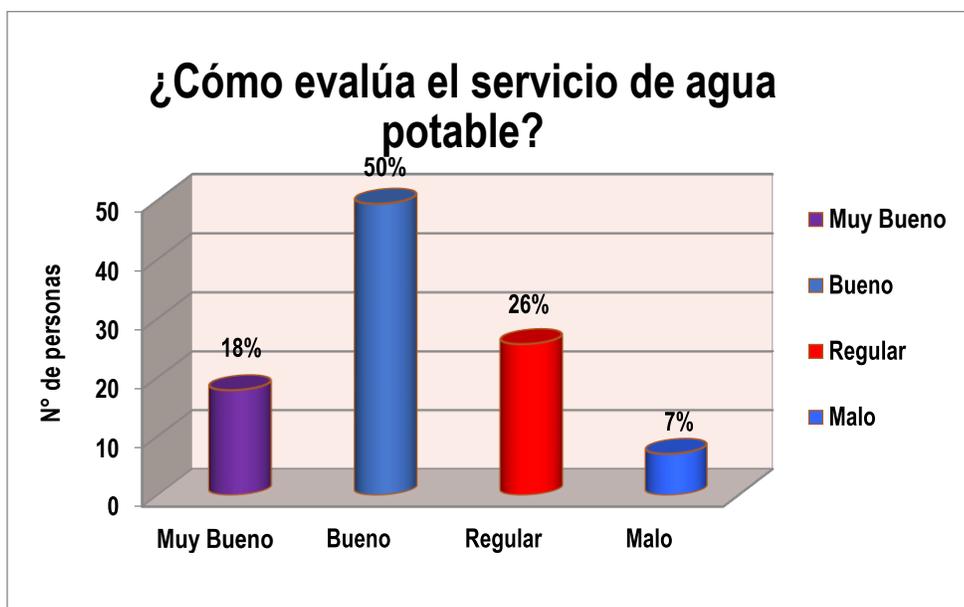


**Gráfico n° 3:** Opinión acerca de las instalaciones de ENACAL.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

Como se puede apreciar la gran mayoría de los usuarios de este servicio opinaron que las instalaciones son adecuadas, tan solo un pequeño porcentaje del 6% y 17% valoran como malo y muy malo respectivamente las instalaciones de la institución. Cabe señalar que efectivamente las instalaciones no son tan adecuadas pero cada año se trata de ir mejorando para que los trabajadores están en mejores condiciones y a la vez ofrezcan un mejor servicio a la población del departamento.

Considerando el indicador de evaluación del servicio de agua potable, se encuestó a los usuarios de este servicio, obteniendo los resultados que se presentan en el gráfico # 4.

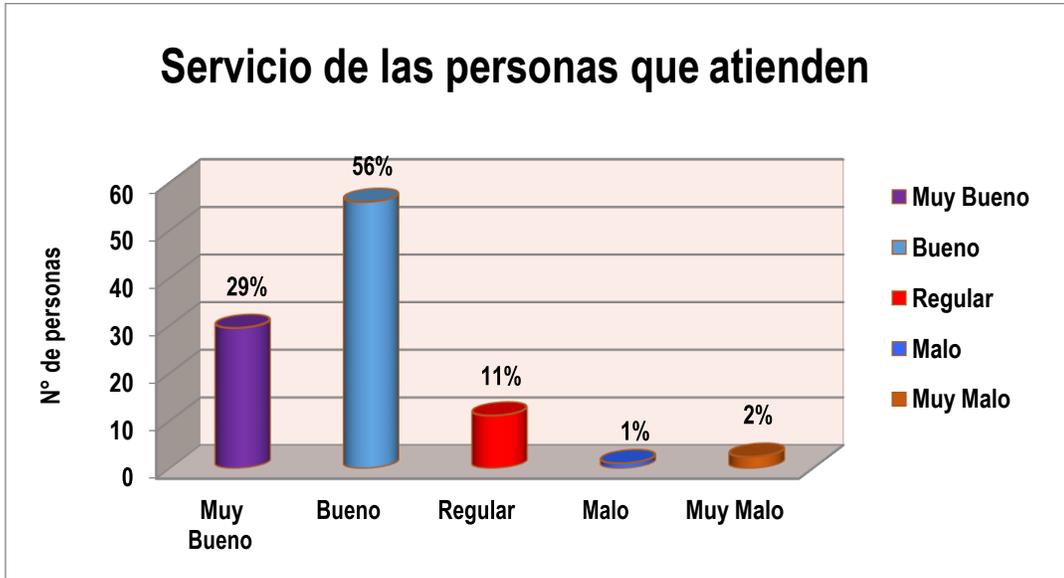


**Gráfico n° 4:** Evaluación del servicio de agua potable.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

El gráfico nos muestra que la mitad de los encuestados consideran que el servicio de agua potable brindado por la empresa es bueno, el 18% lo considera muy bueno y un pequeño porcentaje evalúa como malo el servicio brindado. Se debe destacar en este punto que siempre existirá inconformidad de parte de algunos usuarios, sin embargo, siempre se debe tomar en cuenta las opiniones negativas para superar estas debilidades y así tratar de brindar un mejor servicio a la población.

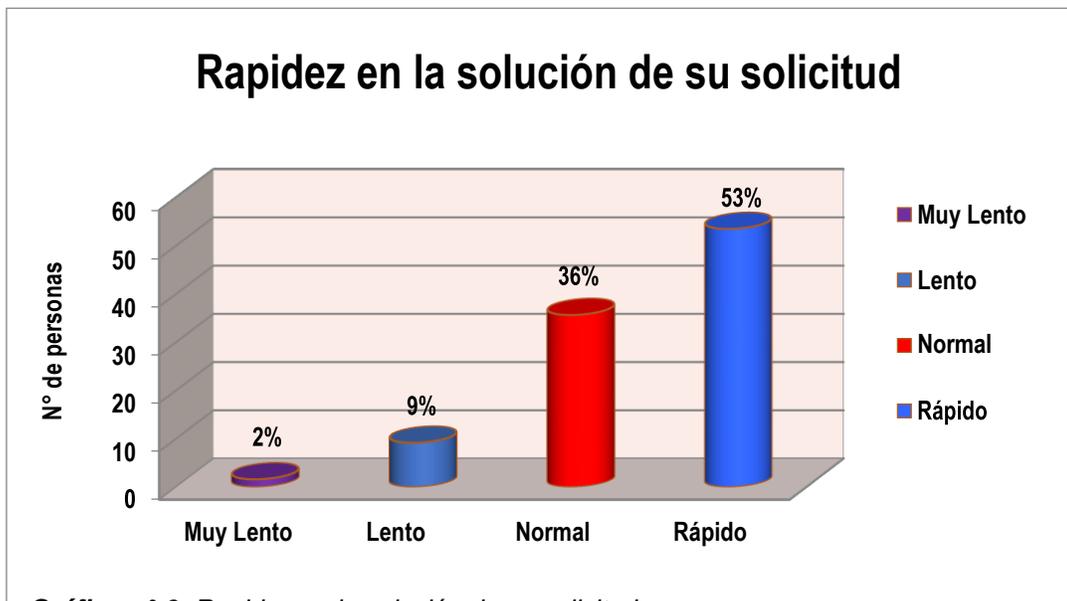
También se consideró importante identificar la apreciación de los encuestados sobre el servicio de las personas que les atiende, para así determinar el desempeño laboral que tienen los trabajadores de la institución, el gráfico siguiente muestra que el 56% de los encuestados valora que el servicio de atención es muy bueno, un 29% muy bueno, un 11% regular y un pequeño porcentaje de tan solo el 3% dan una valoración de malo y muy malo. Los datos obtenidos sirvan para determinar que los usuarios están en su mayoría conformes con el servicio recibido, lo que podría indicar que el personal de la institución está realizando muy bien su trabajo lo cual genera quizás un desempeño laboral eficiente.



