

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**LA MOTIVACION DEL EMPLEADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA. EMPAGUA.**

IRMA AMALIA VILLELA SUCHITE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**LA MOTIVACION DEL EMPLEADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA. EMPAGUA.**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

POR

IRMA AMALIA VILLELA SUCHITE

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADEMICO DE**

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DEL 2004

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Decano
Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1º
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal 2º
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º
PMP. Juan Francisco Moreno Murphy	Vocal 4º
B.C. Jairo Daniel Dávila López	Vocal 5º

EXAMINADORES DE AREAS PRACTICAS

Area Matemática - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Area de Administración - Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Area Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grissolia
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala 3 de noviembre del 2003

**Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho**

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Irma Amalia Villela Suchité, en la elaboración de su tesis titulada "LA MOTIVACION DEL EMPLEADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA -EMPAGUA-".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,

**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1804**

AUTORIZACION DE IMPRESIÓN

AGRADECIMIENTO

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Por su desinteresada, valiosa y profesional ayuda en mi investigación

ASESORES DE TESIS - EMPAGUA

Licda. Isabel Monzón

Lic. Roberto Palacios

Por asesoría en la culminación de la tesis

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

Por su valiosa contribución en mi formación profesional

DEDICATORIA

A:DIOS

Nuestro Eterno Señor, que con su infinita misericordia y ayuda, me lleva a feliz término en mi carrera como profesional.

MIS PADRES

**Elías Villela López (Q.E.P.D)
Elvira Franco de Villela
por su cariño, consejos y apoyo incondicional.**

MI ESPOSO

Willian Walter, por su paciencia, amor y comprensión.

MIS HIJOS

**Oscar Eduardo y William Alejandro
por su amor y apoyo**

MIS HERMANOS

**Rolando, Raúl y Gladys
con mucho cariño**

MIS AMIGAS

Norma, Mirta, Virginia y Lisette, por su gran amistad.

MIS AMIGOS

Ing. Marco Vinicio López, Ing. Julio César López, Ing. Fernando Gómez, Ing. Ismael Véliz, Leonel Vásquez, y especialmente a mi gran amigo Ing. Rony Augusto Girón Reyna.

INDICE

i

INTRODUCCION

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

	PAGINA
1.1 Justificación	1
1.1.1 Planteamiento del problema	2
- Definición del problema	2
- Especificación del problema	3
1.1.2 Hipótesis	3
1.2.3 Objetivos	3
- General	3
- Específicos	4
1.2 Marco Teórico	4
1.2.1 Motivación humana	4
1.2.2 Motivación	5
1.2.3 Breve historia de la motivación	6
1.2.4 El trabajador y la jerarquía de Maslow	13
1.2.5 El programa	17
1.2.6 Clima organizacional	19
1.2.7 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	25
- Características de los sujetos de la investigación	25
- Muestra	26
1.3 Marco institucional (Antecedentes)	27
1.3.1 Evolución de la empresa	27
1.3.2 Fines	29

1.3.3	Objetivos	29
1.3.4	Atribuciones	30
1.3.5	Patrimonio	31
1.3.6	Organización actual	31
1.3.7	Responsabilidades de la empresa	32
1.3.8	Marco Legal	32

CAPITULO II

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

2.1	Situación actual de la motivación en EMPAGUA	34
	A) Análisis cualitativo	36
	a.1) Sexo	36
	a.2) Estado civil	37
	a.3) Clasificación por edad	39
	B) Análisis cuantitativo	40
	b.1) Roles	40
	b.2) Pertenencia (Integración)	42
	b.3) Objetivos	43
	b.4) Colaboración	44
	b.5) Liderazgo	45
	b.6) Innovación y cambio	47
	b.7) Higiénicos	49
	b.8) Motivación	50
	b.8.1) Causas de la falta de motivación	51
	- Salario	51
	- Ubicación laboral	52
	- Incentivos	52
	- Capacitación	53
	b.8.2) Efectos de la falta de motivación	55
	- Interés por la institución	55

	- Rasgos emocionales	56
	- Relaciones interpersonales	57
b.9)	Administración de recursos humanos	59
b.10)	Comunicación	59
b.11)	Presiones	59
b.12)	Productividad y resultados	59
b.13)	Políticas	60
C)	Análisis de resultados	60

CAPITULO III

PROPUESTA: PROGRAMAS DE MOTIVACION

3.1	Introducción	63
3.2	Objetivos	64
3.3	Actividades	65
3.4	Como motivar a las personas	66
3.5	Como mantener la moral en alto	67
3.6	Como motivar a los empleados profesionales	68
3.7	Como motivar a los empleados no profesionales	70
3.8	Programas	74
	- Programa de Aprendizaje y retroalimentación	74
	- Programa de Liderazgo y supervisión	80
	- Programa de incentivos económicos y no económicos	84
	- Sugerencias opcionales	89
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Referencias bibliográficas	
	Anexos	
	Organigrama EMPAGUA	

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICAS		PAGINA
Gráfica 1	Sexo	36
Gráfica 2	Estado civil	37
Gráfica 3	Clasificación por edad	39
Gráfica 4	Roles	40
Gráfica 5	Pertenencia (integración)	42
Gráfica 6	Objetivos	43
Gráfica 7	Colaboración	44
Gráfica 8	Liderazgo	45
Gráfica 9	Innovación y cambio	47
Gráfica 10	Higiénicos	49
Gráfica 11	Causas de la falta de motivación	54
Gráfica 12	Efectos de la falta de motivación	57

INTRODUCCION

EMPAGUA debe su existencia al personal, por ésta razón, es importante conocer la situación motivacional de los empleados.

El trabajo de Tesis "La motivación del empleado de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala - EMPAGUA", tiene como objetivo principal encontrar las causas de la motivación o la falta de ésta y sus efectos en el desenvolvimiento laboral de los mismos.

En el Capítulo I, se presenta el diseño de la investigación, marco teórico y antecedentes de la empresa.

En el Capítulo II se indica el análisis de los resultados, con base a la encuesta del clima organizacional que actualmente la empresa tiene, ya que este es un tema que tiene mucha importancia, porque evita problemas a corto y largo plazo. A través de la evaluación del diagnóstico se propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los empleados y aumenta el compromiso y lealtad de los mismos.

Y por último, en el Capítulo III, se presenta la propuesta sugerida en base a la investigación realizada, la cual incluye: Programa de Aprendizaje y Retroalimentación, Programa de Liderazgo y Supervisión, Programa de incentivos económicos y no económicos y, por último, sugerencias opcionales.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Justificación

EMPAGUA es una empresa que regularmente no toma en cuenta la motivación y recompensa hacia los colaboradores, lo cual es un factor importante para el avance y desarrollo de una eficiente y eficaz administración.

Los empleados la mayoría de veces no están satisfechos ni contentos con las actividades que realizan, no están ubicados adecuadamente en cuánto a sus habilidades y conocimientos, lo que hace que se desperdicie un potencial valioso que podría contribuir al mejor desenvolvimiento del individuo y su empresa, en este caso, la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. El simple hecho de que unos cuantos trabajadores se sientan motivados, no significa que los demás empleados que laboran en la empresa, sientan lo mismo. Debido a esto, las autoridades de EMPAGUA, deben interesarse en que su recurso humano desarrolle un esfuerzo máximo, asimismo, reconocer la necesidad de implementar prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de los mismos.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario realizar un análisis de los factores que causan la falta de motivación y con base en los resultados, proponer la aplicación de un programa de motivación,

para que a través de éste, la empresa logre un desarrollo institucional.

1.1.1. Planteamiento del problema

Definición del problema:

La empresa objeto de estudio (EMPAGUA), presenta un cuadro de deficiencia en cuanto al aspecto motivacional, ya que no provee al trabajador de una buena dosis de autonomía y estímulo, la cual se refiere a que el colaborador sea responsable por la labor desempeñada. Esto implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno, el aumento de responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse (si esto se hiciera favorecería la moral, productividad y creatividad del individuo); no se aprovecha asimismo el acervo de conocimientos y experiencias que poseen.

Los funcionarios de EMPAGUA, no alientan al empleado a acudir con las autoridades superiores a contarle sus problemas laborales, por temor a represalias de sus jefes inmediatos, dándose éste problema en todos los niveles jerárquicos de la organización, no se realizan recorridos en las oficinas con frecuencia para saber el trabajo que están realizando las personas (empleados) y percibir el grado en que éstas se sienten satisfechas o frustradas en sus puestos de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que el empleado se esfuerza para desarrollar sus actividades, sin embargo, por la falta de

motivación existente dentro de la empresa, éste como una protesta silenciosa, impide el avance y desarrollo de la misma.

Especificación del problema

- a) ¿ Cuáles son las causas por las que los empleados de EMPAGUA muestran un nivel bajo de esfuerzo y desempeño individual en sus tareas laborales?**

- b) ¿ Qué debe hacer EMPAGUA para superar la baja moral e iniciativa de sus empleados?**

1.1.2. Hipótesis

- a Las desigualdades salariales, la carencia del reconocimiento del trabajo que se realiza, la ausencia de incentivos, son factores desmotivantes para el personal de EMPAGUA.**

- b El desarrollo de un programa de motivación permanente dirigido a los empleados de EMPAGUA, puede mejorar e incrementar la moral y desempeño del trabajador.**

1.1.3. Objetivos

Objetivo general:

- a) Analizar la situación actual de la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala, para detectar los**

problemas que provoca la falta de mecanismos de motivación y proponer alternativas de solución a la problemática encontrada.

Objetivos específicos:

- a) Conocer los niveles actuales de motivación prevalentes en la empresa.
- b) Desarrollar una propuesta motivacional condensada en un programa, que sea factible de implementar en EMPAGUA.

1.1 Marco teórico

1.2.1 Motivación humana

La motivación abarca la base de acción de la conducta. La misteriosa cualidad que lo impulsa a emprender la acción para ejecutar la tarea, es lo que se estudia cuando se dirige la atención a los problemas de motivación humana.

Se puede describir como "la modificación del estado interno que está en desequilibrio, necesidad, deseo o expectativa, acompañada por anticipación en la conducta (que se dirige a alcanzar un incentivo o meta)". (10:500)

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, otras pueden considerarse secundarias. Los motivos se perciben como "expresiones de

las necesidades de una persona, por tanto, estos son personales e internos" (10:500)

1.1.2 Motivación

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

"Voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". (16:484)

"Necesidad es un estado interno del individuo, en relación con lo que le es preciso (sueño, descanso, nutrición, etc.)" (16:462)

"Necesidad de un estado interno que nos induce a sentir que ciertos resultados son atractivos". (16:484)

Maslow, un psicólogo norteamericano clasifica las necesidades en primarias y secundarias de la siguiente manera:

1. **Fisiológicas:** que constituyen el nivel más bajo, siendo éstas, alimento, reposo, abrigo y sexo.
2. **Seguridad:** protección contra algo, dolor, incertidumbre, desempleo, robo.

Cuando las necesidades más bajas (primarias) se encuentran relativamente satisfechas, surgen las necesidades secundarias. Entre ellas se tiene:

Sociales: interacción, aceptación, afecto, amistad, comprensión y consideración.

Estima: éstas necesidades se relacionan con la manera como el individuo se ve y se evalúa, en éstas se involucra necesidades del ego (autoconfianza), autorespeto, progreso, orgullo, confianza, necesidades de status, reconocimiento, aprecio, admiración.

Autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía, en ésta el individuo realiza su propio potencial y se autodesarrolla continuamente, aquí se encuentra la autorrealización, autodesarrollo y autosatisfacción.

1.1.3 Breve historia de la motivación

a) Revolución industrial

Antes de la revolución industrial a mediados del siglo pasado, la producción era poca y la unidades productoras también, por lo cual las técnicas eran sencillas y a nadie le preocupaba la motivación.

b) Administración científica

Cuando surgió la revolución industrial la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se llevó en espiral. Las innovaciones en el mercado eran satisfacer las demandas del consumidor y ampliarlas y la amenaza

de una fuerte competencia, hicieron que la atención se dirigiera al empleado en el aspecto individual, y los problemas acerca de la eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. Frederick Taylor, "El padre de la administración científica", pensaba que al usar el dinero como incentivo, su eficiencia se incrementaría fácilmente y le proporcionaría un mejor método de trabajo. En este caso, el hombre fue considerado como otro elemento de producción. Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio del cual cada empleado fue estandarizado y pensaba que el único incentivo para que el empleado estuviera motivado era el deseo de dinero.

Reacciones negativas: cuando los trabajadores se dieron cuenta que al haber exceso de producción podrían haber despidos temporales, empezaron a sentir la necesidad de seguridad y restricción de la producción, por lo que las verdaderas complejidades de la motivación humana empezaron a surgir y la administración científica empezó a fracasar.

A raíz de la administración con base en la ingeniería, se pueden identificar dos teorías administrativas que enfocan la motivación desde ángulos diferentes:

- **Teoría de Taylor**
- **Teoría de Mayo**

a) Características de la Teoría de Taylor:

- ❖ **"Exagerada importancia del sistema y su funcionamiento interno.**
- ❖ **Lógica inexorable del sistema.**
- ❖ **Primacía del sistema.**
- ❖ **Centralización de autoridad.**
- ❖ **Niveles múltiples de supervisión.**
- ❖ **Especialización.**
- ❖ **Subordinación de los valores humanos a la máquina.**
- ❖ **Mayor énfasis al puesto que al todo en sí**

b) Características de la Teoría de Mayo:

- ❖ **Importancia de los fines externos.**
- ❖ **Subordinación del sistema a los resultados generales.**
- ❖ **Descentralización**
- ❖ **Planes de cooperación que permiten interacción**
- ❖ **Depositación de la confianza en los hombres más**

que el sistema" (15:45)

El avance de Taylor fue muy importante pero tenía muchos defectos por lo que fue necesario combinar con las ideas de Mayo.

En conclusión Mayo dice:

"La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de los sujetos, es más importante para la satisfacción de los sujetos que las condiciones físicas que lo rodean. El trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas a las demandas de grupos de dentro y de fuera de su planta. La colaboración del grupo no ocurre por accidente, debiendo plantear y vigilar"
(19:80)

Las dos misiones básicas de una empresa son:

Económica: Produce artículos y genera riquezas.

Social: Crear y distribuir satisfactores humanos entre la gente que trabaja a sus órdenes, ayudándole a alcanzar sus metas particulares.

