

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA PROPUESTA PARA
DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE
LA CIUDAD DE GUATEMALA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JORGE MARIO LIMA QUIÑONEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DEL 2005

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

CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA PROPUESTA PARA
DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE
LA CIUDAD DE GUATEMALA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JORGE MARIO LIMA QUIÑONEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DEL 2005

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	PC. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5º	BC. Jairo Daniel Dávila López

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Presidente	Lic. Otto René Burgos Ruiz
Examinador	Lic. Luis Alberto Castellanos M.
Examinador	Lic. Otto René Morales Peña
Examinador	Lic. Julio Cesar Duarte Cordón
Secretario	Lic. Miltón Villagrán Gallardo

JURADO QUE PRACTICO EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretaria:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Examinadora:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 28 de septiembre de 2004

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 al estudiante **Jorge Mario Lima Quiñónez**, en la elaboración de su tesis titulada **“CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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 Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,



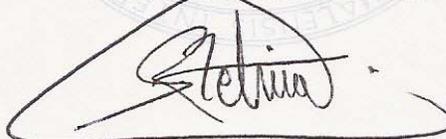
Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1804

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE MAYO DE DOS MIL CINCO.**

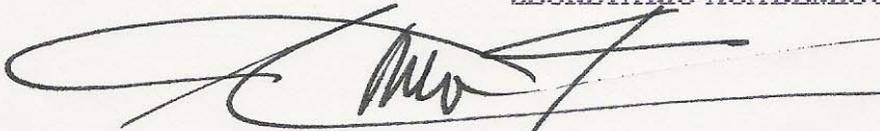
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, Subinciso 4.3.1 del Acta 10-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 153-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de noviembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JORGE MARIO LIMA QUIÑONEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.



LIDIA LILIAN VELMAN
REVISION DE DOCUMENTOS

ACTO QUE DEDICO

A:

DIOS

Por permitirme alcanzar en su infinito amor y sabiduría, una más de las metas que he trazado en mi vida.

MIS PADRES

Jorge Lima Flores y Martha Quiñónez de Lima, por su abnegado amor, guiándome siempre a la lucha y la superación.

MI ESPOSA

María Cristina Oliva de Lima, compañera idónea de mi vida, por su amor, comprensión y apoyo.

MIS HIJOS

Jorge Mario y María José, en forma especial por dar significado a cada esfuerzo de mi vida.

MI NIETO

Eduardo Paolo, por bendecir nuestra familia con su presencia.

MIS HERMANAS

Sandra Ninette y Ana Beatriz, por su cariño y apoyo.

MIS SOBRINOS

Alejandro, Roberto y Marcela, por su cariño.

USTED

Por compartir mi triunfo.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION

i

CAPITULO I

MARCO TEORICO

A. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA

ORGANIZACIONAL 1

1. Cultura organizacional 2

1.1 Definición 2

1.2 Importancia 3

1.3 Características 3

1.4 Elementos de la cultura organizacional 4

2. Clima organizacional 6

2.1 Definición 6

2.2 Importancia 7

2.3 Características 8

2.4 Elementos del clima organizacional 8

B. VALORES 12

1. Definición 12

2. Características esenciales de los valores 13

3. Importancia 14

4. Principales valores a desarrollar en una empresa 14

C.	EXCELENCIA LABORAL Y EMPODERAMIENTO	15
1.	Excelencia laboral	15
1.1	Definición	15
1.2	Principios básicos de la excelencia	16
1.3	Atributos de las empresas excelentes	18
2.	Empoderamiento	19
2.1	Definición	19

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA - EMPAGUA –

A.	MARCO INSTITUCIONAL	
1.	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	22
1.1	Antecedentes	22
1.2	Misión y visión de Empagua	23
1.3	Estructura orgánica y administrativa de Empagua	24
1.4	Funciones	26
1.5	Aspectos legales aplicables	27
1.6	Administración actual de Empagua	28
1.7	Recurso humano de Empagua y sus características	29
1.8	Servicios que brinda Empagua actualmente	32
1.9	Cobertura de los servicios	33
1.10	Programas y proyectos vigentes	35