**Gráfico n° 5:** Servicio de las personas que atienden.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

Otro elemento de relevante importancia es la rapidez con que se da respuesta a los usuarios del servicio que llegan a las instalaciones de ENACAL, en referencia con este punto la mayoría de los encuestados expresó que se les ha dado respuesta de forma rápida en sus gestiones, tan solo un 11% del total de usuarios encuestados opinó que la solución ha sido muy lento o lento en algunos casos. Estos resultados se pueden observar en el gráfico siguiente:



**Gráfico n° 6:** Rapidez en la solución de su solicitud

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.

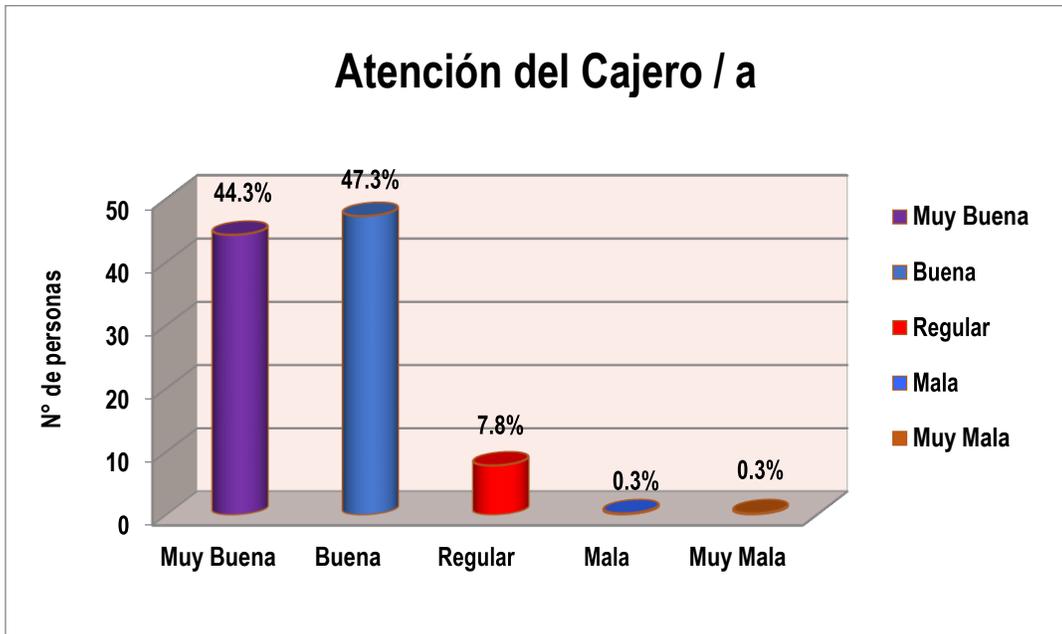


En referencia con la satisfacción que muestran los usuarios sobre el servicio que les brinda ENACAL, se consultó a los usuarios sobre si están satisfechos con la exactitud de la lectura del medidor, los resultados se presentan en la tabla siguiente.

¿Está usted satisfecho con la exactitud de la lectura por la persona que lee el medidor?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	254	68.6	68.6	68.6
	Si	116	31.4	31.4	100.0
	Total	370	100.0	100.0	

En la tabla de observa que más del 68% de los 370 usuarios encuestados expresaron que no están satisfechos con este servicio, donde ellos expresaban que en ciertas ocasiones los encargados de cumplir esta tarea no realizan la lectura de forma adecuada, lo que conlleva a que sus facturas no reflejen la realidad de lo que consumen. Lo anterior podría indicar que existe un desempeño no tan eficiente en esta actividad.

Ahora bien, se hace necesario conocer que tan satisfechos se encuentran los usuarios en relación con la atención que le brinda el personal de la comercial departamental de ENACAL, como indicar para valorar el desempeño laboral de los trabajadores de esta área. Los resultados obtenidos a través de la encuesta se muestran en el siguiente gráfico. Tal como se puede observar los encuestados expresaron que se sienten en su mayoría satisfechos por la atención brindada por los cajeros, un pequeño porcentaje expresó no estar conforme, sin embargo, los resultados obtenidos podrían indicar que existe un desempeño eficiente por este personal.



**Gráfico n° 7:** Atención del cajero.

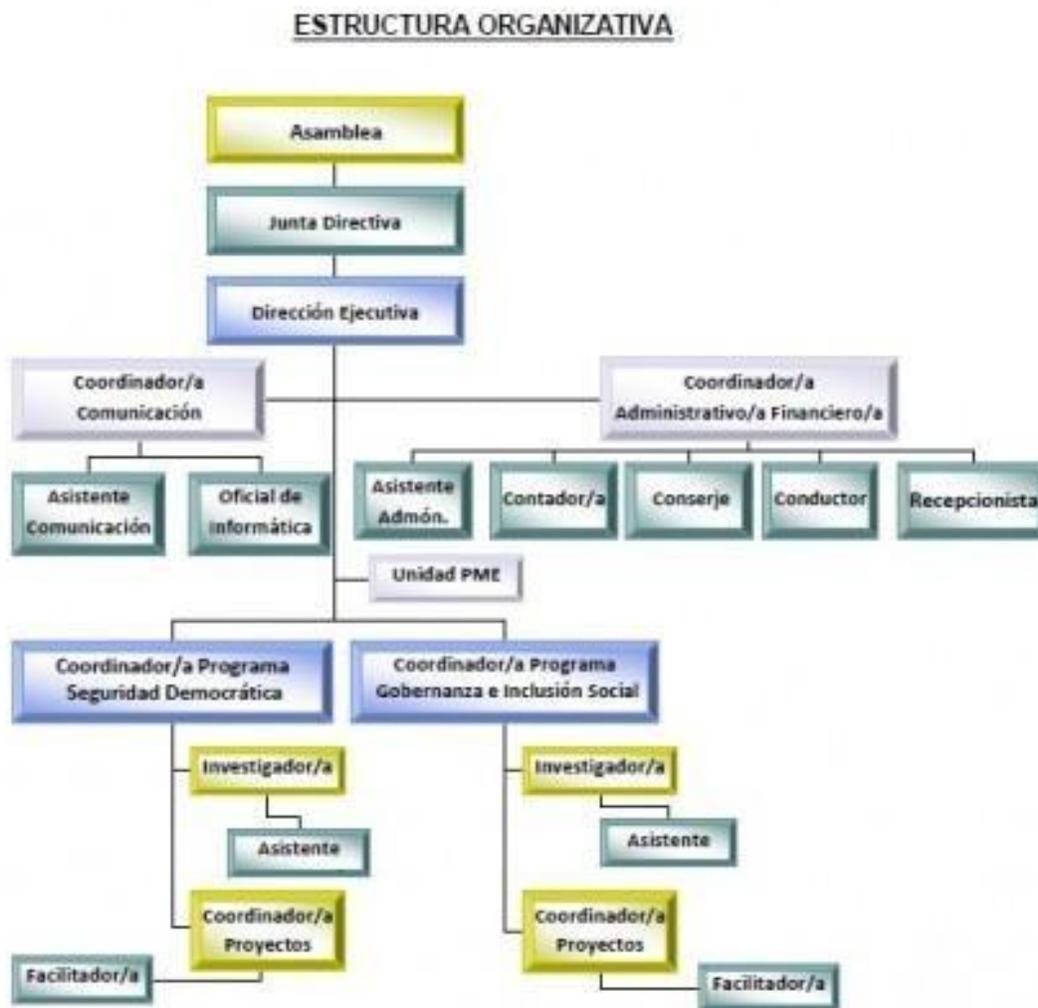
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicadas a los usuarios del servicio de agua potable.



## 6.4 Propuesta de un plan operativo que contribuya al desempeño laboral y su atención al usuario del servicio público.

### I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### ORGANIGRAMA





## II. ANALISIS DE SITUACIÓN

### ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

#### 1. MISIÓN

ENACAL es la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la provisión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.

