

LA COMPETENCIA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE AGUA DE MANTA

Juan Bosco Arellano Moreira

✉ jarellano5931@utm.edu.ec

Universidad Técnica de de Manabí – Ecuador

Renier Esquivel Garcia

✉ renier.esquivel@utm.edu.ec

✉ renieresquivel@yahoo.es

Universidad Técnica de Manabí – Ecuador

RESUMEN

Los directivos al ejercer liderazgo logran una influencia positiva sobre sus empleados y por tanto, mayores resultados para la empresa. En ese contexto, el propósito del presente estudio es analizar el impacto del desarrollo de la competencia de liderazgo durante la gestión administrativa de los directivos en la Empresa de Agua de Manta, durante el periodo de marzo a diciembre de 2020. En la metodología de trabajo se aplicó la observación directa a 22 directivos de la empresa, así como el pre-experimento acompañado del estadígrafo Chi-Cuadrado (X²) para la evaluación de los principales impactos alcanzados por los directivos luego de diversos talleres y entrenamientos realizados. Los principales resultados muestran una mejora en la competencia de liderazgo ejercida por los directivos estudiados de la Empresa de Agua de Manta y por tanto cambios en su gestión administrativa. Como conclusión se pudo comprobar que la variable competencia de liderazgo incide notablemente en la mejora de la gestión administrativa de los directivos de la empresa al incidir significativamente en la mejora de la calidad de vida laboral de sus empleados, en los procesos de servicios hidrosanitarios y en una mejor armonización y relación entre el servicio deseado, real y percibido por los clientes.

Palabras clave: Competencia de liderazgo, Gestión Administrativa, impacto, directivos

ABSTRACT

By exercising leadership, managers achieve a positive influence on their employees and therefore, greater results for the company. In this context, the purpose of this study is to analyze the impact of the development of leadership competence during the administrative management of managers in the Manta Water Company, during the period from March to December 2020. In the work methodology Direct observation was applied to 22 company executives, as well as the pre-experiment accompanied by the Chi-Square (X²) statistician for the evaluation of the main impacts achieved by the executives after various workshops and trainings carried out. The main results show an improvement in the leadership competence exercised by the studied executives of the Manta Water Company and therefore changes in their administrative management. As a conclusion, it was possible to verify that the leadership competence variable has a notable impact on the improvement of the administrative management of company executives by significantly affecting the improvement of the quality of work life of its employees, in the processes of hydrosanitary services and a better harmonization and relationship between the desired, real and perceived service by customers.

Keywords: Leadership competence, Administrative Management, impact, managers

1. INTRODUCCIÓN

La competencia de liderazgo es fundamental para que los empleados se comprometan con el directivo y su gestión administrativa, lo cual conlleva a la transformación y el logro de innovaciones en los procesos de la producción y los servicios de la empresa que dirige.

En ese sentido la investigación se enfoca a valorar las transformaciones en el liderazgo que ejercen los directivos de la Empresa de Agua de Manta (EPAM) a través de sus desempeños en tiempos de COVID-19, así como en los efectos (cambios, consecuencias) que generan en el proceso de servicios de la empresa.

El estudio de la competencia de liderazgo se desarrolla en un contexto donde desde el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la enfermedad COVID-19, causada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2, como una pandemia.

La EPAM tiene como misión la referida a proveer servicios hidrosanitarios con responsabilidad social y competitividad, a partir de llevar a cabo una gestión de negocios dirigida a proveer servicios hidrosanitarios de producción y distribución de agua potable; recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas y pluviales.

De manera tal que, la EPAM se enfoca dentro de sus objetivos estratégicos a lograr cobertura, calidad y continuidad, crear valor, crecimiento y sostenimiento, estandarizar los procesos, aplicar la mejora continua y promover gestión del cambio fortaleciendo el talento humano y la innovación.

La pandemia ha generado la necesidad de adecuar las acciones de gestión administrativa que se lleva a cabo en la EPAM, lo cual exige la necesidad de elevar la calidad del liderazgo que ejercen sus directivos.