1.10.1	Para el desarrollo del recurso humano	35
1.10.2	Para el desarrollo y proyección de la empresa	36
2.	DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE	37
2.1	Visión y misión de la Dirección de Servicios al Cliente	37
2.2	Objetivos generales	38
2.3	Estructura orgánica y administrativa actual de la Dirección de Servicios al Cliente	38
B.	DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LA DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA –EMPAGUA –	41
1.	Condiciones generales del clima organizacional de la empresa	41
1.1	Elementos que determinan las actitudes laborales del trabajador de Empagua	42
1.2	Principales valores compartidos por los trabajadores en la empresa	43
1.3	Programas y estrategias de desarrollo humano que se realizan en la institución	43
2.	Comportamiento de las percepciones del trabajador en el estudio de clima organizacional	46
2.1	Identificación con la empresa	47
2.2	Conocimiento de la empresa	49
2.3	Condiciones laborales en la empresa	50
2.4	Relaciones con la jefatura y autoridades de la empresa	52
2.5	Relaciones con los compañeros en la empresa	53
2.6	Compensaciones y beneficios en la empresa	55
2.7	Superación y desarrollo	56

2.8	Identificación de elementos determinantes en el clima de la empresa	58
2.9	Identificación de valores de la empresa	59
C. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS		
1.	Generalidades	60

CAPITULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	65
1.	Objetivo	65
2.	Beneficios esperados	66
B. CONTENIDO DE LA PROPUESTA		
1.	Programa de información y desarrollo de valores	67
a.	Etapa de sensibilización	67
1.2	Etapa de concientización de la empresa y desarrollo de valores	70
1.3	Etapa de promoción institucionalizada de valores de la empresa	75
1.4	Etapa de internalización de valores	77
2.	Programa de socialización	79
2.1	Comunicación formal e informal	79

2.2	Promoción de actividades conjuntas	81
2.3	Capacitación y desarrollo	84
3.	Programa de seguimiento, retroalimentación y evaluación	88
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFIA	98
	ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

CUADRO		PAGINA
1	Análisis comparativo de los resultados de la investigación de clima organizacional. Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dirección de Servicios al Cliente	64
2	Inversión del programa de información y desarrollo de valores. Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dirección de Servicios al Cliente. Año 2005	78
3	Inversión del programa de socialización. Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dirección de Servicios al Cliente. Año 2005	87

- | | | |
|---|---|----|
| 4 | Inversión del programa de seguimiento, Evaluación y retroalimentación. Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dirección de Servicios al Cliente. Año 2005 | 90 |
| 5 | Inversión total de la propuesta (por etapa y programa). Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dirección de Servicios al Cliente. Año 2005 | 91 |

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA		PAGINA
1	Organigrama general de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala – EMPAGUA -	25
2	Personal de Empagua (por tipo de contratación)	30
3	Personal de Empagua (por sexo)	30
4	Personal de Empagua (por categoría de personal)	32
5	Oferentes del servicio de agua	34
6	Organigrama específico de la Dirección de Servicios al Cliente de Empagua	39
7	Clima organizacional de Empagua	47
8	Identificación con la empresa	48
9	Conocimiento de la empresa	50
10	Condiciones laborales de la empresa	51
11	Relaciones con la jefatura y autoridades	53
12	Relaciones con los compañeros de trabajo	54
13	Compensaciones y beneficios en la empresa	56
14	Superación y desarrollo	57
15	Valores compartidos	60

INDICE DE ANEXOS

ANEXO

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Glosario |
| 2 | Cronograma de actividades |
| 3 | Cuadro de valores (propuesto) |

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación: CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA; tiene como propósito ser el instrumento que sirva de guía para implementar como plan piloto un proceso de cambio en la Dirección de Servicios al Cliente de la empresa en mención.

En el primer capítulo, se incluye el marco teórico que sustenta la investigación y la propuesta realizada, hace referencia a la Empresa objeto del estudio y los aspectos más significativos de cultura, clima organizacional y de valores.

El segundo capítulo presenta un análisis de la situación actual de la empresa, enfatizando en los resultados del estudio de clima organizacional realizado, describiendo en forma particular el comportamiento de las percepciones que manifiesta el trabajador de Empagua.