#### 2. VISIÓN

Al finalizar el 2012, se concibe que ENACAL: Satisface las necesidades de agua potable (85% cobertura nacional) y alcantarillado sanitario (53% cobertura nacional) de las poblaciones urbanas, tanto como su capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en el 50% de las ciudades más importantes del país. Estará trabajando también en las poblaciones rurales en calidad del agua, mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas. Mejora la eficiencia de la empresa implementando tres estrategias: el autofinanciamiento para cubrir los costos de operación y la mejora gradual de los servicios para los usuarios; la obtención de recursos complementarios para las inversiones, y la administración del subsidio del Estado para el sostenimiento de la tarifa social del agua otorgada a los sectores pobres.

Fomenta la corresponsabilidad social en la protección y preservación de las fuentes de agua, y el desarrollo de una cultura de pago, cuidado y preservación de la infraestructura de agua potable y alcantarillado.

Brinda a su personal la capacitación requerida para la consolidación de la empresa y la atención con calidad a los usuarios, contribuyendo a la vez al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.



## Valores

- a. Construir una entidad ejemplar de la administración pública, marcar la pauta en la protección y preservación de los recursos hídricos.
- b. Espíritu de servicio al pueblo, respetando sus derechos y motivando el cumplimiento de sus responsabilidades.
- c. Liderazgo participativo, creativo y crítico en todos los ámbitos de actuación institucional y en su relación con las organizaciones ciudadanas.
- d. Gerencia basada en criterios de equidad social, eficiencia administrativa, eficacia técnica y enfoque de género.
- e. Negocia en el ámbito intersectorial e interinstitucional la actuación conjunta y la movilización de recursos.
- f. Equipos de trabajos eficientes y eficaces en la puesta en práctica de soluciones tradicionales y alternativas.
- g. Ejecuta inversiones en agua, alcantarillado sanitario y saneamiento a partir de diseños eficaces, económicos, ambientalmente sostenibles y socialmente aceptables.
- h. Evalúa el desempeño institucional y los puestos y procesos de trabajo críticos.
- i. Comparte experiencias e intercambia con empresas similares en América Latina.
- j. Promueve el intercambio de experiencias con organizaciones sociales nacionales y extranjeras que defienden el derecho humano al agua y saneamiento.
- k. Coordina su gestión con otros actores gubernamentales y sociales del sector agua.



### 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

En concordancia con lo antes resumido y en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano del GRUN, así como de la misión y visión de la Empresa, los objetivos estratégicos que orientarán su desarrollo durante el quinquenio 2013 a 2017 serán los siguientes:

- 1) Reducir los volúmenes de agua no contabilizada tanto a nivel de Managua como de cada uno de los sistemas que administra la Empresa.
- 2) Reducción de los costos por consumo de energía eléctrica, buscando alternativas para la reducción de los mismos y haciendo uso racional y eficiente de los diferentes sistemas electromecánicos.
- 3) Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el corto plazo al menos la autosuficiencia operativa.
- 4) Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la Empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios.
- 5) Mejorar los servicios de agua y alcantarillado para toda la población a la cual corresponde atender a la ENACAL.
- 6) Contribuir a preservar y proteger el medio ambiente especialmente los recursos hídricos de modo que se garantice la disposición de este elemento vital para el presente y las futuras generaciones.
- 7) Alcanzar la justicia y equidad social en el acceso a los servicios de agua y saneamiento de tal modo que toda la población que ahora está marginada pueda tener acceso a los servicios.

Los primeros cuatro objetivos estratégicos forman parte de una estrategia integral de desarrollo institucional de la Empresa con la certeza que, en la medida que se logren, se estarán garantizando los tres objetivos restantes de la empresa, los cuales se relacionan con brindar más y mejores servicios de agua y saneamiento para toda la población con criterios de justicia y equidad social.



## **POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ENACAL**

Las siguientes políticas y lineamientos deberán orientar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de tal modo que todo el personal de la empresa comparta principios y criterios similares de actuación que garanticen el cumplimiento de la finalidad social para la cual fue creada ENACAL.

1) El acceso al agua es un derecho humano fundamental, conforme a la Política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y de conformidad con el Arto.105.- de la Constitución Política de Nicaragua que ordena textualmente: “Es obligación del Estado promover, facilitar y regular la prestación de los servicios públicos básicos de energía, comunicación, agua, transportes, infraestructura vial, puertos y aeropuertos a la población, y es derecho inalienable de la misma el acceso a ellos.

2) Se continuará haciendo grandes esfuerzos para distribuir de mejor manera la entrega de los servicios de agua y saneamiento de tal modo que se pueda aumentar la obertura y continuidad a aquellos sectores más críticos, no sólo a través de las inversiones previstas en el presente Plan sino de la óptima gestión operativa. De igual se procurará en todas las situaciones posibles reducir los tiempos de respuesta a las demandas de los usuarios.

3) Se incluirá la participación comunitaria en todas las actividades de la Empresa en las cuales sea posible, en concordancia con la política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional que se concreta a través del sistema de participación ciudadana; y, además, porque de esta forma se facilita el logro de objetivos de mejoramiento de los servicios, compromete a la comunidad con el sostenimiento de la Empresa y, finalmente, es una forma de financiar los costos de los proyectos con el aporte comunitario.

4) Se hará el máximo esfuerzo para planificar, ejecutar, supervisar y administrar los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de forma eficiente, sostenible y de bajo costo y, por ende, se desarrollarán diseños eficientes, económicos y técnicamente



adecuados a fin de lograr un óptimo aprovechamiento de las inversiones de Agua Potable y Alcantarillado.

5) Es obligación legal de ENACAL “tratar las aguas residuales previamente a su vertido a los cuerpos receptores” contribuyendo así activamente a la preservación de los recursos hídricos y evitar su contaminación y, por tanto, ampliará y complementará la infraestructura para el tratamiento de aguas residuales, y desarrollará acciones para promover y desarrollar una cultura del agua de tal modo que la población contribuya a preservarla y a evitar su contaminación a la par que hace un uso adecuado del recurso agua.

6) Se dará especial prioridad al mantenimiento adecuado de toda la infraestructura y equipamiento de ENACAL a través no sólo de medidas correctivas sino de acciones preventivas y por ende en las programaciones operativas anuales las diferentes unidades de gestión de la empresa deberán incluir medidas concretas y previsión de recursos con la mencionada finalidad.

7) Alcanzar el equilibrio financiero y la sostenibilidad técnica, ambiental y social de los proyectos, respetando siempre el derecho fundamental que tiene toda la población al acceso a los servicios, pero procurando que cada usuario o usuaria aporte en la medida de sus posibilidades económicas.

8) Explorar el uso de fuentes alternativas de abastecimiento de agua potable en el mediano plazo, incluyendo las aguas del Lago Cocibolca lo cual refuerza la necesidad de velar por la protección del agua y de hacer todos los esfuerzos tendientes a su saneamiento.

9) Realizar alianzas y coordinará con los gobiernos municipales con el fin de sumar esfuerzos para poder atender las demandas de la comunidad de provisión o mejoramiento de los servicios de agua y saneamiento.

10) Se continuará propiciando y apoyando el fortalecimiento integral, la desconcentración y descentralización de responsabilidades en las Delegaciones Departamentales favoreciendo la auto sostenibilidad de las mismas, pero siempre bajo



el concepto de una sola Empresa Pública, técnica, ambiental, social y financieramente sostenible, guiada por estándares de altos desempeño.

11) Incrementar la macro medición y micro medición, así como la actualización de los catastros de usuarios y legalización de usuarios ilegales.

12) Aplicar la política de enfoque de equidad de Género del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y de la empresa propiciando la superación de las posibles iniquidades y situaciones en las que se afecten a mujeres y hombres en razón del género.

La concreción de la visión de la empresa, así como de sus objetivos estratégicos se logrará a través de la programación de inversiones para el mejoramiento, mantenimiento y ampliación de la infraestructura de los servicios de agua y saneamiento, así como de la ejecución de todas las actividades previstas para el fortalecimiento institucional de la empresa.