El estudio inicial realizado en marzo del año 2020 con 22 directivos sobre la percepción que tienen respecto a la competencia de liderazgo durante su gestión administrativa, tuvo como referentes el estudio realizado por González, Carrión y Palacios (2015) para identificar la correspondencia entre los criterios de liderazgo y las competencias directivas.

Por tanto, a criterio de los directivos de la EPAM la competencia de liderazgo que demuestran durante la gestión administrativa es regular, lo que afecta negativamente a la empresa y por ende en la calidad de vida laboral de sus empleados y de los servicios que en ella se ofertan a los clientes.

En este sentido, las principales dificultades se aprecian en los siguientes aspectos: no siempre logran gestionar y liderar cambios en los estilos de dirección, se manifiestan poco audaces y conformistas con la aplicación de normativas vigentes, no siempre logran comprometer a sus empleados con los objetivos y metas de la empresa y son poco emprendedores a la hora de generar alternativas de gestión administrativa que permita elevar el posicionamiento de los servicios que oferta la empresa EPAM a nivel local y nacional.

La gestión administrativa es entendida para Recalde, Páez, Yépez y Andrade (2017), como “ la capacidad de la institución para definir, planificar, organizar, dirigir, controlar y alcanzar los objetivos coordinando

los recursos de forma eficiente, eficaz y efectiva.” (p.9)

Montesdeoca, Salazar y López (2018) plantean que “el rol de las empresas en la sociedad ha crecido de manera acelerada, lo que ha generado la preocupación de los grupos sociales, quienes demandan ser consultados y ser partícipes de las decisiones empresariales” (p.10). De este criterio se considera que la gestión administrativa de la EPAM, debe asumir además el modelo de administración participativa (Montesdeoca, Salazar y López, 2018) pues implica, escuchar, atender y tener en cuenta las decisiones directivas que se tomen, los criterios de los empleados y clientes sobre los aciertos, desaciertos, motivaciones e intereses de estos para la mejora de la calidad de vida laboral y por ende de los servicios hidrosanitarios que oferta, es un factor esencial a tomar en consideración durante la gestión administrativa.

Otro modelo es el de gestión administrativa basado en procesos, propuesto por Andrade (2017), que constituye otro referente teórico de la investigación, pues considerar las etapas del proceso de gestión: planeación, organización, ejecución, control y evaluación a partir del comportamiento de los insumos, la identificación de las necesidades de servicios, la elaboración de fichas y manuales para el desarrollo de la diversidad de actividades hidrosanitarias que oferta la EPAM.

Los modelos de gestión administrativa asumidos con anterioridad de Andrade (2017), Montesdeoca, Salazar y López (2018) y de Fernández, Mejía, Llerena y Albuja (2018), permiten la mejora, eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios que oferta la EPAM a, ya que

posibilitan la reducción de los trámites administrativos, consultas y por ende como resultado se tiene un servicio de calidad para ofrecer al cliente.

Por otro lado, en relación al liderazgo, en el siglo XXI, los procesos de producción y servicios se convierten en un fenómeno complejo y multifactorial a la hora de su administración, lo que hace que el liderazgo resulte fundamental para lograr la calidad. Para Costa (2015), el liderazgo es “la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo” (p.12).

El liderazgo se vale de disímiles herramientas para que: “su influencia, sea ejercida de la mejor forma, explorando sus propias competencias, innatas en diferentes funcionarios capaces de resolver problemas emergiendo en ello estrategias de raíz humanizante, como la responsabilidad social de la administración” (Cardeño, Cardeño, Buitrago y Hernández, 2019, p. 30).

Una organización que tenga “una planeación adecuada, control, entre otros, es posible que no sobreviva a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planes de acción, pero, mediante un líder comprometido alcanza los objetivos organizacionales” (Bisi, Rojas y Londoño, 2018, p.33)

Un directivo para ser un líder en el proceso de gestión administrativa de la EPAM, debe ser humanista, creativo, emprendedor, saber trabajar en equipo, que genere e introduzca cambios en los procesos de servicios como resultado de su actividad científica, innovadora y creadora en pos de comprometer a sus empleados para

garantizar la calidad de la oferta de servicios al cliente.