El tercer capítulo, contiene un análisis y discusión de los resultados, con el propósito de sustentar el desarrollo de una propuesta de solución a la problemática encontrada.

En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta para desarrollar la excelencia y la mística de servicio en Empagua, incluyendo para el efecto los objetivos y beneficios esperados de su implementación. Seguidamente se

describe la parte sustancial de la propuesta, la cual esta definida por tres programas a implementar: Programa de información y desarrollo de valores, programa de socialización y programa de seguimiento, evaluación y retroalimentación, refiriendo las etapas sucesivas a desarrollar en cada uno y un contenido mínimo de actividades ó eventos a realizar.

Los programas propuestos se integran en los cuadros de inversión, que se complementan con el cronograma de actividades para implementar la propuesta que se incluye en anexos.

Seguidamente, se presentan las conclusiones sobre el estudio realizado, remarcando todos aquellos aspectos importantes encontrados y que sirven de sustentación para la formulación de las recomendaciones pertinentes, las cuales están orientadas a mejorar las condiciones laborales de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala y a desarrollar una mística de servicio que tienda a la excelencia.

Finalmente se incluye un listado de la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

A. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El vertiginoso desarrollo de las ciencias vinculadas al comportamiento organizacional, encaminadas a la búsqueda de la excelencia laboral, han abierto los espacios a una nueva era de estrategias organizacionales sustentadas en la cultura y el clima organizacional. Estos estudios que redescubren conceptos planteados muchos años atrás, incluso por los forjadores de la administración, han cobrado vigencia en los últimos años, al determinarse el alto impacto que el comportamiento humano tiene sobre cualquier organización.

Un elemento vital para comprender el comportamiento, es **la cultura**, fenómeno esencialmente humano que integra un “Conjunto de supuestos importantes (con frecuencia no expresados) que comparten los miembros de una comunidad”. (17:37)

En tal sentido, se debe entender por cultura, el conjunto de conocimientos, creencias, arte, leyes, costumbres, moral, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en sociedad.

Las organizaciones cualquiera que fuera su naturaleza, como entes sociales compuestos por seres humanos, nacen, crecen y se desarrollan bajo condiciones culturales que la sociedad donde están inmersas les imponen.

Los rasgos característicos de una cultura, determinan el comportamiento de un grupo social, una comunidad o un país. La impuntualidad por ejemplo, corresponde a un patrón cultural arraigado en la sociedad guatemalteca que se refleja en las organizaciones de forma recurrente.

Por lo tanto, la cultura del medio, determina la cultura y el clima de una organización.

1. Cultura organizacional

1.1 Definición

“La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización.” (11: 215)

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.” (19: 681).

Se entiende como sistema de significado compartido todas aquellas características claves que la organización valora.

Cuando se habla de cultura organizacional, se hace referencia a un término descriptivo que define como los empleados perciben las características de la organización (condiciones generales de la empresa).

La cultura de una organización se establece a partir de la filosofía de su fundador y se mantiene y fortalece con acciones constantes como los procesos de selección, contratación y de sociabilización del personal, la capacitación y el desarrollo del trabajador.

1.2 Importancia

La cultura en la organización cumple con una serie de funciones importantes para la adaptación de los individuos a la empresa. Una cultura organizacional fuerte alimenta la participación de los colaboradores y da congruencia a su conducta.

1.3 Características

“Básicamente existen siete características que combinadas definen la cultura de una organización:

- **Autonomía individual.** Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.

- **Estructura.** Esta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.
- **Apoyo.** Es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identidad.** Consiste en la identificación de cada trabajador, no sólo con sus amigos ó equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
- **Desempeño.** Este se ocupa de la manera de evaluar y, de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización, y la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.
- **Tolerancia al riesgo.** Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.” (11: 216)

1.4 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos, son los distintos medios por los cuales se transmite a los empleados la cultura de la organización. Estos favorecen en mayor o menor grado, para que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización

a la que pertenece. Los elementos organizacionales más comunes son:

- **“Historias.** Anécdotas nacidas en la organización referentes a los fundadores, que ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Rituales.** Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización.
- **Símbolos materiales.** Se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario, los uniformes y los privilegios ejecutivos. Todos estos símbolos materiales, indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.
- **Lenguaje.** El lenguaje típico de cada organización o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura. Esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización”.