Los jefes generalmente no conocen lo que sienten sus empleados y a veces les dan dosis de bienestar de una

manera equivocada. Para que el empleado esté motivado se necesita satisfacer diversas necesidades así:

- ❖ "Reconocimiento del trabajo que desarrollan
- ❖ Aviso de los cambios antes de ejecutarlos
- ❖ Interés personal, considerándoles como seres Humanos
- ❖ Accesibilidad para expresar ideas y estudios de las mismas
- ❖ Crítica constructiva y no tendenciosa
- ❖ Fe en el empleado y las labores que realiza
- ❖ Pleno uso de las comunicaciones

Es incorrecto e inhumano ponderar al empleado solo como una unidad de incremento de la producción, por lo que el bienestar de los trabajadores debe ser una actitud social.

Un incentivo produce una actitud, siendo esta un estado de presteza hacia cierta reacción, basada en un estímulo. Los incentivos pueden ser:

- ❖ Monetario
- ❖ Seguridad
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Grupos informales

Para una satisfacción sana será necesario considerar:

- ❖ Metas comunes (se refiere a la satisfacción,

superación y crecimiento dentro del trabajo o actividades, para lograr algo en común)

- ❖ **Establecer el valor de las metas (luchar por alcanzar las metas porque vale la pena hacerlo sí la empresa da la oportunidad de crecer)**
- ❖ **Que los ideales puedan ser alcanzados (se refiere a lograr la meta)**

Los resultados pueden ser:

- ❖ **Espíritu de grupo (que todo el grupo esté empeñado en lograr un objetivo o luchar por algo que todos quieren)**
- ❖ **Alta calidad de trabajo (si el grupo tiene sus objetivos bien definidos, entonces cada uno va a realizar bien su trabajo. Si se quiere ascender hay que hacer bien el trabajo y por ende crece la empresa; por lo tanto, se va a dar mejor y más calidad en el servicio de atención al cliente).**
- ❖ **Entusiasmo (que en unión conjunta tanto empleados como funcionarios, demuestren deseo, voluntad y fuerza para lograr los objetivos de la empresa).**
- ❖ **Resistencia a las frustraciones (no dejarse vencer, superar los obstáculos que puedan presentarse en la actividad laboral).**

Situaciones que pueden causar frustraciones pueden llevar a la insatisfacción. Las reacciones a la frustración pueden ser:

- ❖ **Agresión (agredir al objeto o persona que provoca algo negativo, con un golpe o un maltrato. La agresión puede ser verbal o física).**
- ❖ **Regresión (puede ser positiva o negativa. Puede ser que el empleado o funcionario regrese a un momento en el cual pasó algo negativo o bien positivo).**
- ❖ **Fijación (es algo fijo y no le permite al trabajador moverse, porque alguna situación le produce temor, entonces no avanza ni retrocede, debido a lo cual al encontrarse en una situación difícil, prefiere no intervenir).**
- ❖ **Resignación (aceptación de algo positivo o negativo).**

La frustración influye en:

- ❖ **Actuación en el trabajo (una persona frustrada en el trabajo, va a estar decaída, con sueño, sin deseos y voluntad de realizar su actividad laboral).**
- ❖ **Accidentes y enfermedades de trabajo (el empleado va a estar tan frustrado, que no le va a interesar nada de lo que sucede a su alrededor, provocando con ello accidentes y enfermedades).**

- ❖ **Neurosis o enfermedades mentales** (la enfermedad mental es una enfermedad psíquica, la cual si es muy avanzada puede convertirse en enfermedad patológica, en la cual el empleado presentará úlceras, diabetes, etc., e incluso lo llevará a neurosis, en la cual el empleado pensará que " todos están contra él ").
- ❖ **Fatiga** (cansado, sin ganas de nada, resistencia a hacer las cosas)". (19: 21-25)

1.1.4 El trabajador y la jerarquía de Maslow

El trabajador desea obtener de la empresa determinados bienes, que son un medio para el logro de sus fines personales por lo que éstos fines deben ser tomados en cuenta.

Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa, es obtener un salario o un sueldo justo y proporcionado según la labor que realiza.

Cuando un sueldo supera estos límites puede ser un elemento secundario en la motivación del trabajador, mientras no sea así y no exista satisfacción de sus necesidades vitales, el salario constituirá el primer motivo por el que trabaja. Es por ello, que se debe analizar la variable o factor: salario, para determinar si el empleado está logrando satisfacción con el mismo, cumpliendo así con las necesidades primarias o de orden inferior, que indica el investigador Abraham Maslow, en la

Jerarquía de las Necesidades, ya que éstas se refieren a la supervivencia, protección y seguridad del individuo.

Además del salario, el empleado busca trato y condiciones de trabajo adecuados. Cuando el trabajador ve que el medio ambiente físico, social, moral, en el que desarrolla sus labores no es adecuado, tratará de cambiar de trabajo y si el trato que recibe de sus superiores y compañeros, etc., no es lo que justamente exige su dignidad como persona humana, sentirá frustración, lo cual provoca falta de motivación en el mismo.

Cuando el empleado exige dignidad como persona, significa que desea ser tratado con respeto, sin importar el puesto que ocupe dentro de la organización.

A) Necesidades de orden inferior

Otras necesidades del nivel inferior de la Jerarquía de Maslow, son:

a) Necesidades de protección y seguridad:

El trabajador busca seguridad y progreso en su puesto. Muchas veces un trabajador prefiere una remuneración menor a cambio de una seguridad o estabilidad en su puesto por las prestaciones que gozará en el futuro. También sucede que un buen

trabajador busque la posibilidad de progresar y mejorar en la empresa, por eso un trabajador que

ha llegado al tope, que no puede esperar ascensos y mejoras, se vuelve rutinario y descontento, por lo cual tiene reacciones emocionales negativas.

Este orden de necesidades funciona así: habiendo logrado cubrir las necesidades básicas físicas de éste día, se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas también mañana y los días siguientes. El empleado desea tener protección física tanto como seguridad económica.

B) Es necesario hablar de las necesidades secundarias o de orden superior, las cuales son:

a) Necesidades de pertenencia y social:

Dichas necesidades tienen que ver con la pertenencia y lo social. Las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades sociales deben cubrirse en ese ambiente y otras, fuera de el.

Aquí en éste nivel de necesidades, se forman grupos informales, en donde el empleado satisface su necesidad de relacionarse socialmente con otros compañeros u otros grupos informales o formales, ya sea dentro o fuera de la empresa, este le dará la satisfacción de pertenencia a cierto grupo o grupos.

b) Necesidades de estima y status:

Estas se refieren a la necesidad de que el trabajador se sienta valioso, de que otros crean que es valioso (status) y creer que los demás también lo son. Es muy importante para el trabajador, sentir que es apreciado y estimado por sus compañeros de trabajo, dándose ésta necesidad incluso con pequeños detalles tales como preguntar: ¿ cómo estás? ¿ Cómo está tu familia? ¿ te ayudo en tu trabajo?, etc., incluso, un ascenso de puesto aunque reciba el mismo sueldo, porque eso le dará status, responsabilidad, mando.

C) Necesidades de autorealización:

Significa "llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser". Esta necesidad predomina en pocas personas. Las personas eligen ocupaciones que les gustan y obtienen cierta satisfacción del cumplimiento de sus tareas. En la medida en que ésta necesidad pueda atenderse, el individuo encontrará su trabajo desafiante o internamente satisfactorio.

EMPAGUA, en ese sentido, es una empresa que brinda la oportunidad al trabajador de desarrollarse intelectualmente, para lograr la superación personal o individual, ya que dentro de su horario de trabajo, otorga dos (2) horas hábiles

de su jornada laboral, para asistir a la Universidad. Sin embargo ésta fase, se da solo en las personas o individuos que poseen título a nivel medio y tenga deseos de superación.

1.2.5 El programa

Luego de haber analizado todo lo que se refiere a motivación, es necesario hacer uso de un instrumento de planificación de toda organización, éste es el programa o los programas, los cuales se definen como:

"Un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado" (18:132)

"Esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución" (18:133)

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

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

- ❖ **Identificar y determinar las actividades comprendidas.**
- ❖ **Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.**
- ❖ **Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente, y por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.**
- ❖ **Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.**

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la Gráfica de Gantt, su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de priorizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

b) Importancia de los programas

- ❖ **Suministran información e indican el estado de avance de actividades**
- ❖ **Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.**

- ❖ **Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.**
- ❖ **Determinan los recursos que se necesitan.**
- ❖ **Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.**
- ❖ **Disminuyen costos.**
- ❖ **Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.**
- ❖ **Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.**
- ❖ **Evitan duplicidad de esfuerzos.**

c) Lineamientos para elaborar un programa:

- ❖ **Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.**
- ❖ **La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.**
- ❖ **La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el.**
- ❖ **Debe ser factible.**
- ❖ **Evitar que los programas se interpongan entre sí.**
- ❖ **Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.**
- ❖ **El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe**

considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

1.2.6 Clima organizacional

Es un estudio descriptivo en el cual se selecciona una serie de datos y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Los datos a tomar en cuenta son los siguientes

Roles:

"Modelo de comportamiento que se espera de las personas en los diversos status económicos, sociales y otros". (4:368)

Pertenencia (integración):

"Pertenencia: Acción o derecho que se tiene a la propiedad de una cosa". "Espacio o término que toca a uno por jurisdicción o propiedad" (4:205)

"Integración: Que los miembros sientan que su realización personal se da junto con el éxito de la empresa" (10:380)

Objetivos:

"Meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar" (4:281)

"Diseño de los procesos para alcanzar los objetivos de un individuo o empresa". "Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole (organizacional o individual)". (10:129)

Colaboración:

"Contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabaja otro u otros " (7:175)

Liderazgo:

"Ser líder significa, tener habilidad y autoridad para sacar lo mejor que está adentro de los demás y hacer que lo sigan con entusiasmo para alcanzar la visión, la misión y las metas de la organización" "Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales" "Alentar al individuo a desarrollar no solamente disposición a trabajar, sino que también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo" (10:532)

"Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores" (7:506)

"Estilo de dirigir personas y actividades" (4:244)

Innovación y cambio:

"Cambiar las cosas, introduciendo novedades" (7:375)

Higiénicos:

"Aquella en cuya aplicación interviene la autoridad, prescribiendo reglas preventivas" (7:290)

Motivación:

"Estímulo que activa ciertas respuestas en una persona".

"Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo" (7:1273)

"Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa. Factor psicológico, consciente o no que predispone al individuo para realizar ciertas acciones, o para tender a ciertos fines (una necesidad o una tendencia)" (7:1273)

Salario:

Es un pago o remuneración que se recibe por un trabajo o servicio realizado.

Ubicación laboral:

Cuando se habla de ubicación laboral, se refiere a individuos que desempeñan puestos no acordes a su preparación.

Incentivos:

Significa algo que mueve o excita a desear o hacer alguna cosa.

Capacitación:

Habilitar al individuo para alguna cosa (psicomotriz)

Interés:

Inclinación del ánimo hacia un objeto, persona u otra cosa.

Emoción:

Para una mejor comprensión de éste indicador, se describirá el concepto de emoción:

"El estado somático (síntoma cuya naturaleza es eminentemente corpórea) y psíquico (mental) producido en un individuo como respuesta a un acontecimiento inesperado y que tiene una significancia particular para él. La emoción se encuentra ligada a la necesidad y a la motivación, al deseo y a la frustración" (7:321)

Cuando se habla de rasgos emocionales, se refiere a un estado psicofísico (lo interno y externo) de los empleados en sus labores, producidas por emociones, y que se manifiestan en frustración, depresión, agresión, regresión, resignación, neurosis, fatiga, valoración de la subjetividad (lo interno),

preocupación, ansiedad, inseguridad e introversión (su ser interior).

Relaciones interpersonales:

Esto se refiere a la denominación de las relaciones interhumanas que se crean en las actividades laborales, comerciales y económicas.

Administración de recursos humanos:

"Acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores, para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización en el marco de una actividad ética y socialmente responsable" (21:10)

"Area de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de los recursos humanos" (4:12)

Comunicación:

"Intercambio de información, deseos, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas. Acción y efecto de comunicarse. Trato, correspondencia entre personas. Medio, enlace". (7:300)

Presiones:

"Fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad" (7:1110)

Productividad y resultados:

"Productividad: capacidad o grado de producción. Resultado: efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación" (7:2011)

Políticas:

"Planificación de una acción. Normas que se fija la organización, con el fin de lograr los objetivos, como uniformidad, economía y otros". (21:136)

Por lo tanto en EMPAGUA, para mejorar las condiciones laborales, es necesario implementar programas de motivación a través del interés personal, accesibilidad para expresar ideas y estudios de las mismas, crítica constructiva, confiar en las labores que realiza y en el pleno uso de las comunicaciones para que exista cohesión de grupo, entusiasmo, resistencia a la frustración y por ende, alta calidad de trabajo.

1.2.7 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Para recolectar la información se elaboró una encuesta que se utilizó para entrevistar a las personas seleccionadas de la muestra, con las que se trabajó a nivel individual y nivel de grupo. El tipo de investigación es descriptiva, ya que busca especificar las

propiedades importantes de personas o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Características de los sujetos de la investigación:

Los sujetos a tomar en cuenta para la evaluación del clima organizacional tienen las siguientes características:

Hombres o mujeres con un promedio de edad entre 25 y 60 años, que cuentan con las siguientes profesiones: Secretarías, Ingenieros, Arquitectos, Auditores, Abogados, Administradores, empleados y personal de campo

Para la comprobación de la primera hipótesis de la presente investigación se utilizó la técnica de muestreo, utilizando el listado de personal de EMPAGUA, el cual determina que en la misma hay 1,756 empleados, que es el 100% de la población, tomándose el 20% de la misma; la muestra que se trabajó abarcó a empleados del nivel administrativo, financiero y técnico.

Muestra:

Total de la muestra: 315 colaboradores, para efectos del estudio no es necesario tomar la totalidad de la población. Con éste porcentaje se obtiene los datos necesarios para establecer un resultado. El tamaño de la muestra fue de 315 colaboradores, el cual se calculó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t^2 NPQ}{e^2 (N-1) + t^2 PQ}$$

En donde t es el nivel de confianza y que para efectos del estudio se consideró en un 95%; e indica el máximo error aceptable: 5%; P equivale a la proporción del 50% y Q a una no proporción del 50% y N es la muestra de la población, la que en éste caso es la incógnita.

$$n = \frac{(1.96)^2 1756 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (1756 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (1756) (0.25)}{0.0025 (1755) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{1686.4624}{4.3875 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1686.4624}{5.33479}$$

$$n = \underline{\underline{315 \text{ colaboradores}}}$$

Procedimiento para realizar la encuesta del clima organizacional:

- ❖ Solicitar autorización a Gerencia de EMPAGUA para realizar el estudio
- ❖ Una vez aprobado, se solicitó a Unidad de Personal un listado de todos los empleados de la empresa
- ❖ Se seleccionó la muestra de 315 personas.
- ❖ Se pasó la encuesta

❖ **Se tabularon las respuestas.**

1.3 Marco institucional (antecedentes - EMPAGUA)

1.3.1 Evolución de la empresa

"A consecuencia de los movimientos telúricos de Santa Marta en el siglo XVII en la Ciudad de Antigua Guatemala, se tomó la decisión de trasladar la Ciudad al Valle de la Ermita y se ordenó investigar el caudal y la calidad de agua que existía en el mismo.