A partir de las reflexiones teóricas realizadas sobre liderazgo por Buitrago (2017), Botero (2017), Duran, Gallegos y Cabezas (2019), Cardeño, Cardeño, Buitrago y Hernández (2019), así como Roca y Alonso (2020), se considera a criterio valorativo que el liderazgo que se debe ejercer en los servicios que oferta la EPAM, constituye el sistema de influencias que ejerce el administrativo sobre sus empleados mediante las cuales logra organizar, proteger, orientar, concienciar con humanismo, resolver problemas y establecer normas por medio de la generación de ideas mediante el trabajo en equipo, la creatividad y el emprendimiento, la reflexión sobre la calidad de los servicios y la creación de oportunidades, que le permitirán lograr que los empleados colaboren voluntariamente, con compromiso, sentido de pertenencia y entusiasmo en el logro de las metas y objetivos establecidos por dicha entidad.

Lo anterior requiere entonces del reconocimiento de diversos estilos y modelos de liderazgo, en este sentido se significan los siguientes: el marcapaso, el coaching, el democrático, autoritario, visionario, afiliativo (Villar, Araya, Yáñez y Acevedo, 2019, p.22)

Por tanto, del análisis se desprende la idea que para la gestión administrativa de la EPAM, se debe potenciar la competencia de liderazgo.

Una competencia es “una cualidad del sujeto que se configura como síntesis de la vinculación del saber (conocimientos), saber hacer (habilidades, hábitos,

destrezas y capacidades), saber ser y estar (actitudes, aptitudes y valores), que le permiten resolver problemas con calidad y eficiencia” (Moya, Alonso, Vera, Corral y López, 2019, p.30).

Estudios realizados sobre el liderazgo y la competencia de liderazgo por: Gallego y Gutiérrez (2014), González, Erika, Carrión y Palacios (2015), Gerson, Salazar, Guzmán y Vera (2016), Martin (2018), así como por Roca y Alonso (2020), concuerdan que el liderazgo es una competencia que debe caracterizar al desempeño de un sujeto (directivo o empleado), en la cual exprese la integración de saberes (saber, ser, estar, convivir y hacer) requeridos para liderar procesos de dirección de empresas, o de procesos educativos.

A partir del concepto de competencia asumido por Moya, Alonso, Vera, Corral y López (2019) y de competencia de liderazgo abordado por los autores: González, Erika, Carrión y Palacios (2015), Martin (2018), Alonso y Roca (2018), el autor interpreta que la competencia de liderazgo durante la gestión administrativa de la EPAM, constituye una cualidad que posee el directivo en la que integra conocimientos, habilidades, normas de conducta, actitudes, aptitudes y valores que le permitirán ejercer un sistema de influencias de carácter científico, tecnológico y educativas sobre sus empleados en pos de alcanzar los objetivos y metas estratégicas de la entidad, lo cual le permitirá su seguimiento y la colaboración, así como la realización de cambios en las vías y formas convencionales por medio de las cuales transcurre el proceso de servicios hidrosantitarios que ésta oferta a sus clientes.

Según los elementos expuestos y considerando el trabajo realizado por González, Carrión y Palacios (2015), Martín (2018), así como por Roca y Alonso (2020), mediante el presente trabajo investigativo se plantea como objetivo: analizar el impacto del desarrollo de la competencia de liderazgo durante la gestión administrativa que realizan los directivos de la empresa de agua de Manta, en tiempos de COVID-19 desde marzo a diciembre de 2020.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación que se asume es de tipo cuantitativa y dentro de ella, la de tipo pre-experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2014) ya que está orientada a analizar el impacto del desarrollo de la competencia de liderazgo durante la gestión administrativa que realizan los directivos de la empresa de agua de Manta (EPAM), en tiempos de COVID-19.