(11: 217)

2. Clima organizacional

2.1 Definición

Para efectos del estudio es importante tomar como referencia las siguientes definiciones de clima organizacional, pues brindan el contexto adecuado para ese propósito.

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.” (8: 63)

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.” (8: 63)

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía” (19: 592)

El clima organizacional es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de su institución, puede ser expresado este sentimiento en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad, apertura, respeto, entre otros.

El clima está determinado por valores compartidos por todos los miembros, que hacen de ellos un verdadero ritual en todo momento de su tiempo laboral, en la forma de saludarse, conversar, interrelacionarse y actuar laboralmente.

2.2 Importancia

El clima organizacional es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Por ejemplo, el estilo de supervisión, la calidad de capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas de comunicación, los procedimientos administrativos, el ambiente laboral en general. El clima organizacional pone en relieve cómo la estructura y proceso organizacional interactúan con los individuos produciendo percepciones del ambiente o entorno

laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

2.3 Características

Las principales características del clima organizacional son:

- Es exterior al individuo, pero este funciona como agente que contribuye a su naturaleza;
- Tiene carácter subjetivo, esta basada en la realidad externa de acuerdo a las percepciones del trabajador;
- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad;
- Tiene continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, puede ser modificado con la variación de alguno de los elementos que la determinan; y
- Es determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas.

2.4 Elementos del clima organizacional

Dentro de una organización, existen elementos que contribuyen a crear un clima favorable para los colaboradores; es decir, que coadyuvan al desarrollo de las

actividades que les proporcionan sentido de valor personal y satisfacción. Los elementos del clima organizacional son:

- **Calidad de liderazgo**

Liderazgo es la capacidad que se tiene de influir en las personas. En la medida que el liderazgo sea dinámico, imaginativo, propositivo, integrador, receptivo, participativo, etc. se desarrollaran las condiciones adecuadas para promover equipos de colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización, eficientes e identificados con la calidad y el servicio, generando valor agregado al trabajo.

- **Grado de confianza**

Consiste en el nivel de empoderamiento que se confiere al personal en la realización de su labor, otorgando autoridad para toma de decisiones inherentes al cargo que desempeña.

- **Comunicación ascendente y descendente**

Es un elemento vital en cualquier organización, su correcto manejo produce resultados de alto impacto. La comunicación es el medio que transmite no sólo ideas, sino también genera confianza, participación, oportunidad y sobre todo, determina el grado de entendimiento y compromiso en el sentido horizontal (entre compañeros) y

en el sentido vertical (jefes – subalternos; subalternos – jefes). En la medida que fluye la comunicación de jefes a subalternos y viceversa con el menor número de obstáculos, esta incrementa su valor productivo dentro de la empresa y mejora la relación laboral.

- **Responsabilidad**

Constituye el nivel de aceptación de obligaciones inherentes al trabajo, bajo condiciones razonables y adecuadas.

- **Recompensas justas**

Es el grado de reconocimiento y compensación (de tipo económico y no económico) del cual es objeto el trabajador por el esfuerzo realizado durante su labor. El salario no constituye la única recompensa para el trabajador y no es la cantidad lo que la hace aceptable, sino la percepción de justicia que tenga quien lo recibe; las políticas y prácticas justas de ascensos es otra forma de recompensa bien recibida por los colaboradores, el acceso a capacitación y mejoramiento de las condiciones de su área de trabajo también pueden incluirse.

- **Oportunidad**

Posibilidad de desarrollo laboral (ascensos basados en capacidad), de aportar ideas, conocimientos y

experiencias en beneficio propio y de la empresa, producen niveles de satisfacción que marcan la diferencia en las empresas.