Dichos programas de inversiones, tanto de obras como de fortalecimiento institucional, son descritos en los siguientes numerales con detalle de sus objetivos específicos, impactos esperados, los costos y los respectivos cronogramas de implementación. Se han tenido en cuenta, igualmente, las inversiones en obras e iniciativas de fortalecimiento que están en ejecución de tal modo que se tenga una visión completa de todos los retos que asumirá la empresa en el quinquenio 2013 a 2017.

### **PROPUESTA POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ENACAL (EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO)**

13. Dar a conocer las Políticas para la Gestión del Desempeño como marco de referencia para el ejercicio del puesto del personal directivo, ejecutivo y operativo.

14. Proporcionar una base conceptual que permita a las áreas de Recursos Humanos en ENACAL filial Ocotal, el desarrollo de las personas considerando la experiencia y sus características individuales en el desempeño del puesto.

15. Establecer los procedimientos para la evaluación del desempeño, a partir de la planificación institucional, individual, apoyo y seguimiento y evaluación.



16. Suministrar los instrumentos para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño conforme a lo establecido en el reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y en lo pertinente la Ley de Carrera Sanitaria una vez aprobada por la Asamblea Nacional.

17. Garantizar el cumplimiento de las normas para la Evaluación del Desempeño orientado al cumplimiento de los objetivos y metas, tanto en el Nivel Central, como las Sedes de los departamentos de ENACAL.

18. Motivar y reconocer el desempeño exitoso de los colaboradores del área de comercialización de ENACAL filial Ocotol, mediante la aplicación de un plan de estímulos, producto de la evaluación con nivel de calificación excelente.

**Matriz objetivo estratégico, políticas y objetivos operativos.**

Objetivos estratégicos	Políticas	Objetivos Operativos
Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los servidores públicos de la Empresa puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios.	Desarrollar la Capacidad Técnica y Tecnológica Apropiada.	Promover relaciones de cooperación e intercambio de información sobre tecnología y lecciones aprendidas que puedan ser aplicables al desarrollo técnico de ENACAL y del sector.
	Elaborar paquete de capacitación.	Formar los recursos humanos necesarios para formular, ejecutar y supervisar los proyectos.
		Implementar plan de formación y actualización de técnicos y profesionales en correspondencia con el Plan de Desarrollo y las nuevas políticas institucionales.



Objetivos estratégicos	Políticas	Objetivos Operativos
	Crear cultura de pago	Baja recaudación, que se traduce en una altísima cartera pendiente de cobro. Esta dificultad en la recaudación se debe a situaciones tales como: la resistencia de la población a pagar, escudada en la falta de continuidad del servicio, fallas en los procesos de cortes y reconexiones, recursos humanos limitados, falta de estrategias sistemáticas y persistentes en la acción del cobro, entre otros factores.
	Trabajo en equipo	Fomentar trabajo en equipo en todas las áreas.
	Contratar personal altamente calificado para que ocupe los cargos.	Falta de personal especializado.
	Incluir en el presupuesto una partida para adquirir un edificio propio para las instalaciones de ENACAL Ocotal.	Deterioro de las instalaciones por falta de recursos para su mantenimiento.
	Transparencia y ordenamiento de los	Situación salarial de los trabajadores con inequidades



Objetivos estratégicos	Políticas	Objetivos Operativos
	procesos administrativos de recursos humanos que refleja equidad, claridad en los procesos, disponibilidad de información sobre los procesos y la administración de recursos humanos, consistencia en la aplicación, eficiencia y eficacia de los mismos.	y distorsiones en los diferentes niveles salariales con la cual se genera desmotivación y descontento en el personal, dificultando la retención del personal con más conocimiento y experiencia.



### III. Descripción del Procedimiento

#### A. PROCESO GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE ENACAL

FASES DEL PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO	PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
PREPARACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA	Impartir los lineamientos para que cada área de gestión pueda formular su plan operativo anual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar los lineamientos preliminares para la formulación de los POAS con base en la revisión del nivel de ejecución del Plan Estratégico de la Empresa, los techos presupuestarios y demás directrices de las Autoridades de ENACAL.</li> <li>2. Convocar a la Gerencia Administrativa Financiera, de Operaciones, Ambiental y de Proyectos e inversiones para acordar los lineamientos, calendario y demás pautas de programación operativa.</li> <li>3. Organizar los eventos de divulgación y capacitación que sean necesarios para impartir las orientaciones para la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento y Estadísticas</li> <li>2. Gerencia o División de Planificación. Seguimiento y Estadísticas</li> <li>3. Gerencia General Administrativa Financiera con apoyo de la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primera semana de junio del respectivo año</li> <li>2. A partir de la primera semana de Julio del respectivo año</li> <li>3. A partir de la primera semana de Agosto del respectivo año</li> </ol>



		formulación de los planes operativos anuales.	Gerencia o División de Planificación.	
FORMULACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS	Contar con un instrumento de programación que facilite la ejecución de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la Empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular los planes operativos de la respectiva Gerencia, División o Delegación con base en las Directrices recibidas.</li> <li>2. Digitar los correspondientes POAS en el Xplan y autorizarlos previa su revisión.</li> <li>3. Asesorar a las Áreas de gestión que soliciten apoyo para la formulación de su POA o su correspondiente digitación y autorización en el Xplan.</li> <li>4. Solicitar los ajustes o correcciones que sean necesarias a las áreas de gestión que hayan digitado sus respectivos POAS.</li> <li>5. Exigir a las áreas de gestión que hagan la correspondiente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegados (as) Directores (as) Gerentes de áreas.</li> <li>2. Responsables de cada área de gestión autorizados para tal efecto.</li> <li>4. Gerencia o División de Planificación. Seguimiento y Estadísticas</li> <li>5. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre el primero de Septiembre y 15 de Noviembre del respectivo año.</li> <li>2. Hasta el 15 de Noviembre del respectivo año.</li> <li>3. Entre septiembre el primero de septiembre y el 15 de Noviembre del respectivo año.</li> <li>4. Permanente</li> <li>5. Permanente</li> </ol>



CONSOLIDACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA		digitación de sus POAS en los plazos que haya sido acordados, así como de la ejecución de los mismos.	6. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento	
		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estructurar en un resumen ejecutivo la planificación Operativa de toda la Empresa.</li><li>2. Remitir a la Presidencia y demás niveles gerenciales resumen el ejecutivo de la Planificación operativa del respectivo año.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento</li><li>2. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hasta el 15 de diciembre del respectivo año.</li><li>2. Hasta el 15 de diciembre del respectivo año.</li></ol>

**B. PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE ENACAL**

FASES DEL PROCESO	OBJETIVOS DEL PROCESO	PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	Identificar a tiempo las dificultades de los responsables de actividades o proyectos.	1. Revisar el cumplimiento de actividades previstas en la planificación operativa: elaboración de cronogramas de licitaciones, de contratos, de desembolsos, programas de Compras; elaboración de términos de referencia; etc.	Jefaturas de áreas Responsables de Proyectos. Delegados (as) Directores (as) Gerentes de áreas.	Semanal o según cronogramas de la programación operativa.
	Garantizar la calidad en los resultados.	2. Revisar el cumplimiento y calidad técnica de obras contratadas.	Jefaturas de áreas Responsables de Proyectos	Diario
		3. Remitir a la Unidad de Seguimiento y Estadística la información para la	Jefaturas Comerciales y Técnicas de las	Diario.



		elaboración del informe diario de incidencia	Delegaciones y Sucursales. Estadísticas Operativas de la Gerencia de Operaciones. Dirección Financiera	
		4. Elaboración y remisión a Presidencia el informe Diario de Incidencias	Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento	Diario
MONITOREO	Garantizar el logro de los resultados y con ello de los objetivos e impactos esperados de la programación operativa de la Empresa.  Identificar las causas de los retrasos en el logro de los resultados y decidir ajustes.	1. Elaborar el Informe mensual de resultados de la Gerencia, División o Delegación.  2. Realizar reunión mensual con el equipo de trabajo respectivo de la Gerencia, División o Delegación para revisar informe de avance y acordar medidas.	Gerentes y Directores (as) de División. Delegados (as)  El o la Gerente, Director, (a) Delegado deberá presidir cada reunión de seguimiento	Mensual.  La reunión con el equipo de trabajo deberá realizarse en la semana siguiente a la finalización del respectivo mes.



EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL DESEMPEÑO	Facilitar la sinergia y coordinación entre las diferentes áreas de gestión de la empresa			
	Medir el nivel de logro de los objetivos y los consiguientes impactos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Velar para que las aplicaciones de apoyo a la planificación operativa – Xplan- y seguimiento de la gestión de ENCAL – Single- se mantengan actualizadas.</li><li>2. Consolidar el avance en el logro de resultados, objetivos e impactos de la planificación operativa de todas las áreas de gestión de ENACAL en un resumen EJECUTIVO. Dicha</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento.</li><li>2. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Permanente.</li><li>2. Trimestral, en la primera semana siguiente a la terminación del Trimestre</li></ol>
	Facilitar a la Presidencia de ENACAL y Demás niveles gerenciales la información consolidada sobre cumplimiento de los planes estratégicos y operativos para la correspondiente toma de decisiones.			



		<p>tarea se hará con base en el Xplan y el Single.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Remitir trimestralmente a la Presidencia el Resumen Ejecutivo de Gestión de la Empresa.</li><li>4. Organizar las reuniones trimestrales de monitoreo y evaluación del desempeño</li><li>5. Levantar actas o ayudas memoria de las reuniones trimestrales de monitoreo en las que se recojan los acuerdos y demás decisiones.</li><li>6. Remitir las actas o ayudas memoria a los participantes en las reuniones trimestrales de monitoreo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Gerente o Directora (a) de Planificación.</li><li>4. Gerencia o División de Planificación.</li><li>5. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento.</li><li>6. Gerencia o División de Planificación. Unidad de Seguimiento</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>3. En la primera semana siguiente a la terminación del Trimestre</li><li>4. En la primera semana siguiente a la terminación del Trimestre</li><li>5. Durante cada reunión trimestral de monitoreo y evaluación del desempeño.</li><li>6. A más tardar dos días después de cada reunión trimestral de</li></ol>
--	--	--	--	--



				evaluación del desempeño.
AJUSTES DEL POA	Actualizar los objetivos específicos y resultados esperados para alcanzar los objetivos de la Empresa.	Revisión y análisis de las posibles variaciones en los resultados programados y por ende en las líneas de acción.  Reformulación de los resultados tanto en metas Físicas como financieras.	Jefaturas de áreas Responsables de Proyectos. Delegados (as) Directores (as) Gerentes de áreas	Durante cada reunión trimestral de monitoreo y evaluación del desempeño.



## VII. Conclusiones

Para basar el análisis realizado en esta investigación, es posible, luego de dar salida a cada uno de los objetivos propuestos en la interpretación de resultados, trazar algunas conclusiones:

La institución cuenta con reglamento interno que dirige los derechos y deberes de los colaboradores, además los derechos de los trabajadores/as están consignados en el Convenio Colectivo.

Se determinó que la institución estimula muy poco a los trabajadores de acuerdo con sus habilidades y aprendizajes continuados, usualmente lo que se practica es el reconocimiento verbal de manera personalizada. No cuentan con política de evaluación al desempeño del trabajador.

Al momento de realizar el trabajo de campo en la presente investigación se determinó que los usuarios de ENACAL están satisfechos con la atención que brinda el personal, sin embargo, los resultados obtenidos podrían indicar que existe un desempeño eficiente por este personal.

Finalmente se puede concluir que la institución debe motivar a los colaboradores, lo cual contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral y por ende al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.



## VIII. Recomendaciones

Al realizar este trabajo de investigación se recomienda al administrador de ENACAL Filial Ocotal y al responsable del área comercialización lo siguiente:

- Elaborar programas de capacitación en atención al cliente que involucre al personal del área de comercialización para brindar un mejor servicio en el área.
- Crear un plan de incentivos que brinde a los trabajadores la oportunidad de progresar tanto económico como emocional, ya que con un personal motivado se obtienen mejores resultados.
- Ejecutar evaluaciones al desempeño laboral, ya que, a través de la investigación, se pudo constatar que ellos no realizan evaluaciones a los colaboradores de la institución.
- El cumplimiento de la cláusula No. 24 del Convenio Colectivo que expresa que los reconocimientos y estímulos se otorguen anualmente, ya que esta cláusula no se cumple actualmente.
- Adquirir su propio edificio y crear un ambiente propicio para los usuarios y colaboradores.
- Exigir el uso de credenciales y uniformes que identifique a la institución.



## IX Bibliografía

- B., W., & Davis, W. J. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos* (Cuarta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos. El capital Humano en las Organizaciones* (Octava edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento Humano del Trabajo* (Décima ed.). México: Mc Graw Hill.
- ENACAL. (2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de ENACAL Periodo 2013 - 2017*.
- Lic. Gustavo Campos y Lic. Erving Baca. (2014). *Manual de organizacion y funciones - ENACAL* Granada. Granada.
- Medina, D. I. (Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzon de Paccioli*(82).
- Mejía, L. R., & Cardy, D. B. (2014). *Gestion de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Mejia, M. C. (2009). *¿Còmo puedo mejorar el servicio al cliente?Tècnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente*. (Primera edición ed.). México, México.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Serna Gómez, H., & Gómez, J. J. (1999). *Servicio al cliente: métodos de auditoría y medición*.
- Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (SEMAPA). (Febrero de 2015). *Plan Operativo Anual 2015*. 3. Cochabamba, Bolivia.
- Werther, K. B., & William, D. y. (2014). *Administracion de Recursos Humanos. Gestion del Capital Humano* (Séptima edición ed.). México: Mc Graw Hill.



# **X ANEXOS**



**Anexo #1**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.**



**Maestría en “Gerencia y Administración Pública”**

---

**Entrevista dirigida al área de comercialización de la filial ENACAL Ocotol  
departamento de nueva Segovia  
ESTELÍ**

**OBJETIVO:** Disponer de información administrativa relacionada con la atención a los usuarios de la empresa ENACAL.

1. ¿Conoce y puede explicar el proceso de atención a usuarios de la empresa?
2. ¿Conoce cuáles son los derechos de los usuarios conforme el Arto? 5 del reglamento del usuario?
3. ¿Reciben los usuarios un trato cortés, correcto y diligente por parte del personal?
4. ¿Reciben los usuarios del servicio una respuesta respecto de las sugerencias e inquietudes planteadas por ellos?
5. ¿Está el personal identificado con las credenciales y vestimenta adecuadas?
6. ¿En cuánto tiempo se efectúan las inspecciones del servicio de agua potable demandadas por los usuarios?
7. ¿Realiza análisis periódicos de las gestiones de atención al usuario?
8. ¿Qué acciones o alternativas sugeriría para mejorar la atención de los usuarios?
9. ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?



10. ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?
11. ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la empresa?
12. ¿Son utilizados en su área los Manuales de Funciones y Procedimientos?
13. ¿La existencia de formatos estándares (Formularios) ayuda a mejorar el servicio?
14. ¿Si usted propone alguna sugerencia para mejorar el servicio, son consideradas por la jefatura?
15. ¿Cuenta con un solo jefe inmediato y este supervisa constantemente su trabajo?



## Anexo #2

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.



#### Maestría en “Gerencia y Administración Pública”

---

#### Entrevista dirigida al área administrativa de la filial ENACAL Ocotol departamento de nueva Segovia

Estimado usuario (a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia y Administración Pública”, y estoy desarrollando una investigación que permita redactar una propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización Filial Ocotol. Solicito su ayuda para llevar a buen término esta entrevista. Los resultados servirán de insumos para el análisis de los datos y aplicación de la tesis. Favor contestar con toda sinceridad, por lo que le estaré profundamente agradecidos.