Así, el enfoque cuantitativo y de tipo experimental a tenor de Hernández, Fernández y Baptista (2014), parte de la idea del problema y planteamiento, visualizando el impacto del ejercicio del liderazgo en la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19, elaboración de la hipótesis y determinación de las variables del estudio.

En consecuencia, para un diseño pre-experimental, se plantea la siguiente hipótesis: la implementación del modelo de competencia de liderazgo en los directivos de la EPAM, contribuye a mejorar la gestión administrativa de dicha empresa en tiempos de COVID-19. En este planteamiento la variable independiente

se refiere a la competencia de liderazgo como la acción a realizar por los directivos de la EPAM (causa), en la medida que el directivo ejerza competencias de liderazgo, entonces se mejora su gestión administrativa en tiempos de COVID-19 (efecto, variable dependiente).

De los métodos asumidos en la investigación, se citan el análisis, síntesis, revisión de documentos, enfoque de sistema, así como la determinación del modelo de competencia de liderazgo para la dirección de la EPAM.

Se aplica además al diseño pre-experimental y la observación directa en el terreno para analizar el impacto de la competencia de liderazgo en tres niveles esenciales: en sus directivos (gerentes), en la calidad de vida laboral de sus empleados y en los servicios hidrosanitarios que ofertan a los clientes desde una dimensión tecnológica, económica, ambiental y social (expresión de la gestión administrativa), acompañado de la observación directa y del estadígrafo Chi-Cuadrado (X^2) para constatar la hipótesis de la investigación y por ende las transformaciones significativas alcanzadas en el proceso de dirección empresarial y sus resultados.

La población para la investigación está conformada por 22 directivos de la EPAM, la cual al ser pequeña, hace que se asuma el muestreo intencional y la muestra sea el mismo volumen poblacional.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la evaluación de la competencia de liderazgo (variable independiente) asumida como referente teórico, se empleó el método de la observación directa validado

en las investigaciones por López (2018) y Roca y Alonso (2020). Por su parte, para la evaluación del impacto de esta competencia en la mejora de la gestión administrativa de la EPAM (variable dependiente), se utilizaron los indicadores y criterios que establece el Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa, según investigación desarrollada por Montoya (2011).

Además en el mes de marzo de 2020 se realizó una observación directa al desempeño de los directivos de la EPAM para constatar como ejercen el liderazgo durante la gestión administrativa.

En la siguiente tabla 1 se muestra el resultado de la observación realizada al estado de la competencia de liderazgo demostrada por los directivos de la EPAM en el mes de marzo del 2020.

Escalas valorativas	Cantidad	%
Favorable (F)	2	9,2
Poco favorable (PF)	12	54,5
Desfavorable (D)	8	36,3

Tabla 1: Estado inicial de la competencia de liderazgo demostrada por los directivos
Fuente: SPSS
Elaborado: Por los autores

Los datos de la tabla 1 expresan la existencia de insuficiencias en el ejercicio del liderazgo en la gestión administrativa de la EPAM por parte de los directivos, apreciándose limitado empleo de estilos de dirección participativa, toma de decisiones para la mejora e innovación de los servicios hidrosanitarios, no siempre asumen un papel protagónico y no son paradigmas a imitar por sus empleados, muestran carencias para mediar ante los conflictos laborales, son poco emprendedores

y no siempre se autosuperan y usan la investigación mediante su propia creatividad para la mejora de su gestión administrativa.

Posteriormente, durante el mes de abril de 2020 se realizaron talleres y entrenamientos en el puesto de trabajo a los directivos para el ejercicio del liderazgo, capacitándolos en el conocimiento, comprensión y aplicación, desde sus estilos personales, del modelo de competencia de liderazgo asumido como referente teórico, con el objetivo de elevar el ejercicio del liderazgo durante la gestión administrativa.

En el mes de septiembre de 2020 se estudió mediante la observación directa el comportamiento de la competencia de liderazgo en los desempeños de los directivos durante la gestión administrativa de la EPAM.