El 17 de febrero de 1,776, se empezó la construcción de un acueducto cerrado de ladrillo de barro, sostenido por arcos de mampostería sobre el montículo de la culebra, el cual serviría para la canalización de las aguas a la fuente Pinula (actualmente denominada Planta el Cambray), éste tipo de construcciones aún puede admirarse en los accesos al Aeropuerto Internacional La Aurora.

Cuando se concluyeron los trabajos de introducción de aguas de Pinula, se continuó con la presa situada en el noroeste de la ciudad, construida de mampostería (la que hasta este momento se encuentra en servicio).

El servicio domiciliar de agua potable se inicia en el año 1,776, con tuberías de barro cocido que alimentaban una serie de cajas elaboradas de mampostería llamadas Alcantarillas, colocadas en las esquinas de las calles. De éstas cajas salían una serie de tuberías que llevaban el agua directamente a las casas; la medida o regulación de éstos pequeños caudales se realizaba en forma muy particular, la cual consistía en hacer un agujero en la pared de la alcantarilla, éste agujero se sellaba con morteros, dejando introducido un tallo de paja, al endurecerse el mortero se retiraba el tallo y la cantidad de agua que salía por éste orificio a la tubería de la casa, medía una paja de agua.

El 28 de noviembre de 1,972, la Corporación Municipal, acuerda la creación de la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala - EMPAGUA -, que inicia sus labores el 1 de enero de 1,973, como consecuencia del convenio firmado entre el gobierno de la República y la Municipalidad de Guatemala, para la administración del caudal de agua proveniente del Acueducto Nacional Xayá - Pixcayá, y en cumplimiento de la cláusula tercera de dicho convenio. Anteriormente, el servicio de agua potable era suministrado por la Dirección de Aguas y Drenajes de la Municipalidad de Guatemala". (20: 2,6)

1.3.2 Fines

**“EMPAGUA, tiene como finalidad primordial la prestación, mantenimiento, mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable y alcantarillado a la Ciudad de Guatemala y sus áreas de influencias con otros municipios colindantes con quienes se firmen convenios para la prestación del servicio”.
(1:2)**

1.3.3 Objetivos

"Distribuir adecuada y oportunamente el agua potable a los habitantes del área metropolitana de la ciudad de Guatemala, así como mantener el servicio de recolección de aguas para su tratamiento.

Educar al pueblo de Guatemala, sobre los beneficios que le proporciona el agua potable y el sistema de alcantarillado, para que su uso adecuado ayude a la conservación de las fuentes y elementos de captación, y que pague oportunamente la parte que le corresponde por el servicio recibido.

Preservación del medio ambiente, no solo del área de la ciudad sino de los municipios circunvecinos" (20: 35,36)

1.3.4 Atribuciones

"Administrar y operar el sistema de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Guatemala y coordinar sus actividades con la Municipalidad, con el fin de armonizar el desarrollo del servicio de agua con los otros servicios públicos y necesidades urbanísticas.

Velar por cubrir el incremento de la demanda de agua y ampliar la distribución en un plazo razonable, para servir a domicilio a todos los habitantes de la ciudad de Guatemala, aldeas y caseríos del municipio.

Conservar y defender los recursos hidráulicos del municipio, destinados o que se puedan aprovechar para el servicio de agua potable, protegiendo las fuentes, las cuencas, los cauces y las capas subterráneas.

Regular el servicio público de agua potable que se preste en el municipio de la ciudad de Guatemala, tal como lo contempla el reglamento.

Proporcionar asesoría a la Municipalidad para la emisión de las ordenanzas necesarias, velando por el efectivo cumplimiento de las mismas, cuando fuere necesario" (1:2)

1.3.5 Patrimonio

"Constituyen los bienes a que se refiere la parte final de la cláusula tercera del convenio suscrito entre el alcalde de la ciudad de Guatemala y el Ministerio de comunicaciones y

Obras Públicas, aprobado por el Consejo el 20 de abril de 1,971 y por Acuerdo gubernativo del 25 de mayo de 1,971.

Los bienes de cualquier naturaleza y los derechos y acciones, afectados o destinados o que se afecten o se destinen al servicio municipal de agua potable y los frutos de esos bienes. El producto de los impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones y multas por dichos servicios.

Los aportes presupuestales u otras afectaciones de rentas que el gobierno de la República, la Municipalidad de Guatemala u otras entidades aprueben con destino al servicio público de agua potable, y el producto de los préstamos y empréstitos destinados a ese servicio y otros bienes de capital" (1:7)

1.3.6 Organización

“La Junta directiva es el órgano superior de administración de EMPAGUA, en consecuencia le corresponde la dirección de la misma. La integración de la Junta directiva está establecida en el Acuerdo de Creación de la Empresa, en la forma siguiente:

Presidente (Alcalde)

Vicepresidente

Dos Directores nombrados por el Consejo Municipal

Dos suplentes de Directores nombrados por el Consejo Municipal

Dos representantes del Ministerio de Finanzas

Dos representantes de INFOM

Gerente de EMPAGUA (funge como secretario)

Sub-Gerente Administrativo de EMPAGUA (funge como oyente y no tiene voz ni voto)

Sub-Gerente Técnico de EMPAGUA (funge como oyente y no tiene voz ni voto)”

1.3.7 Responsabilidades de la empresa

"Es responsabilidad de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado. Deberá velar en todo momento porque la tubería, accesorios y aparatos de medición, funcionen correctamente". (2:2)

1.3.8 Marco legal

“En la actualidad existen normas, reglamentos y disposiciones, aplicables a EMPAGUA, los cuales se encuentran vigentes y se citan a continuación:

- ❖ Acuerdo de Creación de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala - EMPAGUA -.**
- ❖ Reglamento de personal de la Municipalidad de Guatemala (el cual es aplicable a EMPAGUA)**
- ❖ Ley del Servicio Municipal**
- ❖ Reglamento para la venta, datación y servicio de agua potable.**
- ❖ Reglamento general de gastos de viáticos**
- ❖ Reglamento para convenios de pagos”. (2:2)**

CAPITULO II

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN EN EMPAGUA

Se elaboró una encuesta constituida por información cualitativa e información cuantitativa. La parte cualitativa se refiere a toda la información personal del empleado, sirviendo ésta como referencia de su perfil socioeconómico. Esta parte está estructurada de la siguiente manera:

- ❖ Estado civil**
- ❖ Edad**
- ❖ Sexo**

En la parte cuantitativa se miden las variables que sirven para comprobación de las hipótesis (ho) y está dividida de la siguiente manera:

A. Causas

Salario, ubicación laboral, capacitación e incentivos

B. Efectos

Interés por la institución, rasgos emocionales y relaciones interpersonales

La encuesta contiene 91 preguntas, las cuales tienen escala de respuesta de TOTALMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, EN DESACUERDO Y TOTALMENTE EN DESACUERDO, de la siguiente manera:

TOTALMENTE DE ACUERDO Cuando la situación se daba o se presentaba en su totalidad

DE ACUERDO Cuando la situación se presentaba regularmente

EN DESACUERDO Cuando la situación no se presentaba regularmente

TOTALMENTE EN DESACUERDO Cuando la situación no se presentaba en su totalidad.

Para la aplicación del instrumento se entrevistó a los colaboradores seleccionados en la muestra, en sus respectivos lugares de trabajo.

Se puede observar que los colaboradores no están de acuerdo con el trato que se les da, no cuentan con el apoyo por parte de sus jefes inmediatos,

existe competencia desleal de unos contra otros para escalar nuevas posiciones, no están de acuerdo con el estilo de mando de su jefe inmediato (la mayoría), ya que no pueden expresarle con libertad si están de acuerdo o en desacuerdo con las decisiones que éste toma, por lo que no tienen ni voz ni voto para decidir sobre sus puestos de trabajo y por ende, aunque realicen un buen trabajo, no se les reconoce e incentiva para superar dicho logro; tampoco se les brinda la capacitación necesaria para hacer cambios significativos y desarrollar en mejor forma sus labores. El colaborador de EMPAGUA, tiene conocimiento de que existe seguridad de conservar su puesto de trabajo, ya que es una institución que da la oportunidad de desarrollar una carrera municipal, en sus diferentes áreas.

Esto hace que el empleado sea un individuo mecánico, que cumple sus funciones solo porque tiene que hacerlo, de lo contrario no obtendrá un salario para sobrevivir, sintiéndose solo como una unidad de incremento en la producción.

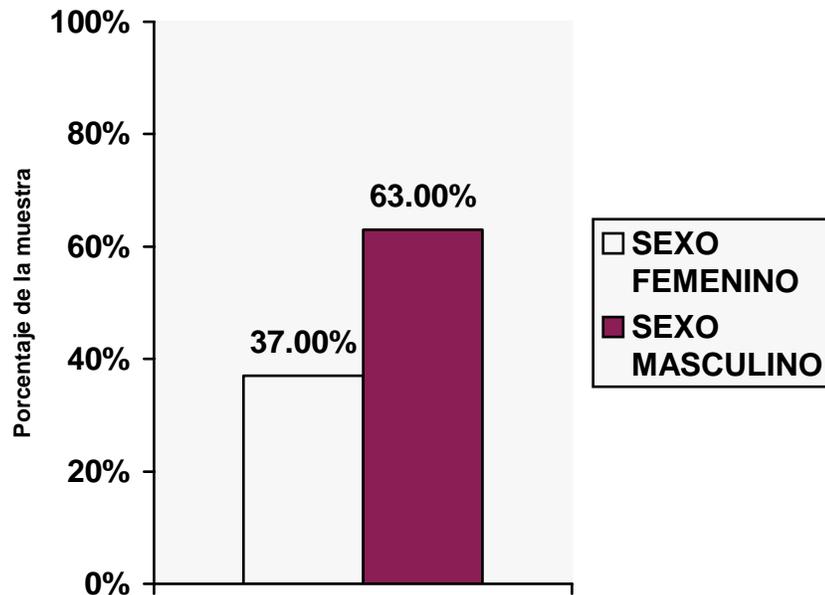
A) Análisis cualitativo

A continuación, se hace un análisis del perfil socioeconómico de los colaboradores de la muestra utilizada para la investigación, y con base en la misma, los resultados obtenidos son los siguientes:

a.1 Sexo

Gráfica 1 Sexo

Empresa Municipal de Agua



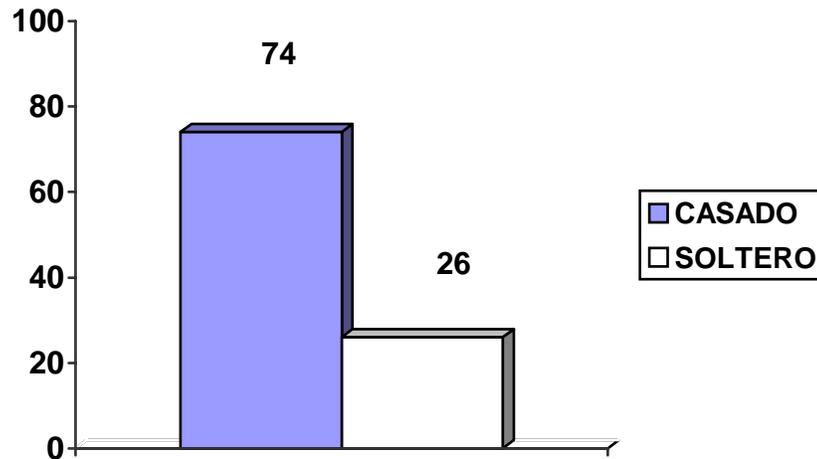
Fuente: Investigación de campo año 2003

Estos datos demuestran que el mayor porcentaje del sexo es masculino (63.00 %), y son quienes llevan la responsabilidad económica del hogar, ya que el porcentaje de sexo femenino que labora es menor (37.00 %). Sin embargo en la gráfica se puede notar que la población femenina de la empresa, ha alcanzado un nivel bastante alto, lo que implica que la participación de la mujer en el desarrollo económico ha sido necesaria con el fin de buscar soluciones conjuntas a la actual crisis económica del hogar. Lo cual determina que aunque hayan menos mujeres, ambos sexos deben estar más motivados.

a.2) Estado civil

Gráfica 2
Estado Civil

Empresa Municipal de Agua



Fuente: Investigación de campo. Año 2003

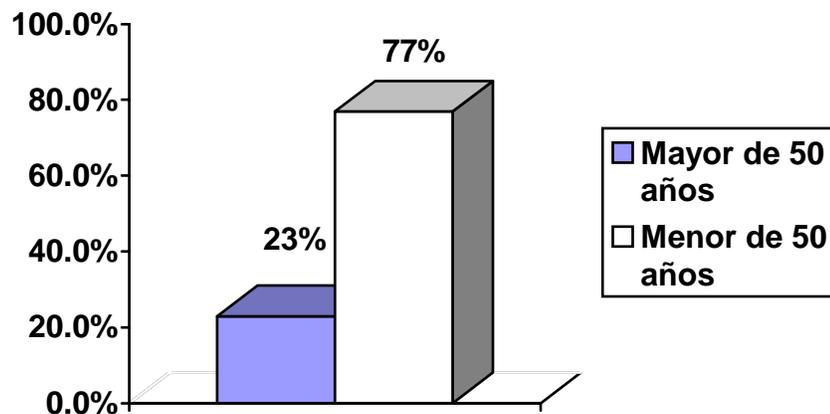
La mayor parte de la muestra encuestada es casada (74%), por lo tanto, éste estado implica más responsabilidades, más presiones familiares, laborales y emocionales, ya que tanto el hombre como la mujer tienen que aportar gastos obligatorios, así como brindar estabilidad a su núcleo familiar, mientras que en el estado soltero (26%), ésta en una situación más flexible, porque no tienen mayores obligaciones y presiones familiares.