1. ¿La institución tiene un reglamento interno que dirija los derechos y deberes de los colaboradores? Explique.
2. ¿La institución estimula las habilidades y aprendizajes continuado de los colaboradores? ¿De qué manera?
3. ¿Se mantienen buenas relaciones interpersonales entre todas las áreas de la institución? Explique.
4. ¿Realiza evaluaciones del desempeño al personal? Argumente.
5. ¿Cuál es la filosofía que tiene la institución para la evaluación al desempeño? Explique
6. ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones al desempeño al personal? Argumente.
7. ¿Toman en cuenta las evaluaciones al desempeño y sus resultados para las promociones y ascenso del personal? ¿De qué manera?
8. ¿Considera que la evaluación al personal aporta a los objetivos del plan estratégicos de la institución? Explique



9. ¿Qué acciones consideran a futuro para la mejora continua al desempeño?
10. ¿Qué beneficios trae corto plazo la evaluación al desempeño del personal?
11. ¿Cómo contribuye la elaboración de un plan estratégico en el desempeño de los colaboradores?



Anexo #3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.



Maestría en “Gerencia y Administración Pública”

Encuesta dirigida a usuarios del servicio de agua potable de la filial ENACAL  
Ocotol departamento de nueva Segovia

Estimado usuario (a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia y Administración Pública”, y estoy desarrollando una investigación que nos permita redactar una propuesta de un plan operativo para el mejoramiento del desempeño laboral del personal del área de comercialización Filial Ocotol. Solicitamos su ayuda para llevar a buen término esta encuesta, la cual es anónima, es decir no está obligado(a) a decir su nombre. Los resultados servirán de insumos para el análisis de los datos y aplicación de la tesis. Favor contestar con toda sinceridad, por lo que le estaremos profundamente agradecidos.

- 1. Barrio de su domicilio \_\_\_\_\_
- 2. Edad 18–25  26 -35  36- 45  46-55  56- más

- 3. Género 3.1. Femenino  3.2. Masculino

4 ¿Cómo evalúa el servicio de agua potable que le proporciona ENACAL?

- Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy Bueno

5 ¿Cuál es la razón de su visita a las instalaciones de ENACAL?

- 6.1. A pagar la factura  6.2 Por corte  6.3 Un reclamo
- 6.4 Una consulta  6.5 Una Solicitud



6. ¿Cuál es su opinión acerca de las instalaciones de ENACAL?

- 7.1. Muy Mala  7.2 Mala  7.3 Regular  7.4 Buena   
7.5 Muy Buena

7 ¿Cómo considera el servicio de las personas que le han atendido, en cuanto a simpatía, amabilidad?

- 8.1. Muy Mala  7.2 Mala  7.3 Regular  7.4 Buena   
7.4 Muy Buena

8. ¿Cómo ha sido para usted la rapidez en la solución de su solicitud del servicio en Atención al Cliente?

- 10.1. Muy lento  10.2 Lento  10.3 Normal  10.4 Rápido

9. ¿En qué fecha recibe la factura de cobro?

- 11.1 1ra semana  11.2 2da semana   
11.3 3ra semana  11.4 4ta semana

10. ¿Está usted satisfecho con la exactitud de la lectura por la persona que lee el medidor?

- 12.1 No leen bien, son descuidados, miran de lejos, miran muy rápido   
11.2 No dan información  11.3 No son confiables  11.4 No tienen  
vestimenta que los identifique  11.5 No hacen bien su trabajo   
11.6 No lo ubico/no lo conozco  11.7 No responde

11. ¿Cómo es la atención del Cajero/a?

- 13.1 Muy Mala  13.2 Mala  13.3 Regular   
13.4 Buena  13.5 Muy Buena



12. ¿Cómo ha sido el tiempo de espera?

- 14.1 Mucho tiempo  14.2 Regular  14.3 Rápido   
14.4 Muy rápido

13. ¿Cómo considera la cantidad que le cobra ENACAL por el servicio prestado?

- 15.1 Barata  15.2 Justa  15.3 Algo caro   
15.4 Excesivamente caro  15.5 No recuerda / no responde



## Anexo # 4

## PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL AREA COMERCIALIZACION ENACAL FILIAL OCOTAL 2017-2018

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	PRODUCTO	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
<b>REDUCIR LOS VOLUMENES DE AGUA NO CONTABILIZADA ANF</b>	Reducir el Índice de agua no facturada	Incrementar la Micro medición	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Micro medidores en mal estado reemplazados.</li> <li>2. Micro medidores instalados a nuevos usuarios.</li> <li>3. Limpieza de micro medidores aterrados.</li> <li>4. Conexiones ilegales legalizadas</li> <li>5. Micro medidores Instalados a servicio cuota fija</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de Cobranza Filial</li> <li>2. Responsable de Cobranza Filial</li> <li>3. Lectores de medidores</li> <li>4. Responsable de Cobranza Filial</li> <li>5. Responsable de Cobranza Filial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de la primera semana de Abril del respectivo año</li> <li>2. Permanentemente.</li> <li>3. A partir de la primera semana de Mayo del respectivo año</li> <li>4. Permanente</li> <li>5. A partir de la primera semana de Abril del respectivo año</li> </ol>
		Reducción de pérdidas comerciales de agua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usuarios con aplicación del Plan de Reestructuración de Saldos Vencidos.</li> <li>2. Usuarios con tarifa reclasificados</li> <li>3. Cuentas inactivas que hacía uso del servicio, reactivadas</li> <li>4. Fraudes efectivos detectados medidor manipulado, by pass</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de Cobranza Filial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanentemente.</li> <li>2. Permanentemente.</li> <li>3. Permanentemente.</li> <li>4. Permanentemente</li> </ol>
<b>LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA</b>	Incrementar los Ingresos Operacionales por Concepto de los servicios de agua y saneamiento en la delegación	Recuperación de Cartera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementados los Ingresos por recuperación de la cartera morosa</li> <li>2. Determinada la cartera morosa real y depuración de la misma</li> <li>3. Usuarios Morosos Notificados</li> <li>4. Arreglos de pagos realizados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de Cobranza Filial</li> <li>2. Responsable de Cobranza Filial</li> <li>3. Fontaneros</li> <li>4. Analista de Reclamos</li> <li>5. Fontaneros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanentemente</li> <li>2. Mensualmente</li> <li>3. Mensualmente</li> <li>4. Permanentemente</li> <li>5. Permanentemente</li> </ol>



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	PRODUCTO	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
			5. Reconexiones a Usuarios Morosos. 6. Cortes monitoreados 7. Ajuste de facturas 8. Cortes a usuarios morosos ejecutados	6. Fontaneros 7. Analista de Reclamos 8. Fontaneros	6. Permanentemente 7. Permanentemente 8. Permanentemente
		Eficiencia en la Recaudación	1. Perifoneos Realizados 2. Reducidas inconsistencias en lecturas de micro medidores 3. Catastro Comercial actualizado. 4. Cuentas Depuradas 5. Inspecciones para dar repuesta a reclamos. 6. Usuarios en Reclamos atendidos 7. Facturas en reclamo con seguimiento realizado. 8. Seguimientos a fraudes y establecimientos comerciales. 9. Facturas Distribuidas	1. Promotor Social 2. Lectores de medidores 3. Responsable de Cobranza Filial 4. Responsable de Cobranza Filial 5. Fontaneros y Lectores de Medidores 6. Analista de Reclamos 7. Analista de Reclamos 8. Responsable de Cobranza Filial 9. Fontaneros, Lectores, Promotora Social	1. Segunda y cuarta semana de cada mes. 2. Mensualmente 3. Trimestralmente. 4. Trimestralmente. 5. Permanentemente. 6. Permanentemente. 7. Diariamente 8. Mensualmente 9. A partir de la tercera semana de cada mes
<b>FORTALECER LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b>	Lograr que el ENACAL cuente con planificación Estratégica y Operativa, aprobada por las Autoridades de la Empresa y Compartida	Implementados los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación orientado a la medición	1. Elaborados los Planes Operativos Anuales 2. Seguimiento al cumplimiento del plan operativo anual	1. Responsable de Cobranza Filial	1. Entre el 1° de septiembre y 15 de noviembre del respectivo año. 2. Trimestralmente