En el gráfico 1 se constata el comportamiento de la competencia según escalas evaluativas en tres cortes realizados: mayo En el gráfico 1 se puede constatar como en el transcurso del tiempo

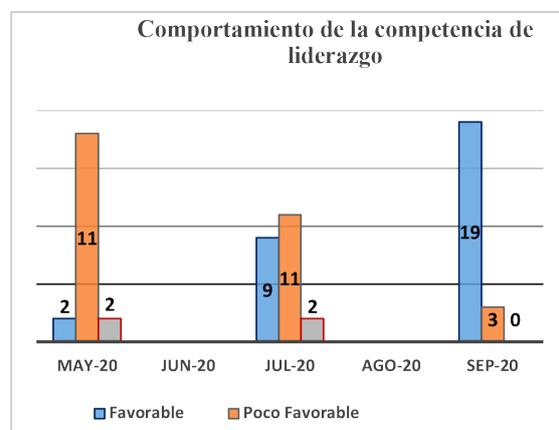


Gráfico 1: Comportamiento de la competencia de liderazgo en la gestión administrativa de la EPAM en la muestra de directivos tomada
Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Por los autores

el ejercicio del liderazgo demostrado por los directivos durante la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19 fue mejorando.

Los resultados de datos comparativos, permitió constatar la existencia de mejoras progresivas en el ejercicio del liderazgo demostrado por la muestra de directivos durante la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19.

Con el objetivo de constatar si las diferencias de datos obtenidos son significativos o no en cuanto a la variable independiente referida a la competencia de liderazgo, se aplicó el estadígrafo Chi-Cuadrado (X^2) empleando el estudio y criterios de Villavicencio (2017) desde lo estipulado por la estadística inferencial: se trabajó a un 95% de significación, grado de significación $\alpha = 0,05$, se trazaron las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis de nulidad (H_0): Los directivos de la EPAM demuestran el mismo liderazgo durante su gestión administrativa en tiempos de COVID-19 antes (X_1) y después (X_2) de implementar los cambios en la competencia de liderazgo a través de la capacitación realizada en el mes de abril de 2020 ($X_1 = X_2$).

Hipótesis alternativa (H_1): Los directivos de la EPAM demostraron un liderazgo significativamente superior durante su gestión administrativa en tiempos de COVID-19 después de implementar los cambios en la competencia de liderazgo (X_2) con respecto a su estado inicial (X_1) ($X_2 > X_1$).

Se asume las siguientes condiciones estadísticas para la aceptación o rechazo

de la hipótesis de la investigación (Villavicencio, 2017): Si $p(X^2) > \alpha$; se acepta a H_0 y se rechaza a H_1 o Si $p(X^2) > \alpha$; se acepta a H_1 y se rechaza a H_0 .

En la siguiente tabla 2 se muestran los datos del estado de la competencia de liderazgo antes y después en la muestra de directivos de la EPAM.

Escalas valorativas	marzo 2020		septiembre 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Favorable	2	9,2	18	81,8
Poco Favorable	12	54,5	4	18,2
Desfavorable	8	36,3	0	0,0
Total	22	100,0	22	100,0

Tabla 2: Comparación del comportamiento de la competencia de liderazgo en tiempos de COVID-19 antes (marzo 2020) y después de aplicado el modelo (septiembre de 2020)

Fuente: SPSS

Elaborado: Por los autores

Según los datos mostrados en la tabla 2 y al aplicar el estadígrafo Chi-Cuadrado (X^2) se aprecia que las diferencias obtenidas son significativas a un 95,0% de confiabilidad, ya que el valor probabilístico obtenido está por debajo del grado de confianza asumido: $p(X^2) = 0.0025 < 0.05$ (α), aspecto que permite inferir la existencia de mejoras en el liderazgo ejercido por los directivos de la muestra durante la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19.