Según la Teoría de Maslow que habla sobre las necesidades y la motivación en donde se indica que para llegar a cubrir la necesidad de autorrealización o autosatisfacción, que es la cúspide de la pirámide, es necesario primero llenar las necesidades básicas y éstas a su vez conducirán a la motivación. Basándose en ésta teoría, se puede comprobar que los empleados no pueden llenar sus necesidades de

alimentación, vivienda, educación y salud de una manera adecuada; por lo que el individuo se encuentra presionado por responsabilidades familiares y al llegar al trabajo no recibe estímulos, dando como resultado que la unión de la primera situación familiar con la del trabajo, el individuo responda con frustración y agresividad negativa que se convierte en malas relaciones interpersonales, volviéndose el ambiente en medio hostil, rutinario y aburrido, proyectándose generalmente en un mal servicio hacia la población y hacia su sociedad.

a.3) Clasificación por edad

Gráfica 3
Clasificación por edad
Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003

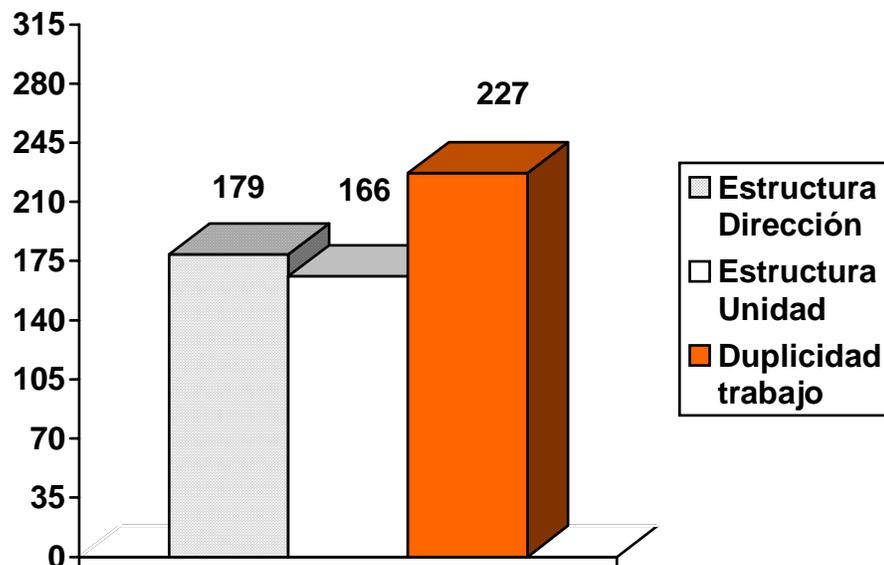
Luego de analizar la gráfica, se observa que el porcentaje de edad avanzada es mínimo, lo que indica que la mayoría están en edad madura (menores de 50 años), los cuales se encuentran entre 25 y 45 años, lo que implica que están en la edad en la que buscan el acceso a la superación, a la recreación y al desarrollo como seres humanos y que exigen condiciones adecuadas para el mejor desenvolvimiento como empleado y como ser individual.

B) Análisis cuantitativo

En ésta parte, se medirán las variables que servirán para comprobar las hipótesis planteadas.

b.1) Roles

**Gráfica 4
Roles
Empresa Municipal de Agua**



Fuente: investigación de campo. Año 2003

En el análisis de éste rubro se puede observar que la mayor parte de empleados, aunque conozcan claramente las funciones de su puesto de trabajo, y tengan muchos años de laborar en el mismo lugar, desconocen la estructura organizacional de su Dirección, Unidad, Departamento o Sección al que pertenecen. Esto se debe claramente a la falta de información, tanto de sus superiores como de un órgano divulgativo.

Se observa también, que existe duplicidad de funciones, esto se refiere a dos aspectos: primero, que varios empleados realizan las mismas atribuciones y segundo, que cuando un trabajador hace su trabajo se lo traslada a otra persona para que le de seguimiento, y éste último le retorna nuevamente el trabajo, para que el primer trabajador por el cual pasó el

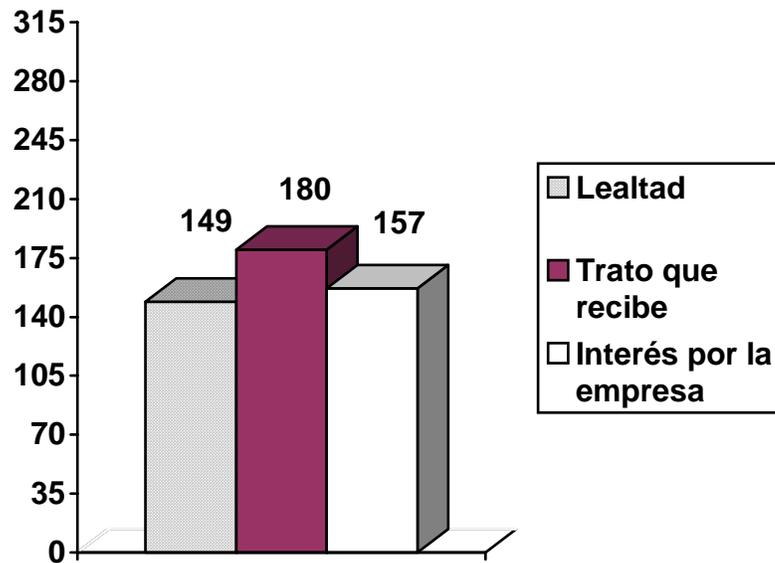
documento, revise el trabajo del otro empleado y nuevamente el de él, para verificar si está bien. Esto indica que los procesos no están bien definidos y por lo cual el trabajo no se agiliza.

Es en éste rubro, donde se toma en cuenta parte del interes que los empleados tienen por la institución, porque desde el momento que no conoce la estructura organizacional en el que está incluido su puesto de trabajo, tampoco lo conoce a nivel general, desconoce también su proyección y sus logros.

b.2) Pertenencia (integración)

Gráfica 5 Pertenencia

Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003

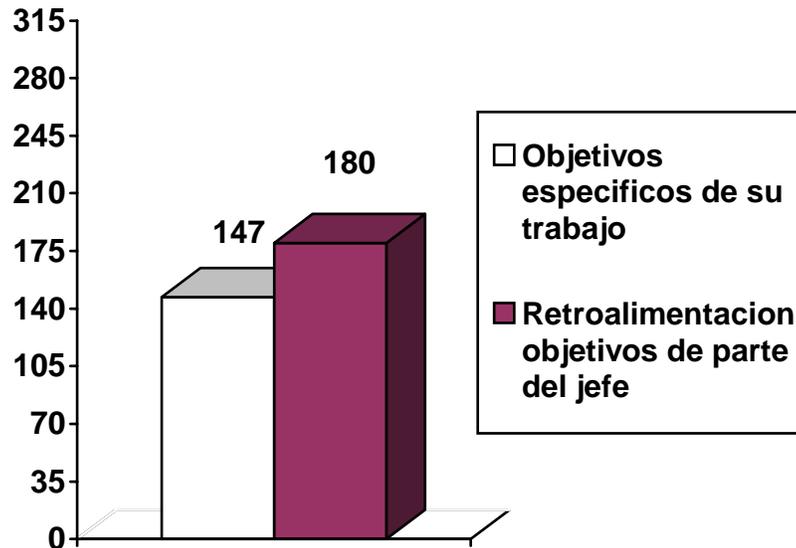
El análisis de éste rubro, indica que los mismos empleados se contradicen, ya que por un lado sienten amor y lealtad a la empresa, y por otro lado, les interesa muy poco lo que suceda en la misma mientras les paguen; aquí también se toma en cuenta la falta de interés por la institución.

Asimismo, se puede observar que se manifiestan en forma negativa, porque el trato que reciben como empleados no es el adecuado, porque no se les dignifica como personas, esto es un factor significativo en la falta de motivación.

b.3) Objetivos

Gráfica 6
Objetivos

Empresa Municipal de Agua

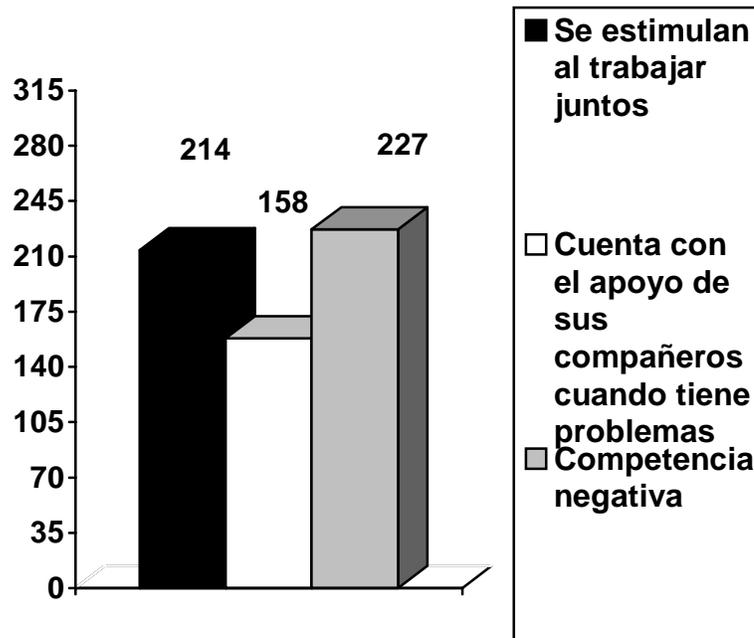


Fuente: investigación de campo. Año 2003

Los colaboradores denotan carencia en el conocimiento de los objetivos que deben tener claramente definidos, y se debe a la falta de retroalimentación por parte de sus jefes inmediatos.

b.4) Colaboración

**Gráfica 7
Colaboración
Empresa Municipal de Agua**



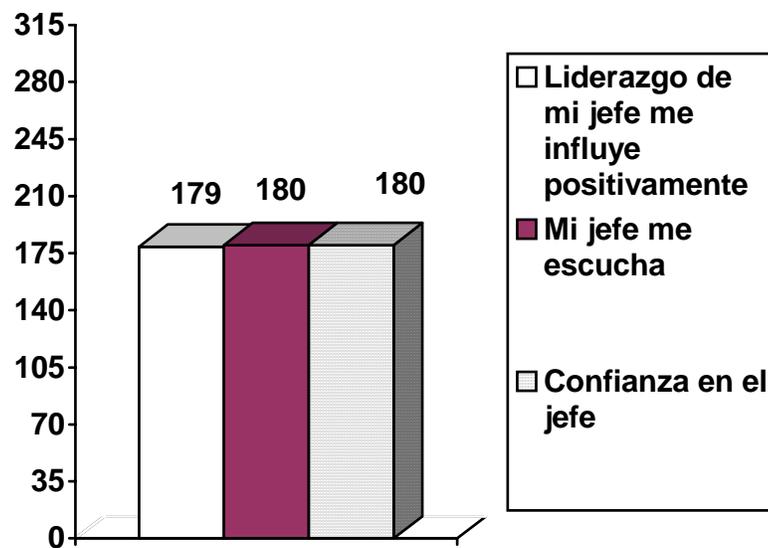
Fuente: investigación de campo. Año 2003

El análisis de éste rubro, permite detectar la falta de relaciones interpersonales existentes, porque mientras por un lado indican que como equipo se estimulan mutuamente, por otro lado dicen que cuando tienen problemas de trabajo, no pueden contar con sus compañeros y menos aún con el apoyo de las autoridades superiores. Este fenómeno se debe a que el empleado siente temor de ayudarse mutuamente, porque no quiere verse en conflictos con su jefe inmediato, quien muchas veces es influenciado directamente por la comunicación informal. Otro indicador muy importante es la competencia negativa dentro de la empresa, porque no le permite a los demás empleados que utilizan las vías adecuadas, escalar

posiciones, en forma positiva, sin perjudicar a terceras personas.

b.5) Liderazgo

**Gráfica 8
Liderazgo
Empresa Municipal de Agua**



Fuente: investigación de campo. Año 2003

Como se puede observar, los empleados no están de acuerdo con la forma como su jefe inmediato dirige las acciones pertinentes a su Dirección, Unidad, Departamento o Sección y hacia sus empleados, ya que para ellos resulta ser una persona

en la cual no se puede confiar y sobre todo por el temor a represalias por parte de éste.

Este es un rubro muy importante, porque el trabajador se hace ésta pregunta ¿para qué tengo jefe?. En entrevistas realizadas, muchos empleados dijeron que su jefe cuando llega, no da buenos días y cuando se va, tampoco se despide; (aunque no sucede en todas las dependencias), entonces ¿ dónde queda el respeto hacia el trabajador y la empresa?. Asimismo, muchos empleados sugirieron que sus jefes inmediatos sean capacitados en cursos de relaciones humanas e interpersonales. Por otro lado, se pudo detectar que en una unidad de gran importancia para la empresa, por el tipo de información que maneja, los empleados tomaron la decisión de trasladarse en forma global a otras unidades o dependencias de la empresa (en dos oportunidades). Esta actitud se debe al mal trato que reciben de parte de su jefe inmediato.

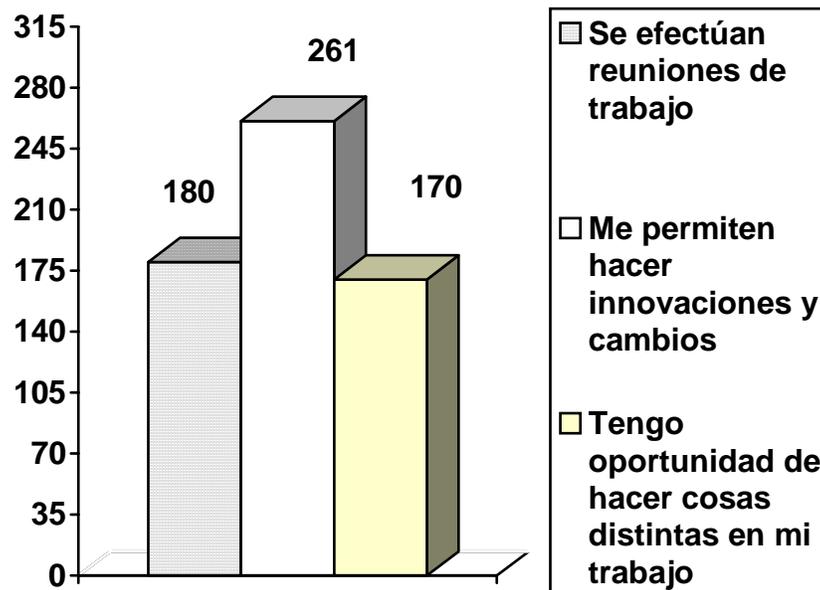
Con éstas referencias, se desconoce porqué las autoridades correspondientes no dialogan, sancionan o despiden a éste directivo, porque después de observar que aparecieron algunos inconvenientes en el continuo avance de la unidad a cargo del funcionario, se debieron haber hecho las correcciones pertinentes, haciendo un análisis y conciencia de la situación y elegir la opción adecuada.