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	PRODUCTO	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
	por todos los niveles de gestión de la Empresa	de resultados	3. Evaluaciones al desempeño laboral 4. Análisis periódicos de las gestiones de atención al usuario 5. Entrega de reconocimientos y estímulos a los trabajadores 6. Entrega de medallas o reconocimientos a trabajadores con 25 años de labor ininterrumpida 7. Reuniones de seguimiento trimestral 8. Supervisiones de seguimiento al personal de campo		3. Anualmente en el mes de diciembre del respectivo año. 4. Trimestralmente 5. Anualmente, antes del periodo de las vacaciones navideñas. 6. Anualmente, antes del periodo de las vacaciones navideñas. 7. Al finalizar cada trimestre. 8. Una vez a la semana.
	Incrementar las capacidades de los recursos humanos para satisfacer las demandas de Sistemas de Información y Gestión de la información	Capacitado el personal para lograr un mejor desempeño con herramientas tecnológicas	1. Personal de ENACAL capacitado 2. Personal de ENACAL en procesos de inducción	1. Responsable de Cobranza Filial / Administrador	1. Al iniciar el segundo y cuarto trimestre del año. 2. Al iniciar el tercer trimestre del año.
	Procesar en forma permanente la información relativa a la aplicación de políticas, leyes y normas establecidas por la institución en el sistema de nómina.	Aplicación de los instrumentos de regulación institucional para los procesos que administra la División de Recursos Humanos.	1. Mejorado proceso de conciliación de aplicación de ingresos y deducciones en el sistema de nómina. 2. Establecido proceso de incentivos al personal por cumplimiento de metas establecidas.	1. Responsable de Cobranza Filial y Gestor Administrativo	1. Quincenalmente. 2. Mensualmente
	Aportar a la Sostenibilidad financiera de la institución a través del	Mejorada la presentación objetiva de la información financiera para la toma	1. Control total de activos de la institución (Diagnostico, bajas y reemplazo de mobiliario y equipo de oficina).	1. Responsable de Cobranza Filial y Gestor Administrativo	1. Al iniciar el segundo semestre del año



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	LINEA DE ACCION	PRODUCTO	RESPONSABLES	PERIODICIDAD Y PLAZOS
	Monitoreo sistemático de los Ingresos, gastos e inversiones.	de decisiones de Presidencia Ejecutiva	2. Pintura de exteriores e interiores, mejoramiento de la fachada del inmueble.		2. Al inicio del mes de mayo 2017.



Anexo # 5

DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL ENACAL - GRANADA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL ENACAL - GRANADA M.GR.001

GRUPO DE VALIDACIÓN:

LIC. DENIS PAIZ GUERRERO GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

LIC. JAVIER S. MARTÍNEZ DIRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. ROSA M. ALVAREZ DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

ING. CARLOS J. TORRES JEFE OFICINA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

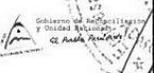
LIC. MARVIN URCUYO P. VICE-DIRECTOR ASESORÍA LEGAL

APROBADO POR:

ING. ERVIN BARREDA PRESIDENTE EJECUTIVO



EMPRESA NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS SANITARIOS



VERSIÓN: 1  
ID: M.GR.001

ELABORADO POR:  
LIC. GUSTAVO A. CAMPOS,  
RESP. ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

FECHA DE REVISIÓN:  
NOVIEMBRE 2014

REVISADO POR:  
LIC. ERVING J. BACAM,  
DELEGADO DEPARTAMENTAL



Anexo # 6

EVALUACION PERIODO DE PRUEBA

CATEGORIA: PROFESIONALES, TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Período de Prueba del \_\_\_\_ Al \_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Ubicación: (centro de costo)

FACTORES DE EVALUACION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1 <b>Asistencia y puntualidad:</b> Asistencia al trabajo en forma permanente, cumpliendo con los horarios establecidos y sin interrupciones innecesarias en la jornada de trabajo					
2 <b>Iniciativa – Creatividad:</b> Es la actitud para trabajar por sí mismo, con capacidad creativa y desarrollo de alternativas de nuevo ingenio, nuevas ideas y proyecto.					
3 <b>Calidad de Trabajo:</b> Es la exactitud, precisión y nitidez de los resultados o producto final del trabajo asignado en contenido, presentación y el tiempo definido.					
4 <b>Relaciones laborales:</b> Habilidad de comunicarse en diversas situaciones que requieren esfuerzo para lograr acuerdos. Actitud y comportamiento positivo que presenta el trato con jefes, clientes y compañeros.					
5 <b>Capacidad de Trabajo:</b> Capacidad para manejar o atender en tiempo y forma, tareas ordinarias y extraordinarias que exigen el cargo.					
6 <b>Responsabilidad:</b> Actitud del empleado de cumplir con las funciones del cargo y buena disposición para aceptar y cumplir orientaciones relacionadas con su trabajo.					
7 <b>Cumplimiento a las normas y políticas de la Empresa:</b> Disposición para aceptar y cumplir con lo dispuesto en el Reglamento Interno, Políticas y Normas de la Empresa.					
8 <b>Cooperación – Actitud:</b> Disposición a cooperar y brindar ayuda a los demás empleados. También la manera de acatar órdenes y/o orientaciones.					

¿DE ACUERDO AL DESEMPEÑO, CONSIDERA USTED QUE DEBERIA CONFIRMARSE EN EL CARGO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ESTIMA USTED NECESARIO OTRO PERÍODO DE PRUEBA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

DE CUANTO TIEMPO MÁS: \_\_\_\_\_.

RECOMENDACIONES DEL JEFE INMEDIATO O GERENTE DEL AREA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
APROBADO POR:



**Anexo # 7**

**EVALUACION PERIODO DE PRUEBA**

**CATEGORIA: SERVICIOS Y OBREROS**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Período de Prueba del \_\_\_\_\_ Al \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

FACTORES DE EVALUACION	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1 <b>Conocimiento y Experiencia:</b> Posee y aplica conocimientos Técnicos Prácticos en tareas asignadas, empleando criterios, recursos y soluciones para desarrollar trabajos, sean rutinarios o cuando se requiera innovar					
2 <b>Rendimiento o Cantidad de Trabajo:</b> Volumen de trabajo ejecutado respecto a las Normas de rendimiento establecido. Puntualidad en la entrega del trabajo asignado. Grado de supervisión que requiere					
3 <b>Calidad de Trabajo:</b> Es la exactitud, precisión y nitidez de los resultados o producto final del trabajo asignado en contenido, presentación y tiempo.					
4 <b>Cooperación Actitud:</b> Disposición y acción de cooperar y brindar ayuda a jefes, demás empleados, manera de cumplir órdenes y/o orientaciones.					
5 <b>Asistencia y Puntualidad:</b> Asistencia al trabajo en forma permanente, cumpliendo con los horarios establecidos y sin interrupciones innecesarias en la jornada de trabajo.					
6 <b>Disciplina:</b> Disposición para cumplir con las órdenes y disposiciones del Jefe, Reglamento Interno, Políticas y Normas de la Institución.					
7 <b>Responsabilidad:</b> Actitud de cumplir con las funciones del cargo, con absoluto compromiso, dedicación y buena disposición.					
8 <b>Relaciones Laborales:</b> Habilidad de comunicarse en diversas situaciones que requieren de esfuerzo para lograr resultados y acuerdos. Actitud y comportamiento positivo en el trato con Jefes, Clientes, Compañeros de trabajo y Público en General.					

¿DE ACUERDO AL DESEMPEÑO, CONSIDERA USTED QUE DEBERIA CONFIRMARSE EN ELCARGO? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ESTIMA USTED NECESARIO OTRO PERÍODO DE PRUEBA? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

DE CUANTO TIEMPO MÁS: \_\_\_\_\_.