- **Compromiso**

Es la actitud voluntaria que asume el trabajador de entregarse a colaborar, a partir del reconocimiento interno de que su labor contribuye y determina el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Participación**

Es el nivel de apertura que la organización brinda al trabajador, valorando sus iniciativas, su esfuerzo y el desarrollo de sus labores. La integración de los trabajadores a las distintas actividades de su labor implica hacerlos partícipes y el reconocimiento de sus aportes por muy sencillos que sean.

- **Controles razonables**

Sustentados en la confianza, el compromiso y la participación, el sistema de control se puede diluir y delegar en cada trabajador, desarrollando procesos de control sólo en aquellos puntos indispensables. Estudios realizados revelan que los empleados encuentran mayor satisfacción en sus labores cuando “el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen

desempeño, escucha opiniones de sus empleados y muestra un interés personal por ellos” (18: 152).

B. VALORES

1. Definición

“Los valores son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista social o personal, a otro contrario o estado de existencia” (3:85).

“Los valores son convicciones profundas y relativamente estables, en cuanto a la superioridad de un modo de conducta o de un objetivo de vida” (18:94).

Los valores, en esencia, son juicios generales que formulan los individuos o las organizaciones, mismos que manifiestan el acuerdo o desacuerdo, lo correcto o incorrecto, lo bueno o lo malo de ciertos patrones de conducta frente a otros.

Los valores presiden y fundamentan la actuación de las personas, son principios rectores que determinan la forma de apreciar y proceder de los sujetos ante ciertas circunstancias y modos de conducción.

Todos los seres humanos contemplan un conjunto determinado de valores, los cuales se encuentran organizados en forma jerárquica, dando lugar a lo que se conoce como sistema de valores; dicho sistema, refleja el grado de importancia que la persona

le otorga a situaciones como la colaboración, amistad, poder, dinero, obediencia, respeto, puntualidad, limpieza, igualdad, lealtad, esfuerzo laboral, etc. Los sistemas de valores son cimentados en el marco del hogar; sin embargo, a medida que el individuo entra en contacto con otro u otros sistemas de valores, puede tener lugar una modificación o reafirmación su particular tabla de valores. De esa cuenta, todo empleado nuevo trae consigo un sistema de valores, que debe ajustarse al existente en la empresa y grupo de trabajo; de no ser así, existirá un conflicto, que incluso, puede producir la desestabilización total de la empresa.

2 Características esenciales de los valores

- **“Abstractos e intangibles.** Son utópicos e ideales. Nunca se alcanzan a plenitud. Los valores son generalmente inconscientes, no se tiene conciencia de ellos. Algunos son flexibles determinados por la edad, las circunstancias, el ambiente. Otros son inflexibles. La flexibilidad es necesaria para sustituir criterios de valoración por otros más funcionales.
- **Subjetivos.** Se valora las cosas y se ordenan según la voluntad y el querer. Sin embargo, se cree que existen unos valores que son permanentes y universales. Estos se llaman valores finales o trascendentales. Se imponen por si mismos, tienen un orden jerárquico.
- **Bipolares.** Es lógico establecer que a un valor corresponde un antivalor. Esto no es más que los valores tienen un opuesto siendo estos los antivalores.” (3:286)

3. Importancia

No puede haber una identificación con la empresa si no se aceptan conscientemente y con compromiso los valores que la organización pretende de sus miembros. No podrán sus miembros sentirse motivados a llevar a cabo la visión de la misma si tiene conflicto en el cumplimiento de los valores de la empresa. En muchas empresas los empleados desconocen los valores de la organización, carecen de información de la visión y misión. Ello dificulta desarrollar un espíritu de pertenencia.

Cada persona contribuye con su aporte personal a la organización con sus valores, enriqueciendo la misma y ayudando a desarrollar su identidad.

El carácter perecedero de las organizaciones depende de los valores con que se invista la misma.

4. Principales valores a desarrollar en una empresa

Entre los valores más importantes a desarrollar en una empresa se encuentran: la libertad, la democracia, la eficiencia, la responsabilidad, la productividad, la creatividad, la calidad, la fidelidad, la honestidad, entre otros.