En resumen se puede indicar, que el colaborador no tiene motivación para llegar a trabajar, ya que el liderazgo es

caminar de frente al futuro incierto con pleno conocimiento de sí mismo y con tal dedicación y entusiasmo, que motive a los empleados a desear seguirle con pleno compromiso.

b.6) Innovación y cambio

Gráfica 9
Innovación y cambio
Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003

El análisis de la innovación y cambio, demostró claramente que las autoridades superiores no tienen una visión clara de cómo mantener a su personal inspirado, ya que no llevan a cabo con frecuencia reuniones de trabajo, para analizar el avance de las metas propuestas que deben ser cumplidas a cabalidad y

tampoco le permiten al empleado innovar o cambiar ciertos procesos dentro de sus funciones y llevar en mejor forma el mismo. Es importante tener en cuenta, que el jefe debe facultar a sus empleados, para que éstos tengan responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera, ya que esto desencadenaría una gran oleada de energía en los mismos.

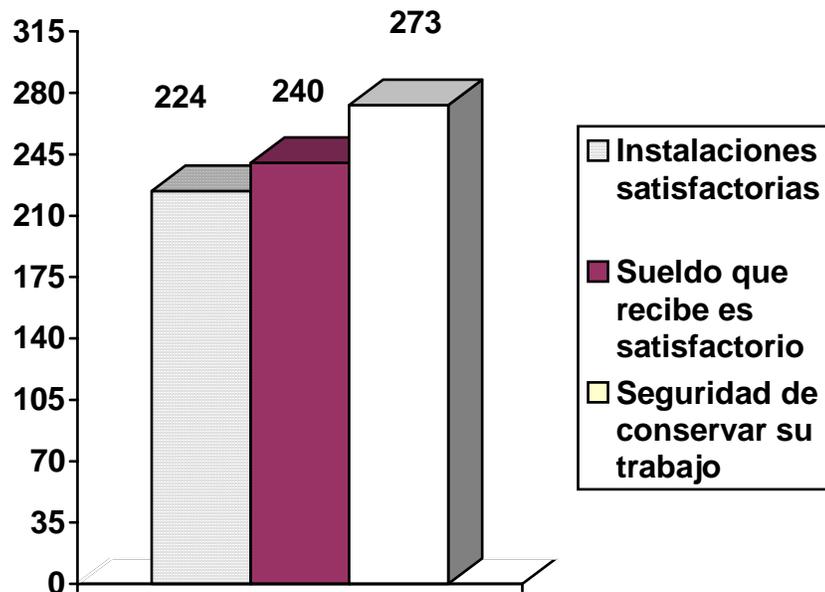
Es bien sabido que los empleados, lo que desean, es sentir que son miembros de confianza y valor dentro de la empresa.

Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar un mejor servicio al cliente, que al final, ese es el objetivo principal de la empresa, brindarle un buen servicio a los clientes o usuarios.

No se puede dejar de mencionar, que no se le puede otorgar toda la autoridad al empleado, por razones obvias (mal manejo del poder adquirido), siempre debe contar con el apoyo y respaldo de su jefe inmediato.

b.6) Higiénicos

Gráfica 10
Higiénicos
Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003

En el análisis de éste rubro, se observa que el empleado está de acuerdo con los factores motivacionales que existen en sus instalaciones, pero éste aspecto solo se da dentro de la infraestructura central de la empresa, porque fuera de ésta, los empleados manifiestan que no cuentan con equipo básico para su protección, se incluyen en este caso, los trabajadores de pozos y plantas de tratamiento de agua potable, y los de cuadrillas que salen al campo.

Siempre dentro de éste rubro, se detectó que el empleado, en su mayoría, sabe que la empresas públicas, acumulan un

inventario de recursos humanos, que pueden pasar muchos años laborando en la misma, por eso es que respondieron positivamente a la pregunta: "La seguridad que tiene de conservar el trabajo en EMPAGUA es alto", y, las respuestas fueron Totalmente de acuerdo y De acuerdo; sin embargo, no se obtuvo el mismo resultado cuando se les planteó la pregunta sobre el salario: "la cantidad de sueldo que recibe es satisfactorio", y la respuesta fue NO. Esto indica que el empleado no está satisfecho con el salario que obtiene, y éste es un factor de motivación externa, que influye directamente en éste.

El salario se incluye dentro del rubro "Higiénicos", porque está relacionado con la salud mental y física del individuo; debido a que le permite cubrir sus necesidades básicas, tales como: alimentación, vestuario, educación, recreación, vivienda y salud física; por lo que, si su necesidad de salario se cubre adecuadamente, sus necesidades emocionales se encontrarán en un parámetro normal (equilibrio mental)

b.8) Motivación

Este rubro es muy importante, ya que es la base fundamental para el desarrollo de la presente tesis, por lo cual se hará un análisis más profundo. Para el estudio se tomaron dos elementos para determinar la motivación del empleado de EMPAGUA, el primero señala las causas, que son la fuente o el origen, tomándose como variables las siguientes: salario adecuado, ubicación laboral, incentivos y capacitación. El segundo señala los efectos, o sea la manifestación o

consecuencia del estímulo recibido por parte de la institución, entre los que se tomó las siguientes variables: interés por la institución, rasgos emocionales y relaciones interpersonales. A continuación se hace un análisis de dichos elementos (causa-efecto)

b.8.1) Causas de la falta de motivación

Salario:

Al hacer el análisis de ésta variable, se determinó que el 19.05% opino que definitivamente están recibiendo un mal salario, el 57.14% no recibe salario adecuado de acuerdo a sus necesidades, el 16.83% está satisfecho con lo que recibe y el 6.98% está totalmente de acuerdo con el salario que actualmente obtiene.

Por lo anterior, se puede deducir que el 76.19% de la población indica un índice bastante alto de inconformidad salarial.

En relación a otros mercados laborales, se puede indicar que existen trabajos técnicos que son mejor remunerados que dentro de la empresa.

Ubicación laboral:

De ésta manera se comprueba que 12.39% de empleados, se encuentran totalmente mal ubicados, el 71.11% se encuentra desubicados y el 16.50% se siente ubicado adecuadamente. Esto demuestra que el 83.5% de la población no se encuentra ubicada laboralmente. Se puede mencionar que dentro de la empresa, hay empleados que tienen pensum cerrado en una carrera universitaria, sin embargo, no están ubicados laboralmente, para que realicen las actividades de acuerdo a sus conocimientos.

Otro caso típico es el traslado de personal, los que se dan arbitrariamente, sin un objetivo específico, provocando esto en insatisfacción e inseguridad de parte de los empleados.

Sin embargo, es de hacer notar, que existen algunos colaboradores que realmente no valoran su trabajo, por ésta razón si es justificado el traslado.

Incentivos:

Se encontró que el 28.89% de la muestra, está en total desacuerdo con las autoridades de la empresa, porque nunca se les ha reconocido su labor, el 57.14% nunca ha recibido incentivos como ascensos, reconocimiento en público de sus labores, ni conocimiento de la importancia de la labor que realiza en la institución, y el 13.97% de la población si encuentra incentivos para

laborar en ella; por lo que se puede inferir que el 86.03% no posee estímulos positivos (incentivos)

Capacitación:

Forma parte del desarrollo de una institución, por ello, es necesario que sus miembros sean constantemente actualizados en sus conocimientos por medio de programas de capacitación, esto con el fin de mantener un banco de recurso humano especializado y con destrezas nuevas, por lo que este rubro se incluyó como parte fundamental de causas de motivación laboral.

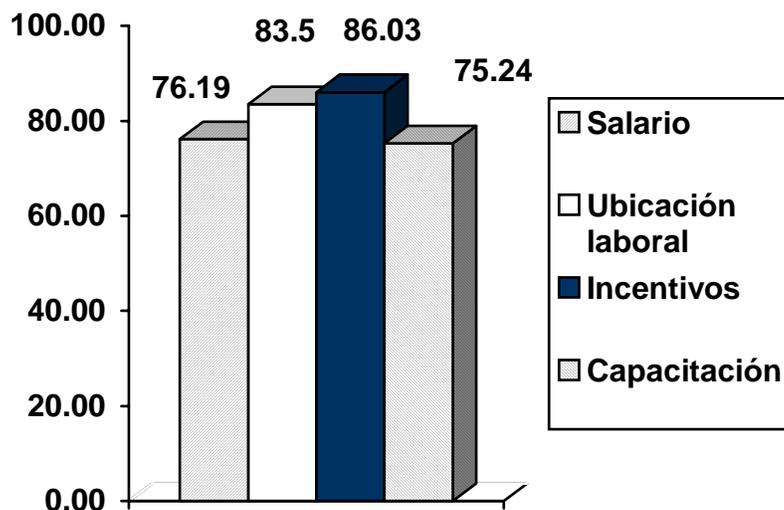
En la encuesta realizada, se encontró que el 41.59% de los colaboradores no ha sido capacitada desde que inició sus labores en la empresa, el 33.65% ha recibido capacitación mínima y el 24.76% (sector profesional) si ha recibido capacitación. Con estos datos, se puede indicar que el 75.24% no ha sido capacitada.

Se aprecia que a la capacitación en EMPAGUA, no se le da la importancia que ésta merece. Por medio de las entrevistas realizadas, se constató que cuando la capacitación se da, ésta llega al sector profesional más fácilmente que a nivel administrativo y operativo.

Para el empleado, el hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando, además, se le permite

aprender y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos, que de lo contrario, se estancarían. Se debe considerar que en éste aspecto, el empleado también ha colaborado en la falta de capacitación, ya que ha demostrado conformismo, porque cuando se enteran de algunos cursos de capacitación (por medio de su jefe), tiende a negarse, mostrando falta de interés. (Ver gráfica 11, causas de la falta de motivación, donde se observa cada uno de los rangos analizados)

Gráfica 11
Causas de la falta de motivación
Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003
Luego de haber analizado cada una de las causas que provocan falta de motivación en el personal de la

empresa, se determina que las mismas se encuentran en un porcentaje elevado, las cuales deben ser observadas por la actual administración, y tratar de generar en lo posible, mejores incentivos positivos para los colaboradores.

b.8.2) Efectos de la falta de motivación

No existe efecto sin causa, y cuando se habla de efectos también se refiere a consecuencias o resultados. Luego de analizar las causas de la falta de motivación se pudo determinar ciertos efectos, siendo éstos los siguientes:

Interés por la Institución

Se determinó que el 86.03% demuestra desinterés hacia la empresa, desconociendo la proyección que tiene, su objetivo principal, la contribución que tiene para el desarrollo de la ciudad capital y los logros obtenidos.

Cuando se entrevistó a los colaboradores, muchos manifestaron que no existe un órgano divulgativo a nivel interno que informe de las acciones que se realizan y no se conocen cuales son las políticas y las estrategias que hay dentro de la empresa.

Rasgos emocionales:

Los datos obtenidos en la encuesta con respecto a éste rubro, son los siguientes: el 27.30% de las personas manifiestan rasgos emocionales negativos y el 72.70% presenta rasgos emocionales positivos.

De acuerdo a lo observado se esperaba que el mayor porcentaje se mantuviera en los rangos totalmente de Acuerdo y De acuerdo, para demostrar el nivel de desequilibrio, sin embargo, se considera que las personas no contestaron con honestidad, debido a que la vida emotiva es la respuesta inmediata al estímulo presentado, basado en su experiencia.

Sin embargo, cuando se aplicó la encuesta, se observó que la mayor parte de personas al llegar a ésta clase de preguntas, presentaban síntomas de ansiedad (estado de inquietud del ánimo), ya que éstas eran directas y pretendía conocer rasgos íntimos, por lo cual denotaron inseguridad.

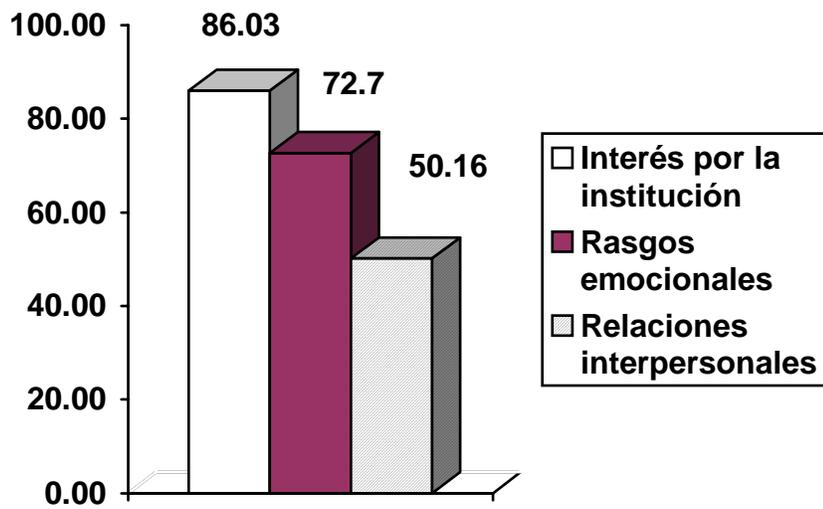
Relaciones interpersonales

Se trata de inculcar en el empleado la importancia de su participación en la calidad e integración al grupo de trabajo.

Tomando en cuenta que el 50.16% sostiene malas relaciones, se puede determinar que éste porcentaje, no mantiene una comunicación adecuada y el resto esta en

buenas relaciones interpersonales. (Ver gráfica 12, efectos de la falta de motivación, donde se observa cada uno de los rangos analizados).

Gráfica 12
Efectos de la falta de motivación
Empresa Municipal de Agua



Fuente: investigación de campo. Año 2003

b.9) Administración de recursos humanos:

Se puede indicar que en EMPAGUA, planifican y definen los procesos adecuados para evaluar al trabajador, pero no los llevan a cabo. Hasta el momento hay empleados que tienen más de veinticinco (25) años de laborar en la misma y nunca han conocido o tenido información de lo que es un programa de inducción (políticas y procedimientos que es necesario observar, así como el conocimiento de las personas que alternarán en su de trabajo), es decir, que no se dió cuando ingresaron, ni cuando por motivos de ascensos o cualquier otra razón hayan tenido que cambiar de actividad laboral.

b.10) Comunicación:

EMPAGUA no informa a los empleados de las políticas procedimientos, comunicados, manuales, etc., en los cuales el colaborador se pueda apoyar. En cuanto a la comunicación informal, ésta se genera en los mismos trabajadores, afectando seriamente la relación directa entre el colaborador - funcionario y colaborador - colaborador.

b.11) Presiones:

En éste rubro se tomó en cuenta parte de los rasgos emocionales, que ya fueron analizados oportunamente.