De lo cual, como principales impactos alcanzados en los directivos de la EPAM en el ejercicio del liderazgo durante la gestión administrativa se observaron las siguientes:

- Incremento del emprendimiento: se apreció a los directivos más emprendedores en la toma de decisiones.
- Incorporación de estilos de dirección más participativa, democrática, coaching, con visión de negocios en su gestión administrativa.
- Mejoras en la mediación de conflictos en la relación directivo – empleado – cliente, con buen carácter y equilibrio emocional adecuado acorde a las influencias de la COVID-19.
- Aumento del protagonismo de los directivos en la solución de problemas (incluyendo otros no predeterminados) que se dan en los servicios hidrosanitarios que oferta la empresa.
- Incorporaron en su gestión administrativa el uso de técnicas creativas, el trabajo en equipo, la investigación y las TICs para asesorar a sus empleados en la generación de alternativas innovadoras para la mejora de la calidad de los servicios hidrosanitarios.

Respecto a la mejora de su gestión administrativa (variable dependiente), a partir de los indicadores antes mencionados y según los criterios propuestos por Montoya (2011), las escalas para analizar el impacto del comportamiento de esta variable son las siguientes:

Gestión administrativa (GA) de excelencia: cuando se planea, organiza, ejecuta, controla y evalúa la diversidad de servicios hidrosanitarios de la EPAM cumpliendo con los indicadores presentados con anterioridad en un rango entre el 90 al 100,0%.

Gestión administrativa (GA) buena: cuando se planea, organiza, ejecuta,

controla y evalúa la diversidad de servicios hidrosanitarios cumpliendo con los indicadores presentados en un rango entre el 75 al 89,0%

Gestión administrativa (GA) regular: cuando se planea, organiza, ejecuta, controla y evalúa la diversidad de servicios hidrosanitarios cumpliendo con los indicadores en un rango entre el 60 al 74,0%

Gestión administrativa (GA) deficiente: cuando se planea, organiza, ejecuta, controla y evalúa la diversidad de servicios hidrosanitarios cumpliendo con los indicadores en un rango por debajo al 60,0%

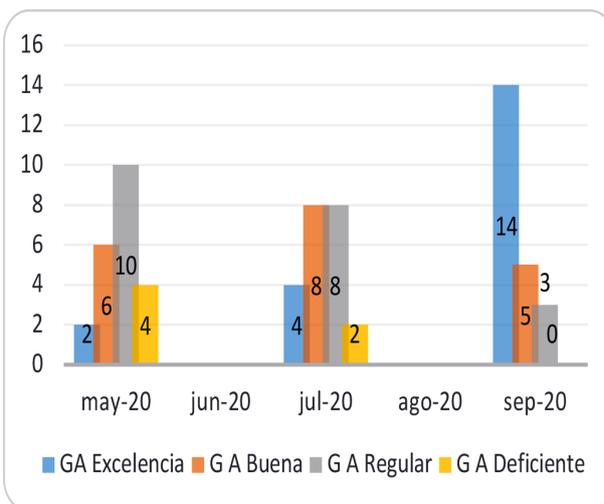


Gráfico 2: Comportamiento de la gestión administrativa como efecto de la competencia de liderazgo demostrada por los directivos.
Fuente: Encuesta a directivos
Elaborado: Por los autores

En el siguiente gráfico 2, se muestran las curvas de comportamiento de la gestión administrativa desarrollada por los directivos de la EPAM en los meses de mayo, julio y septiembre de 2020. Este resultado permitió analizar que en la medida que se alcanzaban mejoras en los niveles de impactos de la competencia de liderazgo ejercida por los directivos de la

EPAM, esto a su vez generaba impactos favorables en la mejora de su gestión administrativa en tiempos de COVID-19.

En la siguiente tabla 3, se muestra una comparación del estado de la gestión administrativa desarrollada por los directivos de la EPAM en el mes de marzo de 2020 con respecto al mes de septiembre de 2020.

Escalas valorativas	marzo 2020		septiembre 2020	
	Cantidad	%	Cantidad	%
G. A. Excelencia	4	18,1	12	54,5
G. A. Buena	4	18,1	7	31,8
G. A. Regular	9	40,9	3	13,7
G. A. Deficiente	5	22,9	0	0,0
Total	22	100,0	22	100,0

$n = 20$ $p(X^2) = 0.00115 < 0.05 (\alpha)$. Se acepta a H_1 y se rechaza a H_0 . Diferencias significativas

Tabla 3: Comparación del comportamiento de la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19 antes (marzo 2020) y después de capacitados en el modelo de competencia de liderazgo (septiembre de 2020).