C. EXCELENCIA LABORAL Y EMPODERAMIENTO

1. Excelencia laboral

1.1 Definición

En un mundo cambiante y de enorme desarrollo tecnológico los indicadores de éxito giran al derredor de nuevos conceptos en función al cliente. Experiencias y actitudes individuales desarrolladas en infinidad de imperceptibles detalles que en su conjunto caracterizan un alto nivel de calidad de servicio, al que se reconoce como: **excelencia**.

La excelencia es una “herramienta de gestión que propone el logro de la optimización empresarial a partir de la participación de todos sus componentes”. (13:22)

“La excelencia: es una forma de vida que adoptan las empresas si se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos errores (o falencias), que puedan estar alterando la calidad que espera el cliente.” (13:22)

“Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado” (23:4)

Para alcanzar un nivel o grado de excelencia en una empresa de servicios, se debe satisfacer las expectativas de sus usuarios. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el usuario este dispuesto a pagar en función a sus deseos y / o necesidades.

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela”. (23:1)

“La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto, producto o servicio, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él”. (23:1)

En tal sentido, se debe entender por **excelencia laboral**, al conjunto de esfuerzos y actividades desarrolladas por los trabajadores, encaminados a la satisfacer al cliente, con los más altos niveles de calidad, que trasciendan incluso las expectativas requeridas.

1.2 Principios básicos de la excelencia

La excelencia es una forma de vida, desarrollada a partir de una serie de creencias, que la modelan y que como refiere Heberto Mahon en su libro Excelencia: Una forma de vida, se sustenta en cinco principios:

- **La calidad la hacen los hombres.** Los hombres son el elemento clave con que cuenta la empresa para lograr la excelencia. De nada sirve replantear un producto, un diseño o un servicio, si previamente no se ha trabajado el replanteo mental de todo el personal de la empresa, tratando sobre todo de identificarlo con los principios de la excelencia.

- **La calidad se hace para el cliente.** La excelencia como filosofía empresarial se ha preocupado en destacar la importancia del cliente para la organización, empeñándose en demostrar que así como la empresa vive del cliente, la empresa debe vivir para él. Extendiendo su enfoque tanto al cliente externo como interno.
- **La calidad la hacen todos.** La calidad se hace en cada puesto de trabajo y todos de alguna forma pueden incidir positiva o negativamente en el nivel de satisfacción del cliente o usuario.
- **La calidad se hace entre todos.** La excelencia cree en la capacidad de todo el personal de la empresa, y no sólo en algunas personas, por esta razón a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, resolver problemas ó corregir errores (falencias) es indispensable convocar la participación de todos los integrantes de la organización.
- **La calidad se hace innovando.** Una empresa que se propone alcanzar la excelencia, debe mantener un clima de innovación generalizado en todos sus componentes y debe transformar a todo su personal en hombres y mujeres innovadores como parte de su conducta habitual.

1.3. Atributos de las empresas excelentes

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. en su libro *En busca de la Excelencia*, puntualizan que los ocho atributos que distinguen y caracterizan a las compañías excelentes son:

- **Predisposición para la acción.** Actuar ante todo.
- **Acercamiento al cliente.** Aprenden de sus clientes y les ofrecen calidad, servicio y confiabilidad inigualables: cosas que funcionan y duran.
- **Autonomía y espíritu empresarial.** No tratan de tener a todo el mundo tan refrenado que no pueda ser creativo. Estimulan a correr riesgos y apoyan los buenos ensayos.
- **Productividad por el personal.** Tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y de las ganancias de productividad.
- **Movilización alrededor de un valor clave.** Visita regular a los sitios claves y evaluación de los factores importantes como: calidad, servicio, limpieza y valores.
- **Zapatero a tus zapatos.** Se dedican razonablemente a lo que saben hacer.
- **Estructura simple y poco personal.** Son elegantemente simples y personal de alto nivel reducido.

- **Flexibilidad y rigor simultáneos.** Conceden autonomía a sus unidades pero centralizan en lo relativo a los pocos valores fundamentales que les son importantes.

2. Empoderamiento

Creer que la calidad la hacen todos, rompe con el esquema tradicional que supone que la responsabilidad sobre la calidad de un producto o servicio, recae solamente sobre aquellos que están directamente vinculados al mismo. Cada puesto debe estar lo suficientemente preparado y autorizado (empoderado) para resolver situaciones de su competencia, por sí mismo. garantizando la calidad de un producto o servicio.