En el análisis se puede detectar que el colaborador denota una carga de trabajo normal, lo cual no le presenta presiones por exceso. Ante esto, se puede indicar que no se encuentra presionado, sino que son otros motivos que le afectan y por los cuales está desmotivado.

b.12) Productividad y resultados:

El colaborador conoce bien el resultado que la empresa espera de él, ya que tiene bien definido su trabajo y por lo cual sus resultados contribuyen al éxito de su área.

Sin embargo, sabe que aunque se esfuerce en trabajar, esto no le da oportunidad de progresar en la empresa, ya que ésta no lo apoya en ese sentido, por lo cual nunca va a ser reconocido como empleado productivo.

b.13) Políticas:

El colaborador en su mayor parte, desconoce las prestaciones a que tiene derecho por pertenecer a EMPAGUA, y esto se debe a la falta de un órgano divulgativo que lo mantenga informado a todo movimiento de la empresa

C) Análisis de resultados

De acuerdo a los datos obtenidos, se tiene que la demanda de incentivos y de estímulos es creciente, y en vez de brindar éstos, solamente se contribuye a un deterioro en las personas, lo que lleva a la agresión, regresión y resignación y no se buscan soluciones conjuntas para tratar de construir una mejor sociedad.

En cuánto al rubro “rasgos emocionales”, se esperaba que la mayoría de personas demostraran tendencias de frustración,

pasividad, displacer, preocupación, ansiedad, introversión, enojo, tristeza, dolor; sin embargo, debido al tipo de preguntas que tocaban aspectos de su vida íntima, la mayor parte de personas manejaron la encuesta, y los datos que dieron fueron falsos, porque cuando llegaban a ésta parte del instrumento, mostraban ansiedad e inseguridad, muchas veces displacer y angustia.

Asimismo, se detectó que generalmente los jefes no conocen lo que sienten sus empleados y a veces les dan dosis de bienestar, pero de una manera equivocada, lo que produce desequilibrio en el ambiente de trabajo y esto se da debido a la falta de una adecuada comunicación.

Los colaboradores consideran que no existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados, lo que indica que no existe espíritu de grupo o grupos informales. La afiliación y el deseo de pertenencia de grupo es importante para entender la motivación. Es necesario que exista afiliación como el deseo de establecer y mantener contactos interpersonales y compartir intereses y opiniones similares.

El desconocimiento por parte de los empleados de los logros y proyecciones de la empresa, conlleva a la falta de metas comunes y a presentar poco interés en el conocimiento de la institución.

Otro problema al que se enfrentan los colaboradores es con relación a los traslados que se producen constantemente, éstos generan inseguridad, inestabilidad y displacer, ya que se ejecutan sin previo aviso y el fin no estimular al empleado sino que es una forma de castigo.

El empleado se siente amenazado y en constante peligro de ser removido definitivamente de su puesto, y esto no permite un mejor desempeño de sus labores ya que no se está cumpliendo con una necesidad fundamental del ser humano (seguridad); muchas veces el trabajador prefiere una remuneración menor a cambio de seguridad, estabilidad en su puesto y por las prestaciones que gozará en el futuro, además, buscará la posibilidad de mejorar y progresar en la empresa, esto es lo que sucede con el empleado público, ya que ellos consideran que los ascensos son difíciles y los vuelve rutinarios, descontentos y les produce fatiga y muchas veces accidentes y enfermedades de trabajo.

Entre las necesidades humanas más elevadas están la autorrealización y autodesarrollo que son donde el individuo desarrolla su propio potencial. De acuerdo con los datos obtenidos, los laborantes de la muestra opinan que éstos no se satisfacen, por lo que se determina que no se contribuye a la autorrealización del empleado, no se le permite que involucre sus necesidades del ego, autoconfianza, autorespeto, progreso, orgullo, admiración, reconocimiento, aprecio y status.

Cuando una persona ingresa a un lugar de trabajo, a lo que aspira es un salario justo y proporcionado de acuerdo a lo que realiza y lo que necesitan, sin embargo, los salarios que reciben los colaboradores en su mayoría son bajos y no acordes al nivel de sus necesidades.

Con los salarios que devengan no pueden cubrir sus necesidades primarias, tales como alimento, salud, vivienda, vestido; produciéndoles frustración que se proyecta en agresividad.

Además, de un salario justo el colaborador espera un trato y condiciones de trabajo adecuados, cuando advierte que el ambiente en el que se desarrolla no es lo que justamente exige su dignidad como persona humana y no hay expectativas de superación, éste se convierte en una persona rutinaria, aburrida y descontenta, que responde con reacciones emocionales negativas.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PROGRAMAS DE MOTIVACION

3.1 Introducción

El programa de motivación que se propone, pretende lograr un cambio en la actitud del empleado de EMPAGUA, sin necesidad de motivarlo con un incentivo económico, porque el trabajador nunca va a estar satisfecho con su salario, siempre requerirá más incremento salarial dentro de la empresa, debido al alto costo de la vida, influenciada por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda nacional (el quetzal), y también por las escasez del trabajo, principalmente por la inminente globalización que se avecina (fenómeno económico que afecta a los trabajadores asalariados, porque habrán menos trabajos, ya que la globalización requiere mano de obra calificada y producción a gran escala; por lo cual, se reducen las oportunidades de trabajo.

Es muy importante tomar en cuenta el aspecto psicológico del individuo, ya que al ser reconocido su trabajo, va a hacer que el mismo reconsidere su actitud hacia las autoridades de la empresa, logrando con ello, subliminalmente que se proyecte hacia el usuario, fomentando el espíritu de servicio, trayendo beneficios para la empresa, porque el usuario del servicio, es el que quedará satisfecho con el mismo.

Este programa al implementarse va a suministrar información que indicará el estado de avance de las actividades propuestas, y si esta produciendo los beneficios que se esperan de éste.

3.2 Objetivos

- ◆ **Lograr que al colaborador se le reconozca su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas, trofeos, como empleados del mes, etc.**

- ◆ **Proponer diferentes formas o actividades para reconocer y recompensar el desempeño laboral del empleado.**

- ◆ **Lograr que el colaborador acepte los nuevos cambios que se pretenden alcanzar.**

- ◆ **Dar mayor participación al colaborador con sugerencias, para lograr cambios positivos dentro de su puesto de trabajo.**

- ◆ **Incentivar al colaborador para que participe en un buzón de sugerencias y aporten ideas, proyectos y otras alternativas de solución, que considere necesarias para el mejor desarrollo de sus actividades, tanto en su puesto de trabajo, como en la Dirección, Unidad, Departamento o Sección en que se desempeña.**

- ◆ **Lograr que las autoridades tomen en cuenta las sugerencias de los colaboradores y que reciban una respuesta por parte de éstas, en donde se les reconozca la iniciativa de proyectarse y deseo de mejorar sus labores, así como las posteriores soluciones a sus propuestas.**

- ◆ **Lograr que las autoridades comprendan lo importante que es la comunicación con los colaboradores, para alcanzar un mejor rendimiento de parte de los mismos.**
- ◆ **Establecer diferentes actividades que reflejen la actitud positiva y disposición de la empresa de reconocer el desempeño laboral de los empleados.**

3.3 Actividades

La empresa necesita personas motivadas. La delegación de responsabilidades en los colaboradores, el mejoramiento continuo (a través de capacitaciones) y la administración participativa (el colaborador se sentirá motivado, por el hecho de que se le consulte respecto a acciones que le afectan, es decir, que es tomado en cuenta. La participación es un medio de reconocimiento, ya que genera en el individuo una sensación de logro), son conceptos que buscan motivar a los colaboradores, para hacer de ellos una parte fundamental de EMPAGUA.

Por eso, es necesario comenzar con medidas sencillas e inmediatas, para establecer una diferencia entre la motivación de los colaboradores antes de la propuesta y después de la misma.

3.4 Como motivar a las personas

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada colaborador tiene con sus directivos y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

Es importante el ambiente laboral ya que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. En este se incluye tanto lo que es la infraestructura, como la relación interpersonal existente en el grupo, por ello es necesario, que los jefes celebren reuniones periódicas (ya sea de trabajo, por cumpleaños o cualquier otra actividad que surja), para elevar la moral de los colaboradores.

No se necesita demasiado para que las personas den lo mejor de sí. Sencillamente resulta muy eficaz pedir sus opiniones, darles oportunamente la información que sea importante para ellos o invitarlos a participar en la toma de decisiones, especialmente cuando esas decisiones las afecta directamente en su trabajo.

Actualmente, los colaboradores buscan más que un sueldo, esperan que los traten como seres humanos. Si al colaborador se le da la oportunidad no solo de realizar un trabajo sino de ejercer una influencia importante con sus acciones, éste responderá en forma positiva y se asegurará que su trabajo salga bien.

3.5 Como mantener la moral en alto

Se puede iniciar cuestionando lo siguiente ¿qué puede hacer un funcionario para motivar a sus colaboradores y en el proceso mejorar su estado de ánimo?. La respuesta a ésta interrogante, es muchas cosas.

Un ejemplo perceptible en la empresa, es aquel que se da en los colaboradores que están directamente atendiendo a los usuarios del servicio; porque muchas veces éstos últimos, llegan disgustados y desahogan su ira en el colaborador, causando que éste se sienta frustrado y perdido; pero si su jefe inmediato está observando el desempeño de éste y se le acerca después que se retira el usuario, y le agradece que haya cumplido su labor, el colaborador se sentirá orgulloso y su frustración quedará en el olvido y lo reemplazará por la satisfacción personal de recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho.

En este caso, si el funcionario se toma el trabajo de hacer algo especial por el colaborador, los dos quedan motivados; porque un jefe que motiva a sus colaboradores no teme expresarle su agradecimiento, porque sabe que está directamente relacionado con el logro de los objetivos propuestos.

Otro aspecto importante para mantener la moral en alto de los colaboradores, son las celebraciones tales como: día del trabajador de EMPAGUA, día del empleado Municipal, día de la madre y día del padre, ya que éstas son necesarias, para que exista interrelación entre los individuos de la organización.

3.6 Como motivar a los empleados profesionales

Son colaboradores profesionales altamente capacitados con un título universitario. Estos profesionales derivan de su trabajo grandes dosis de satisfacción, suelen ser personas bien pagadas (aunque no todos). Tienen un compromiso fuerte y de largo plazo en su campo de trabajo. Para mantenerse al día en su campo, necesitan actualizar regularmente sus conocimientos, y su compromiso hacia su profesión significa que raramente definen su semana laboral en términos de cinco días o en horario de 9:00 a.m. a 17:00 p.m. El dinero y las promociones ocupan generalmente un lugar de importancia en su lista de prioridades, porque éste personal está más capacitado que los demás colaboradores, por lo cual buscará estar en una mejor posición económica y de status. Asimismo, acostumbran asignar un alto rango a la necesidad de que su empleo implique un desafío. Les agrada abordar problemas y encontrar soluciones.

Se mencionan actividades para motivar a los profesionales:

- ◆ A los colaboradores profesionales les agrada que los apoyen por parte de la autoridades superiores logísticamente (equipo de trabajo, recurso humano, recurso financiero y ambiente de trabajo).**
- ◆ Asignarles proyectos que representen siempre algún desafío para ellos.**

- ◆ **Concederles suficiente autonomía y dejar que ellos mismos estructuren su trabajo en la forma que consideren productiva.**
- ◆ **Recompensarlos con oportunidades educativas (capacitación, talleres, asistencias a conferencias, cursos, seminarios, becas), que los ayude a mantenerse actualizado en su especialidad y no tiendan al estancamiento.**
- ◆ **Premiarlos con reconocimientos, pedirles su opinión y aplicar otras medidas con el fin de demostrarles que se valora lo que hacen y que sus actividades son muy importantes para la empresa.**
- ◆ **Ubicación adecuada en los puestos de trabajo, según la carrera universitaria.**
- ◆ **Continuar con el sistema de becas, pero que después apliquen y compartan con los demás colaboradores que se vean afectados, lo que aprendieron; esto generará un menor costo para la empresa, y ese es uno de los objetivos al brindarle la beca.**
- ◆ **A los colaboradores profesionales que han hecho carrera dentro de la empresa, brindarle una estabilidad laboral**
- ◆ **Promover capacitaciones para los diferentes jefes, directamente en relación con liderazgo y desarrollo de recursos humanos.**

3.7 Como motivar a los empleados no profesionales

Estos colaboradores suelen tener otros intereses, que pueden compensar la necesidad que no logran satisfacer en sus empleos. Además, no todos se sienten motivados por el dinero, no todos desean un trabajo desafiante. Si se va a maximizar la motivación en éstas personas, se tiene que comprender y responder a la diversidad de necesidades que ellos tienen, la palabra clave para guiarlos es la "flexibilidad", que es la disposición del ánimo a ceder y acomodarse fácilmente a un dictamen o resolución de otro.