Fuente: SPSS

Elaborado: Por los autores

Con el objetivo de constatar si las diferencias de datos obtenidas en la tabla 3, son significativas o no en cuanto a la variable dependiente referida a la gestión administrativa en tiempos de COVID-19, se aplicó el estadígrafo Chi-Cuadrado (X^2) desde los criterios de Villavicencio (2017) y acorde a lo estipulado por la estadística inferencial: se trabajó a un 95% de significación, grado de significación $\alpha = 0,05$, se trazaron las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis de nulidad (H_0): La gestión administrativa en tiempos de COVID-19

desarrollada por los directivos de la EPAM antes de implementar el modelo de competencia de liderazgo (X_1) se comporta de manera semejante una vez implementado el mismo (X_2): ($X_1 = X_2$).

Hipótesis alternativa (H_1): La gestión administrativa en tiempos de COVID-19 desarrollada por los directivos de la EPAM una vez implementado el modelo de competencia de liderazgo (X_2), se mejoró significativamente con respecto a su estado inicial (X_1): ($X_2 > X_1$)

Según los datos mostrados en la tabla 3 y al aplicar el estadígrafo Chi-Cuadrado (X^2) se aprecia que las diferencias obtenidas son significativas a un 95,0% de confiabilidad, ya que el valor probabilístico obtenido está por debajo del grado de confianza asumido: $p(X^2) = 0.00115 < 0.05 (\alpha)$, aspecto que permite inferir la existencia de mejoras (impactos) en la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19, aspecto que permite probar la hipótesis de la investigación.

Como principales impactos alcanzados en la gestión administrativa de la EPAM en tiempos de COVID-19, se identificaron los siguientes:

En la perspectiva del cliente se apreciaron los siguientes impactos: Incremento de la eficiencia, sostenibilidad, rentabilidad, eficacia y calidad de los servicios hidrosanitarios ofertados, satisfacción de clientes debido a la correspondencia lograda en mayor medida entre la calidad del servicio real ofrecido y el percibido por ellos, aumentó el número de reclamos resueltos con respecto al total de reclamos hechos por los clientes,

incorporación y retención de clientes y se logró una comunicación reflexiva más directa con el cliente en función de atención a sus intereses, necesidades y expectativas.

En la perspectiva de los procesos internos: Se transformó la misión organizacional y funcional de la EPAM en tiempos de COVID-19, elevando la calidad y excelencia de sus servicios, aumentó el compromiso de los empleados en pos de garantizar la calidad de sus servicios hidrosanitarios en tiempos de la pandemia.

En la perspectiva financiera: aumento de la rentabilidad, distribución, implementación y control de la actividad de servicios hidrosanitarios que se ofertaron, en el uso del método científico que permitió generar alternativas innovadoras de solución a problemas generados por la COVID-19 ante los riesgos y amenazas que atentan contra el buen funcionamiento de la empresa.

4. CONCLUSIONES

- Se pudo comprobar a través del presente estudio investigativo que la variable competencia de liderazgo incide notablemente en la mejora de la gestión administrativa de los directivos de la EPAM en tiempos de COVID-19, impacta significativamente en la mejora de la calidad de vida laboral de sus empleados, en los procesos de servicios hidrosanitarios que esta oferta y logra una mejor armonización y relación entre el servicio deseado, real y percibido por los clientes.