RECOMENDACIONES DEL JEFE INMEDIATO O GERENTE DEL AREA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
APROBADO POR:



Anexo # 8

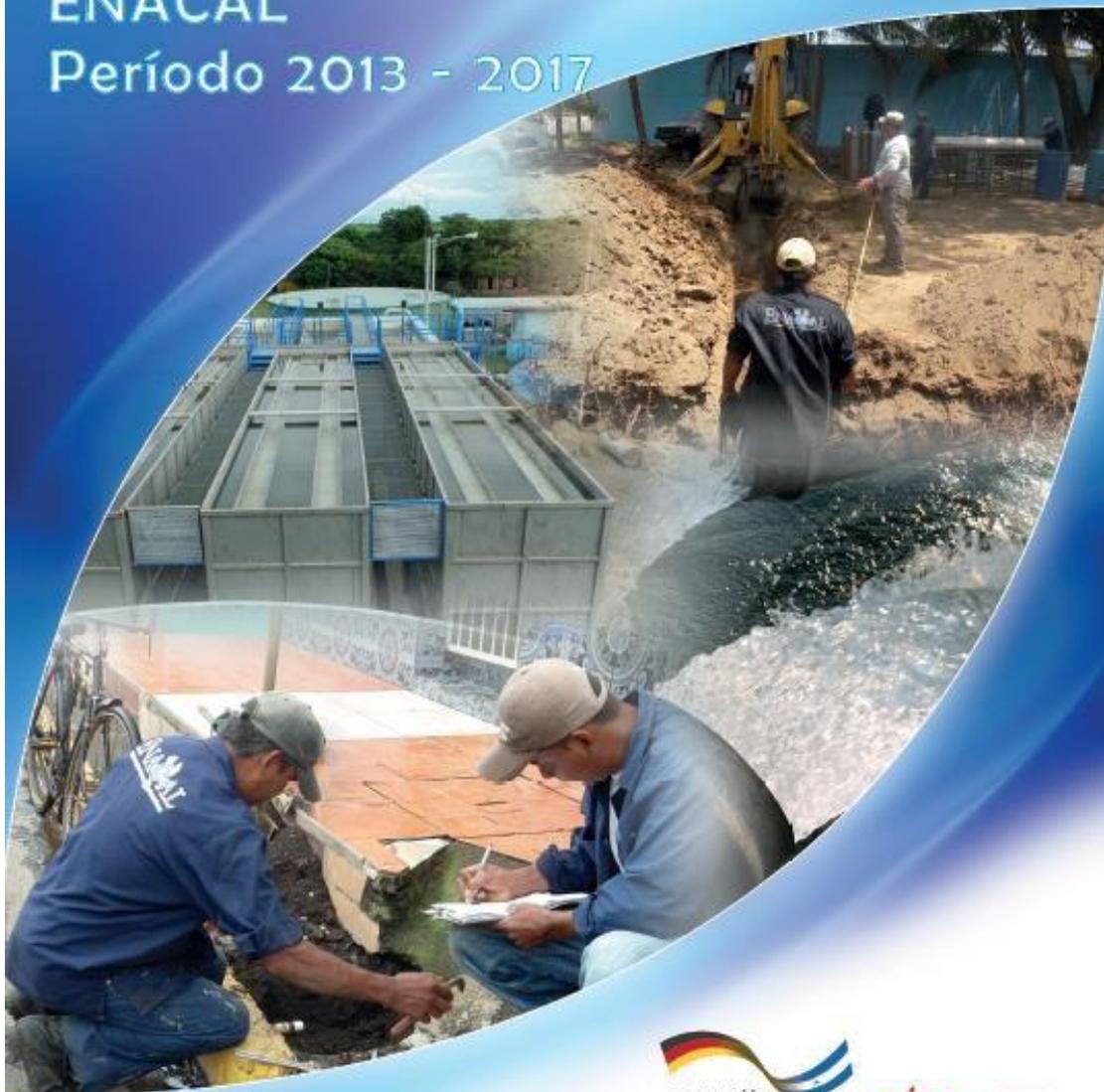


Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional  
*El Pueblo, Presidente!*



¡Una empresa del Pueblo!  
Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados

# Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de ENACAL Período 2013 - 2017





EMPRESA NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS SANITARIOS (ENACAL)  
CONVENIO COLECTIVO 2014 – 2016

INDICE

Introducción.....	Pág.1
Definiciones.....	Pág.2
Cláusula No.1: Reconocimiento Mutuo.....	Pág.2
Cláusula No.2: Respeto Mutuo.....	Pág.3
Cláusula No.3: Campo de Aplicación.....	Pág.3-4
Cláusula No.4: Fuero Sindical.....	Pág.4
Cláusula No.5: Oficina de los Sindicatos de ENACAL del Departamento de Managua y Sindicatos en el Ámbito Nacional.....	Pág.4
Cláusula No.6: Permiso a Miembros de las Juntas Directivas.....	Pág.4-5
Cláusula No.7: Permisos para Cursos o Seminarios.....	Pág.5
Cláusula No.8: Medio de Transporte para Movilización Sindical.....	Pág.6-7
Cláusula No.9: Permiso para Asambleas.....	Pág.7
Cláusula No.10: Seguro Colectivo de Vida e Indemnización por Accidentes de Trabajo.....	Pág.7-8-9-10
Cláusula No.11: Accidentes y Multas de Tránsito.....	Pág.10
Cláusula No.12: Licencia para Conductores de Vehículos Automotores de ENACAL.....	Pág.11
Cláusula No.13: Cojines, Cascos y Herramientas para Conductores de Equipos Automotores.....	Pág.11
Cláusula No.14: Ayuda para Gastos Funerarios.....	Pág.12-13
Cláusula No.15: De los Días de Carencia.....	Pág.13
Cláusula No.16: Ayuda por Embarazo.....	Pág.13
Cláusula No.17: Subsidio de Anteojos.....	Pág.13-14-15
Cláusula No.18: Comisión Bipartita.....	Pág.15-16
Cláusula No.19: Viáticos.....	Pág.16-17
Cláusula No.20: Transporte de Personal.....	Pág.17
Cláusula No.21: Higiene y Seguridad del Trabajo.....	Pág.18-19
Cláusula No.22: Equipos de Trabajo y Protección Personal.....	Pág.19-20-21
Cláusula No.23: Reconocimiento por Años de Servicios.....	Pág.21-22
Cláusula No.24: Reconocimientos y Estímulo.....	Pág.22-23
Cláusula No.25: Atención Especial a Trabajadores (es) Expuestas (os) A Continuación.....	Pág.23
Cláusula No.26: Capacitación a las (os) Trabajadoras (es).....	Pág.23-24
Cláusula No.27: Actividades Culturales y Deportivas.....	Pág.24
Cláusula No.28: Derecho a Jubilados.....	Pág.24-25
Cláusula No.29: Disfrute de Vacaciones.....	Pág.25
Cláusula No.30: Préstamos de Emergencia a Trabajadoras (es).....	Pág.25-26
Cláusula No.31: Incentivo por Antigüedad.....	Pág.26
Cláusula No.32: Permisos Remunerados por Matrimonio, Nacimientos y Fallecimientos.....	Pág.26-27
Cláusula No.33: Permisos en casos de Enfermedades Graves del Padre, Conyugue e Hijos del Trabajadora (or).....	Pág.27
Cláusula No.34: Décimo Tercer Mes.....	Pág.27-28
Cláusula No.35: Celebraciones. De la Purísima, Día de la Secretaria y Día de la Madre, Bono Navideño.....	Pág.28
Cláusula No.36: Cuota Sindical.....	Pág.29
Cláusula No.37: Jornadas de Trabajo.....	Pág.29
Cláusula No.38: Servicios Médicos y Medicamentos.....	Pág.30-31
Cláusula No.39: Subsidio Alimenticio.....	Pág.31-32
Cláusula No.40: Política Salarial.....	Pág.32
Cláusula No.41: Inclusión Social y Equidad de Género.....	Pág.32
Cláusula No.42: Obligación de las (os) Trabajadoras (es) y de la Empresa ENACAL.....	Pág.32





Anexo # 9



**REGLAMENTO INTERNO  
DE PERSONAL DE LA EMPRESA  
NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y  
ALCANTARILLADOS SANITARIOS  
(ENACAL)**

Managua, Nicaragua  
Año 2012