Todo programa debe ser flexible y que refleje las variadas necesidades de los colaboradores. Para ello, se indican las siguientes actividades:

- ◆ Todo ser humano pasa por el dolor irreparable de la pérdida de un ser querido, es por ello, que se debe elaborar cartas de pésame y enviársela al empleado, no importando su puesto de trabajo ni el nivel jerárquico. Así como enviar una corona, como muestra de apoyo de la institución.**
- ◆ Cartas de felicitación de cumpleaños y entregársela al colaborador un día antes de su cumpleaños, ya que EMPAGUA le otorga un día de permiso con goce de salario en la fecha que el trabajador cumple años. Esto puede hacerse a través de los delegados de personal.**
- ◆ Cartas de felicitación para el colaborador por el nacimiento de un hijo (a).**

- ◆ **Promover la recreación para los colaboradores a través del Ministerio de Trabajo.**

- ◆ **Promover actividades para el colaborador en el Centro de Recreación de EMPAGUA, que se encuentra ubicado en la zona 10 de la ciudad capital, para que lo visiten.**

- ◆ **Implementar un buzón de sugerencias y un procedimiento para responder al empleado (quien se identifica), con algún comentario personal constructivo.**

- ◆ **Poner en práctica las sugerencias recibidas que hayan sido aceptadas premiando personalmente al colaborador que la sugirió.**

- ◆ **Las celebraciones son importantes para motivar a los colaboradores y mantener una moral excelente, porque todos esperan con entusiasmo ciertos días especiales que se celebran en la empresa, como el día del Trabajador de EMPAGUA, el día del empleado Municipal, día de la madre, día del padre (éste último no se celebra en la empresa, solamente por iniciativa de tres trabajadores, en la zona 8, Tanque El Guarda); todo esto le permitirá interrelacionarse con otros colaboradores, ya que no todos se conocen por ser una gran cantidad de individuos que forman el bloque trabajador de EMPAGUA.**

- ◆ **Implementar cursos de motivación para los colaboradores, tales como:**

- Relaciones interpersonales
 - Relaciones humanas
 - Motivación en el trabajo
 - Trabajo en equipo
 - Crear una unidad para educar al colaborador que no tiene educación primaria
 - Capacitación en el sistema de cómputo (autocad, windows, excel, internet y otros)
 - Cursos de taquigrafía, mecanografía y redacción.
-
- ◆ Darle oportunidad al colaborador a través de la empresa de aprender un idioma diferente (especialmente inglés a nivel de grupos)

 - ◆ Elaborar manuales de organización y entregárselos a cada Dirección, para que tomen en cuenta las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo.

 - ◆ Autorizar a los colaboradores que deseen seguir una carrera universitaria dos horas de permiso, independientemente de la carrera que deseen continuar, controlando la asistencia a la misma, a través de las certificaciones que deberá entregar el empleado a la Unidad de Personal.

 - ◆ Elaborar una revista informativa, en la cual participe el colaborador, para que esté actualizado de lo que la empresa realiza (cada 6 meses).

- ◆ Que el desarrollo del recurso humano, sea de acuerdo a la modernización de la empresa (mejorar equipo - tecnología, capacitación, mejor salario), porque un colaborador satisfecho y contento, es un empleado productivo.
- ◆ Que la autoridad superior de la empresa (Gerente), visite regularmente todas las instalaciones de la empresa, para interrelacionarse con todos los empleados.
- ◆ Brindarle a los colaboradores de cuadrillas y pilotos, vehículos de trabajo en buen estado, para velar por la seguridad humana del personal que realiza los diferentes trabajos (instalación de medidores, investigaciones de la red, cambios de tuberías, emergencias, etc.)
- ◆ Premiar a los mejores colaboradores según evaluación del desempeño que se lleve a cabo, con viajes a diferentes lugares turísticos de la República o dentro del perímetro de la ciudad capital.
- ◆ Bonos por antigüedad
- ◆ Bonos al colaborador destacado

Luego de analizar todas las necesidades que tienen los colaboradores, se sugieren los siguientes programas, como un aporte más a las diferentes actividades que se mencionaron:

Aprendizaje y Retroalimentación
Liderazgo y Supervisión
Incentivos económicos y no económicos
Programas opcionales (sugerencia)

Los cuales incluyen la diversidad de cursos y actividades con los cuales se puede lograr motivar al empleado de EMPAGUA.

3.8 Programas

PROGRAMA DE APRENDIZAJE Y RETROALIMENTACION 2004

I. Introducción

La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala – EMPAGUA -a través de la Unidad de Personal, desarrollará el programa de Aprendizaje y Retroalimentación 2004”, mismo que se desarrollará en coordinación con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y/o empresas privadas, el cual conlleva cursos de reforzamiento para las secretarias en relación a ortografía, taquigrafía y redacción y así también cursos de informática; para todo el personal que utiliza equipo de computación y aquellos que deseen adquirir nuevos conocimientos en esa especialidad.

La finalidad de éste programa es promover la modernización y tecnología actual, dentro de la empresa.

II. Objetivo

General:

Actualizar al personal afecto, en los distintos cursos que se brindan, para ir al día con la tecnología y nuevas técnicas de mejoramiento en ortografía, taquigrafía, redacción y diferentes programas de informática.

III. Metas

Que durante el año se lleven a cabo como mínimo cinco (5) cursos de aprendizaje y retroalimentación, en las diferentes Direcciones que conforman la empresa.

Lograr la participación mínima de 30 colaboradores en cada curso que conllevará el programa.

Impartir un curso cada dos meses, al bloque de secretarias y personal que maneja equipos de computación.

IV. Programación y calendarización

CURSOS DE APRENDIZAJE Y RETROALIMENTACION INTECAP

(Para secretarias y personal que maneja equipo de computación)

FECHA	TEMA	HORAS DE DURACION	HORAS DE DURACION	RESPONSABLE	TOTAL HORAS DE DURACION
Mayo/04	Taquigrafía, ortografía y redacción Computación	16 horas	24 horas	Unidad de Personal	40 horas
Junio/04	Taquigrafía, ortografía y redacción Computación	16 horas	24 horas	Unidad de Personal	40 horas
Agosto/04	Taquigrafía, ortografía y redacción Computación	16 horas	24 horas	Unidad de Personal	40 horas
Octubre/04	Taquigrafía, ortografía y redacción Computación	16 horas	24 horas	Unidad de Personal	40 horas
Diciembre/ 04	Taquigrafía, ortografía y redacción Computación	16 horas	24 horas	Unidad de Personal	40 horas

Fuente: investigación de campo. Año 2003

**CURSOS DE APRENDIZAJE Y RETROALIMENTACIÓN
INTECAP, EMPAGUA, AGG
(Para todo el personal)**

FECHA	TEMA	RESPONSABLE	HORAS DE DURACION
Mayo/04	Relaciones interpersonales	<i>Unidad de Personal</i>	20 horas
Junio/04	Relaciones humanas	Unidad de Personal	20 horas
Agosto/04	Conocimiento de la institución	Unidad de Personal	20 horas
Septiembre/04	Motivación y su importancia en el cambio de actitudes del colaborador (creatividad en el trabajo)	Unidad de Personal	20 horas
Octubre/04	Acercamiento grupal (dinámica de grupos entre jefes y colaboradores)	Unidad de Personal	20 horas

Fuente: investigación de campo. Año 2003.

V. Recursos

A. Humanos

Colaboradores

Personal de INTECAP

Personal de AGG (Asociación de Gerentes de Guatemala)

Personal de la Cámara de Comercio

Otros

B. Institucionales

INTECAP

EMPAGUA

AGG (Asociación de Gerentes de Guatemala)

Cámara de Comercio

Otros

C. Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

D. Financieros

Estas cifras, son datos aproximados, para cubrir todos los cursos de aprendizaje y retroalimentación 2004.

GASTOS FINANCIEROS

Pago de profesionales (Q.250.00 * 40 horas = Q.10,000 x 5 cursos). Precio de INTECAP	Q. 50,000.00
Refacción para inauguración durante todo el año (200 personas * Q15.00)	Q. 3,000.00
Refrigerios (todo el año)(25 días * 2 refacciones * 160 personas * Q5.00)	Q. 40,000.00
Imprevistos	Q. 5,000.00
Total	Q.98,000.00

Fuente: investigación de campo. Año 2003

La finalidad del programa es interrelacionar al colaborador, para que exista espíritu de grupo, afiliación y deseo de establecer y mantener contactos interpersonales, compartir intereses y opiniones similares, con el objeto de mejorar las condiciones laborales a través del interés personal, acceso a la

creatividad y el pleno uso de la comunicación, para que venzan la resistencia a la frustración y a lo rutinario.

El presupuesto se reducirá o aumentará dependiendo de los colaboradores que participen en éste programa.

VI. Evaluación

La evaluación del programa se realizará al finalizar el año, a través de un reporte que realicen los jefes de unidad, que trasladarán a la Unidad de Personal, para verificar si los objetivos y las metas trazadas fueron cumplidas a cabalidad.

VIII. Responsable

Unidad de Personal

VIII. Dirección

Dirección Administrativa

IX. Supervisión

Sub-Gerencia Administrativa

PROGRAMA DE LIDERAZGO Y SUPERVISION

I. Introducción

La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala – EMPAGUA -a través de la Dirección Administrativa, desarrollará el Programa de Capacitación “Liderazgo y Supervisión para Jefes 2004”, mismo que se coordinará con el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), Cámara de Comercio y Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG). La finalidad de éste programa es coadyuvar a mejorar la calidad de relación del colaborador profesional con su personal, procurando a través de éste satisfacer sus aspiraciones y necesidades personales que redunde en beneficio del personal a su cargo y de la empresa. Este programa se deriva de las necesidades que presentaron los colaboradores a través de la investigación del clima organizacional.

II. Objetivos

Lograr que el jefe enfoque su visión, hacia el mejoramiento continuo del personal a su cargo, para que éstos deseen seguirlo con pleno compromiso.

Lograr que el jefe utilice adecuadamente la comunicación, para que exista cohesión de grupo.

III. Metas

Que durante el año se lleven como mínimo dos (2) cursos de capacitación, en las diferentes Direcciones que conforman la empresa.

Lograr la participación de un mínimo de veinticinco (25) jefes, en cada curso de Liderazgo y Supervisión.

Impartir un curso cada cuatro (4) meses, durante los meses de Junio y octubre/04, respectivamente.

IV. Programación y calendarización

CURSOS DE LIDERAZGO Y SUPERVISION

FECHA	TEMA	RESPONSABLE	HORAS DE DURACION
Junio/04	Liderazgo y supervisión	A G G	40 horas
Septiembre/04	Liderazgo y supervisión	A G G	40 horas

Fuente: investigación de campo. Año 2003

V. Recursos

A. Humanos

Jefes profesionales

Personal de AGG (Asociación de Gerentes de Guatemala)

Otros

B. Institucionales

AGG (Asociación de Gerentes de Guatemala)

EMPAGUA

Otros

C. Materiales y e quipo

Escritorios, pizarrones, marcadores y equipo de oficina

D. Financieros

Estas cifras son datos aproximados para cubrir los cursos de capacitación durante el año

GASTOS FINANCIEROS

Pago de profesionales (Q.400.00 * 40 horas = Q.16,000 x 3 cursos). Precio de AGG (Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q. 48,000.00
Refacción para inauguración durante todo el año (100 personas * Q15.00)	Q. 1,500.00
Refrigerios (todo el año)(15 días * 3 cursos * 100 personas * Q5.00)	Q. 22,500.00
Imprevistos	Q. 2,000.00
Total	Q. 74,000.00

Fuente: investigación de campo. Año 2003

Costo invertido por cada jefe profesional Q.986.67

VI. Evaluación

La evaluación del programa se realizará al finalizar el año, para revisar si los objetivos y las metas trazadas fueron cumplidas a cabalidad. Dicha evaluación se puede llevar a cabo a través de un instrumento

administrativo (clima organizacional), para determinar el mejoramiento de las relaciones funcionario – colaborador.

VII. Responsable

Dirección Administrativa

VIII. Supervisión

Sub-Gerencia Administrativa

**PROGRAMA DE INCENTIVOS ECONOMICOS Y NO
ECONOMICOS 2004**

I. Introducción

La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala - EMPAGUA -, a través de la Unidad de Personal o la Dirección Administrativa, desarrollará el Programa de Incentivos Económicos y no Económicos, mismo que se coordinará con las diferentes autoridades de la empresa y casas comerciales, con el fin de brindarle apoyo y reconocimiento al colaborador y lograr de alguna manera incentivarlo, el cual va en beneficio de la empresa y por ende del colaborador. Este programa se deriva de las necesidades que presentaron a través de la investigación del clima organizacional.

II. Objetivos

A. General

Que los colaboradores de la empresa, participen en el Programa, el cual les permitirá aumentar su participación hacia la empresa

B. Específicos

Establecer coordinación con las autoridades de la empresa y casas comerciales, para determinar las áreas en las que se deba trabajar inicialmente, y los beneficios que se puedan implementar a favor del colaborador.

Publicar en una circular, las diferentes actividades que se realizarán en éste programa, para que el colaborador esté informado del mismo.

Coordinar con las diferentes Direcciones que conforman la Empresa, con la finalidad de establecer las expectativas de sus colaboradores (en relación con reconocimientos, premios, etc.) de acuerdo a la evaluación del desempeño.

III. Metas

Que durante el año, se lleven a cabo como mínimo 15 reconocimientos de colaboradores, ya que en la Empresa hay muchos empleados que han sido leales y buenos trabajadores.

IV Programación y calendarización

INCENTIVOS ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS

FECHA	INCENTIVO ECONOMICO	INCENTIVO NO ECONOMICO	RESPON SABLE
Todo el año	Ayuda económica real, ya que en la actualidad se le dan Q.100.00 al colaborador, por la muerte de un familiar	Cartas por fallecimiento de un familiar	Gerencia Unidad de Personal
Todo el año		Carta de felicitación por cumplir años	Unidad de Personal
Todo el año		Carta de felicitación por nacimiento de un hijo (tanto para el padre como la madre)	Unidad de Personal
10 de mayo	Actividad para celebrar el día de la Madre	Carta de felicitación por el día de la madre	Gerencia Unidad de Personal
17 de junio	Actividad para celebrar el día del Padre	Carta de felicitación por el día de padre	Gerencia Unidad de Personal
Todo el año		Implementar buzón de sugerencias	Dirección Admitiva.
Cada seis meses	Ayuda económica, trofeos, diplomas, viajes, otros.	Premiar a los colaboradores (diferente nivel, según evaluación del desempeño)	Unidad de Personal
Todo el año	Bonos por antigüedad (El salario que devenga en un mes).		Gerencia

Fuente: investigación de campo. Año 2003

V. Recursos

A. Humanos

Colaboradores y autoridades de la empresa

Personal de casas comerciales

Otros

B. Institucionales

Casas comerciales

EMPAGUA

Empresas privadas

Otros

C. Materiales y equipo

Equipo de oficina

D. Papelería y útiles

Afiches

E. Financieros

Estas cifras son datos aproximados, para cubrir todas las actividades a programarse.

GASTOS FINANCIEROS

Celebración día del Padre y de la madre	Q. 50,000.00
Premios	Q. 25.000.00
Bonos por antigüedad (30 años o más)	Q.100,000.00
Papelería y útiles y buzón de sugerencias	Q. 10,000.00
TOTAL	Q.185,000.00

Fuente: investigación de campo. Año 2003

VI. Evaluación

La evaluación del programa se realizará al finalizar el año, para revisar si los objetivos y las metas trazadas fueron cumplidas a cabalidad.

VII. Responsable

Unidad de Personal

VIII Dirección

Dirección Administrativa

IX Supervisión

Sub-Gerencia Administrativa

Sugerencias opcionales

Estas son de apoyo a todas las actividades que se mencionan con anterioridad.