- Los talleres y entrenamientos en temas de liderazgo en periodos corto de tiempo para circunstancias adversas tienen un impacto positivo en la gestión administrativa de los directivos. La diferencia en la mejora del liderazgo y la gestión administrativa es significativa. Ello representa una solución a los problemas encontrados que dan como resultado final una mayor satisfacción del cliente.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrade, M. I. (2017). Modelo de gestión administrativo basado en procesos para el Departamento de Producción de la Empresa Milvitech S.A. [Tesis en opción al título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1948>
2. Bisi, U., Rojas, M. D., Londoño, L. M. (2018). Juego serio para enseñar y reforzar liderazgo ético «Is-LEAD». Revista Espacios 39 (25). 33-49. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n25/18392533.html>
3. Botero, L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. Revista Ciencias Estratégicas 25 (38), 271-276. Doi: rces.v25n38.a1
4. Buitrago, R. (2017). Liderazgo de servicio como factor amplificador del pensamiento estratégico en la gerencia de las organizaciones

- modernas. Revista Coeptum 8 (2). 152-172. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/2313>
5. Cardeño, E., Cardeño, N., Buitrago, R. y Hernández, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. Revista Espacios, 39 (08), 28-39. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p28.pdf>
 6. Costa, A. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el S. XXI. Dissertació Final de Grau de Comunicació. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/40121/6/acostamaTFG0115memoria.pdf>
 7. Duran, I, M.; Gallegos, M. E. y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. Revista Espacios, 40 (40), 6-19. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
 8. Fernández, L. A., Mejía, S., Llerena, C. E., Albuja, J. A. (2018). Diseño de un modelo de gestión empresarial para la microempresa medsakell, basado en la metodología balanced scorecard, radicada en la zona 8, cantón Guayaquil (Ecuador). Revista Espacios, 39 (6), 36-47. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p36.pdf>
 9. Gallego, M. J. y Gutiérrez, E. (2014). Liderazgo Instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 16 (2), 97-118. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol16no2/contenido-gallego-gtz.html>
 10. Gerson, M.; Salazar, M .B.; Guzmán, E. y Vera, L. G. (2016). Liderazgo como competencia emprendedora. Espacios, 38 (24), 24-33. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p24.pdf>
 11. González R.; Erika L.; Carrión, A.; Palacios, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM. Revista Investigación Administrativa, 116, pp. 6-24. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959001>
 12. Hernandez R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014): Metodología de la investigación. (5ta Ed.) Mexico: EDAMSA IMPRESIONES S.A. de C.V. Recuperado de: http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
 13. López, J. A. (2018). Las 5 herramientas más eficaces para evaluar las competencias profesionales. Corporate YACHTING en Liderazgo. Recuperado de <http://corporateyachting.es/es/las-5-herramientas-mas-eficaces-para-evaluar-las-competencias-profesionales/>
 14. Martin, E. (2018). Las 11 competencias de liderazgo que te harán indestructible. Recuperado de <http://www.mainddors.com/index.php/blog-mainddors/66-mainddors-3>
 15. Montesdeoca, M. J., Salazar,

- V. B., López, M. L. (2018). La administración participativa como un modelo de gestión para el manejo de las áreas marinas protegidas. *Revista Espacios*, 39 (51), 8-15. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p08.pdf>
16. Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Visión de Futuro*, 15 (2). Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61
17. Moya, C. A.; Alonso, L. A.; Vera, M. D., Corral, J. & López, M. (2019). Metodología para el desarrollo de la competencia de marketing en estudiantes de Economía durante la inserción laboral en empresas. *Revista Espacios*, 40 (44), 26-33. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404426.html>
18. Recalde, M. F., Páez, J. C., Yépez, J. F., y Andrade, M. G. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 4 (En línea). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-administrativa-quito.html>
19. Roca, P. M. y Alonso, L. A. (2020). Propuesta de la competencia de liderazgo pedagógico a desarrollar en los maestros de Educación Básica. *Revista Luz*, 19 (1),. Recuperado de <http://www.luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1020>
20. Villar, M. F., Araya, L. A., Yáñez, V. M. y Acevedo, Á. E. (2019). Impacto de estilos de liderar sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. *Revista Espacios* 40 (37), 18-38. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403718.html>
21. Villavicencio, E. (2017). ¿Cómo realizar la prueba chi-cuadrado con excel? Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319879609_COMO_REALIZAR_LA_PRUEBA_CHI_CUADRADO_CON_EXCEL/link/59bfe7bd458515e9cfd544d0/download.