PROGRAMA "CICLO DE CONFERENCIAS EDUCATIVAS"

I. Justificación

El presente programa se elabora con la finalidad de promover actividades educativas en beneficio de los colaboradores mayores de 50 años, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y disfrutar de una vida sana, ya que el colaborador tiene aún 10 años de productividad dentro de la empresa, a consecuencia de que se jubila a los 60 años; por lo que en ésta edad está más dispuesto a velar por su salud.

A lo largo del presente año se programará una serie de conferencias con temas de interés que permitan en alguna medida mejorar la calidad de vida de los colaboradores mayores de 50 años.

Se coordinará con diferentes laboratorios y profesionales expertos. Cada conferencia se llevará a cabo el último viernes de cada mes, iniciando el mes de junio y finalizando en noviembre del mismo año, por lo cual se estarán dando seis (6) conferencias educativas al año.

II. Objetivos

A. General

Lograr que los colaboradores mayores de 50 años, se orienten y mejoren su calidad de vida.

B. Específicos

Impartir temas de interés, con la misma finalidad de prevenir enfermedades y mejorar el estilo de vida de los participantes.

Implementar temas de actualidad que se relacionen con las actividades cotidianas del proceso de envejecimiento.

III. Metas

Lograr la participación de un mínimo de 50 colaboradores mayores de 50 años, en cada conferencia programada.

Realizar el presente programa en los meses planificados (de junio a noviembre/04)

Impartir una conferencia cada dos meses a los colaboradores mayores de 50 años.

IV. Programación y calendarización

CICLO DE CONFERENCIAS		
FECHA	CONFERENCIA	RESPONSABLE
Junio/04	Enfermedades hepáticas	IGSS
Julio/04	Osteoporosis	IGSS
Agosto/04	Depresión en los mayores	Facultad de Psicología Universidad de San Carlos de Guatemala
Septiembre/04	Nutrición ideal	Ministerio de Salud Pública
Octubre/04	Como mejorar la calidad de vida en los mayores	IGSS
Noviembre/04	Alzheimer	IGSS

Fuente: investigación de campo. Año 2003

Si los colaboradores al leer las circulares o boletines en donde se informa los cursos que serán impartidos, consideran que es mejor dar otras conferencias de interés para ellos, entonces podrán cambiarse la temática y la programación.

IV. Recursos

A. Humanos

Colaboradores mayores de 50 años
Profesionales expertos (conferencistas)
Autoridades de EMPAGUA
Otros

- B. Maateriales y equipo
 - Equipo y material de oficina
 - Equipo audiovisual
 - Otros

- C. Institucionales
 - EMPAGUA
 - Laboratorios invitados
 - Casas médicas
 - Otros

- D. Financieros

EMPAGUA puede coordinarse con casas médicas y/o laboratorios, para que ellos patrocinen o financien las conferencias, a excepción de un mínimo de seis (6) profesionales expertos en los temas, así como la refacción que se les brinde a los colaboradores que participen o asisten a las conferencias, para lo cual se estima el siguiente presupuesto.

GASTOS FINANCIEROS

Pago de seis (6) profesionales	Q. 4,800.00
Refacción para un promedio de 50 personas por seis conferencias	Q. 3,000.00
Imprevistos	Q. 2,000.00
Total	Q. 9,800.00

Fuente: investigación de campo. Año 2003

V Evaluación

Se evaluará el programa en forma escrita, al finalizar el mismo, con la finalidad de establecer si los objetivos y las metas fueron alcanzados.

V. Responsable

Unidad de Personal

VI. Dirección

Dirección Administrativa

Supervisión

Unidad de Personal

PROGRAMA DE TURISMO

I. Justificación

Es un programa que puede tener aceptación en el colaborador activo. Permitirá conocer diferentes lugares turísticos del interior del país rico en paisajes y monumentos, así como dentro de la Ciudad Capital.

Este programa se puede implementar si las autoridades superiores brindan todo el apoyo necesario, cubriendo los gastos del transporte, para que el pasaje sea a bajo costo y dejar que el interesado sufrague los gastos de alimentación y hospedaje.

Se pueden planificar dos viaje por año, como parte introductoria del programa y para evaluar si es aceptado por el colaborador. Lo que se pretende es fomentar los lazos de amistad, ya que por un lado, desean disfrutar al máximo la recreación que se les brinda e inyectarles una dosis de motivación que les permita olvidar el estrés y preocupación cotidiana del trabajo.

II. Objetivos

A. General

Brindar oportunidad de recreación a los empleados.

B. Específicos

Ofrecer viajes turísticos acorde a las necesidades del personal y estrechar lazos de amistad y compañerismo,

III. Metas

Lograr una participación mínima de 100 empleados, en cada excursión que se programe.

Que se efectúen coordinaciones con EMETRA, para que proporcione tres buses y transportar a los excursionistas a los diferentes lugares establecidos en el programa, a un costo más bajo.

Que se realicen dos excursiones como parte introductoria del programa (los cuales se llevarían a cabo de viernes a domingo, o de sábado a domingo, dependiendo del lugar establecido para la excursión)

IV. Programación y calendarización

LUGARES TURISTICOS A VISITAR

FECHA	LUGAR
Semana Santa	Panajachel
Día del empleado de EMPAGUA	Piscina Automarisco

Fuente: Investigación de campo. Año 2003

Si se llegara a presentar algún problema para la realización del presente programa, se podrá variar cualquiera de las etapas y en su oportunidad cambiar el itinerario, de igual forma en cada una de las excursiones en el recorrido que se planificó.

VII. Recursos

A. Humanos

Colaboradores

Esposas (os) e hijos de los colaboradores

Autoridades de la empresa

Conductores de buses

Policía Municipal

B. Materiales

Equipo y materiales de oficina

Botiquín de primeros auxilios

Boletines o circulares informativas

C. Institucionales

EMPAGUA

EMETRA

Policía Municipal

D. Financieros

El presente programa es financiado casi en su totalidad por cada uno de los participantes, a excepción del combustible que será cubierto por la empresa, así como los viáticos de los pilotos de buses.

GASTOS FINANCIEROS

<i>Viaje a Panajachel</i>	
Viáticos para pilotos de buses	Q.1,500.00
Combustible para tres buses	Q.2,500.00
Subtotal	Q.4,000.00
<i>Viaje a piscina Automarisco</i>	
Viáticos para pilotos de buses	Q.1,000.00
Combustible para tres buses	Q.2,000.00
Subtotal	Q.3,000.00
Total	Q.7,000.00

Fuente: investigación de campo. Año 2003

V Evaluación

Se evaluará el programa en forma escrita, al finalizar el mismo, con la finalidad de establecer si los objetivos y las metas fueron alcanzados.

VI. Responsable

Unidad de Personal

VII Dirección

Dirección Administrativa

Supervisión

Unidad de Personal

CONCLUSIONES

- 1. El desconocimiento por parte de los empleados de los logros y proyecciones de la empresa, conlleva a la falta de metas comunes y ésta carencia de metas, no permite el espíritu de competencia.**
- 2. Los empleados se enfrentan a los traslados que se producen constantemente, éstos generan inseguridad, inestabilidad y displacer, ya que se ejecutan sin previo aviso y el fin no es estimular al empleado sino que es una forma de castigo. El empleado se siente amenazado y en constante peligro de ser removido definitivamente de su puesto y esto no permite un mejor desempeño de sus labores.**
- 3. Entre las necesidades humanas están la autorrealización y autodesarrollo que es en donde el individuo realiza su propio potencial.**
- 4. Se detectó que generalmente los jefes no conocen lo que sienten sus empleados y a veces les dan dosis de bienestar, pero de una manera equivocada, lo que produce desequilibrio en el ambiente de trabajo y esto se da debido a la falta de una adecuada comunicación.**
- 5. No existen buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores, lo que indica que no hay espíritu de grupo o grupos informales**
- 6. La mayor parte de empleados, no recibe estímulos, incentivos, tales como: reconocimientos, grupos informales, seguridad, monetarios.**

- 7. Los colaboradores en su mayoría, no tienen la oportunidad de estar ubicados adecuadamente de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.**
- 8. La capacitación no se da a la mayor parte de los colaboradores, normalmente se llega al sector profesional más fácilmente que a nivel administrativo y operativo.**
- 9. El desconocimiento del colaborador de su institución, genera en él, insatisfacción y a la vez desinterés por conocer los objetivos, políticas, estrategias y proyección, es decir, un marcado desinterés por la empresa.**
- 10. Además de un salario justo el colaborador espera un trato y condiciones de trabajos adecuados, cuando el trabajador advierte que el ambiente en el que se desarrolla no es lo que justamente exige su dignidad humana y no hay expectativas de superación, éste se convierte en una persona rutinaria, aburrida, descontenta, que responde con reacciones emocionales negativas, según el diagnóstico efectuado, por lo tanto se comprueba la primera hipótesis.**
- 11. De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se comprueba una de las hipótesis planteadas, ya que existen desigualdades salariales, no se reconoce el trabajo realizado y los colaboradores se encuentran totalmente desmotivados por la carencia de factores motivantes, así como la falta de programas motivacionales que le ofrezcan la oportunidad de perfeccionar destrezas laborales y prepararlos para avanzar en la institución y por ende programas que ayuden a los funcionarios a convertirse en líderes empresariales, para que ejerzan**

todas las funciones que corresponde a su papel, a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que se promueva el espíritu de competencia (estímulo económico, ascensos, seminarios, talleres, etc.), ya que el vencimiento de obstáculos y búsqueda de logros estimula la valoración de la persona y crea autoestima, pero ésta competencia debe ser positiva.
2. Se debe cumplir con la necesidad fundamental del ser humano (seguridad laboral); muchas veces el trabajador prefiere una remuneración menor a cambio de seguridad.
3. Es importante que al colaborador se le invite constantemente a reflexionar mediante jornadas motivacionales, capacitaciones, reconocimiento, oportunidad de estudio, etc.
4. Es conveniente conocer la personalidad, sentimientos y problemática de los empleados para darles dosis de bienestar de una manera adecuada mediante un interés personal a través del pleno uso de la comunicación.
5. La afiliación y el deseo de pertenencia de grupo es importante para entender la motivación. Es necesario que exista afiliación como el deseo de establecer y mantener contactos interpersonales y compartir intereses y opiniones similares a través de diversas actividades, para fomentar los lazos de amistad.
6. Incentivar a los colaboradores a través del reconocimiento de sus labores, el aprecio, la admiración y confianza, cumpliendo así con una necesidad de estima y de ésta manera, conducirlo a sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, capacidad, utilidad y prestigio.

- 7. La Unidad de Personal es la encargada del proceso de contratación del nuevo colaborador, por lo cual debe velar por ubicarlo adecuadamente, según sus conocimientos y habilidades.**

- 8. Implementar programas de capacitación y entrenamiento (ver propuesta), tomando en cuenta todos los niveles del personal laborante y las necesidades de la institución, para desarrollar su habilidad general y experiencia.**

- 9. Dar a conocer al colaborador las políticas, objetivos, estrategias y la proyección que tiene la Empresa, a través de un órgano divulgativo.**

- 10. Motivar constantemente al colaborador con diferentes estímulos, para que no se convierta en una persona rutinaria, aburrida y descontenta (ver propuesta).**

- 11. Para mejorar las condiciones laborales es necesario implementar programas de motivación a través del interés personal, accesibilidad para expresar ideas, estudios de las mismas y crítica constructiva; por lo cual en el Capítulo III se presenta una propuesta de varios programas de motivación, para ponerlos en práctica. Por tal motivo, a la Unidad de Personal se le deben señalar las atribuciones que debe cumplir para la implementación de los mismos. La unidad encargada, deberá realizar una evaluación cada seis meses, como mínimo, con los instrumentos organizacionales que sean necesarios, para verificar el avance de los programas, así como retroalimentar las debilidades que se encuentren durante el proceso.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Consejo de la Municipalidad de Guatemala. Acuerdo de Creación de la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala – EMPAGUA -Guatemala 28 de noviembre de 1972.
2. Consejo de la Municipalidad de Guatemala. Reglamento del Servicio Público de Agua de EMPAGUA. Publicado el 31 de agosto de 1992.
3. Davis y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Séptima edición. Editorial McGraw Hill. México 1985. 608 pags.
4. Diccionario Administrativo. J.M. Rosemberg. Grupo Editorial Océano. 1989. 368 pags.
5. Diccionario enciclopédico. Editorial Océano. Tomo 6. Barcelona. 1982. 825 pags.
6. Diccionario enciclopédico ilustrado. Editorial Océano, S.A. Tomo 6. 1993. 1063 pags.
7. Diccionario Océano. Editorial Océano Uno. 1993. 2673 pags.
8. [Http://www.itip.educ.mx/publica/tutoriales/proceso.../tema](http://www.itip.educ.mx/publica/tutoriales/proceso.../tema) 2-7 ht 4p.
9. Horovitz, Jacques. La calidad del servicio. McGraw Hill, España. 1990. 235 p.
10. Koontz Harold y Weichrich Helnz. Administración. Una perspectiva global. Onceava edición. Editorial McGraw Hill, México 1998. 796 pags.
11. Miner, Jhon B. El proceso administrativo. Editorial CECSA. México. 1984. 558 pags.
12. Monzón Sevilla, Isabel del Rosario. Tesis: Programa de higiene y seguridad industrial en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala –EMPAGUA - Guatemala, 2001. 89 pags.

13. Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México 1986. 240 pags.
14. Piloña Gabriel. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. Quinta edición. Guatemala, 2002. 236 pags.
15. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Segunda parte. Editorial Limosa. México 1991. 236 pags.
16. Robbins, Sthephen y Mary Coutler. Administración. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 770 pags.
17. Robbins, Sthephen y Mary Coutler. Administración. Onceava Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 796 pags.
18. Stoner, James A.F. Fremman R. Edward. Administración. Quinta edición. Editorial prentice Hall. México 1995. 691 pags-
19. Torres Vásquez, Carmen Julia. Incidencias y causas de la falta de motivación del empleado de los Ministerios de Energía y Minas y Agricultura, Ganadería y alimentación. Agosto 1990. 80 pags.
20. Unidad de Capacitación - UCAP- de EMPAGUA. Lectura de Medidores-Unidad de Facturación, Unidad de Atención al Público. UCAP. Guatemala, Enero de 1995. 38 pags.
21. Werther Jr. William B. y Heith, David. Administración de personal y recursos humanos. 486. pags.

ANEXOS