Empoderar o facultar son las acepciones utilizadas para traducir el vocablo en ingles empowerment.

2.1 Definición

“Facultar no quiere decir darle poder a la gente” (2:13). “La gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación. Facultar es liberar ese poder.”(2:20)

Por lo tanto, empoderar es confiar en un subordinado la misión de alcanzar un objetivo o resultado; dejándole para ello cierta iniciativa y autonomía para tomar decisiones oportunas y pertinentes, de

elegir los medios para alcanzarlo, y aceptar la idea de que en ese acto de fe, se puedan cometer errores.

Las tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione, de acuerdo a lo expresado por Ken Blanchard en su libro Empowerment, son:

- a. "Compartir la información con todos."
 - Es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.
 - Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
 - Crea confianza en toda la organización.
 - Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
 - Ayuda a las personas a ser más responsables.
 - Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa." (2:37)

- b. "Crear autonomía mediante fronteras."
 - Se basa en información compartida.
 - Aclara la visión con retroinformación de todos.
 - Ayuda a traducir la visión en papeles y metas.
 - Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros toma de decisiones se facilita.
 - Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas." (2:57)

- c. "Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos.
- Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.
 - Los empleados no empiezan sabiendo como trabajar en equipos.
 - La insatisfacción es un paso natural del proceso.
 - Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo.
 - Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.
 - Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía." (2:69)

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA - EMPAGUA –

C. MARCO INSTITUCIONAL

1. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

1.1 Antecedentes

Uno de los fines primordiales de la Municipalidad de la ciudad de Guatemala, es prestar el servicio público esencial de agua potable a los habitantes del municipio, de acuerdo a lo contemplado en el Código Municipal.

Con la construcción del Acueducto Nacional Xayá – Pixcayá, a cargo del Gobierno de la República, para introducir importantes caudales de agua a la ciudad capital; se hizo un convenio entre el gobierno central y la Municipalidad de Guatemala; para establecer la responsabilidad de la Municipalidad de administrar el Acueducto Nacional y crear la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Dicho convenio fue aprobado por Acuerdo Gubernativo de fecha 25 de mayo de 1971.

El 28 de noviembre de 1972, por Acuerdo del Concejo Municipal de Guatemala, se crea la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala – EMPAGUA – con el fin de prestar, mantener, mejorar y ampliar el servicio municipal de agua potable en la ciudad

de Guatemala y su área de influencia urbana, en el municipio de Guatemala. (4: 2)

1.2 Visión y misión de Empagua

a. Visión

“Ser la Empresa Municipal de Agua Potable y Saneamiento, con gestión autofinanciable, líder en el mercado nacional, con el mayor número de clientes atendidos y satisfechos por el buen servicio en cantidad, calidad y continuidad.” (10: 2)

b. Misión

“EMPAGUA es la Institución Municipal que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento del servicio de agua potable y saneamiento en la Ciudad de Guatemala y sus áreas de influencia, solucionando las demandas y necesidades de una forma eficiente, participativa y consensuada, contribuyendo al desarrollo nacional y al bienestar social de la población guatemalteca.

Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios, EMPAGUA mantiene un mejoramiento constante que le permite responder a las demandas de los usuarios del servicio prestado a la población en general, constituyéndose en la Institución líder en servicio, sirviendo de modelo nacional e internacional.

Los trabajadores de EMPAGUA nos sentimos orgullosos de contribuir al desarrollo de Guatemala con gran experiencia profesional y con alta capacidad de ejecución en nuestra institución, utilizando siempre la tecnología apropiada a las necesidades, mostrando en todo

momento una actitud positiva de trabajo que lleva al éxito a nuestra “EMPAGUA”.” (10: 2)

Tanto la visión como la misión de Empagua pueden encontrarse en algunos manuales, documentos, resumen ejecutivo e internet, sin embargo no es accesible al trabajador de la empresa que en su mayoría desconoce su existencia.

1.3 Estructura orgánica y administrativa de Empagua

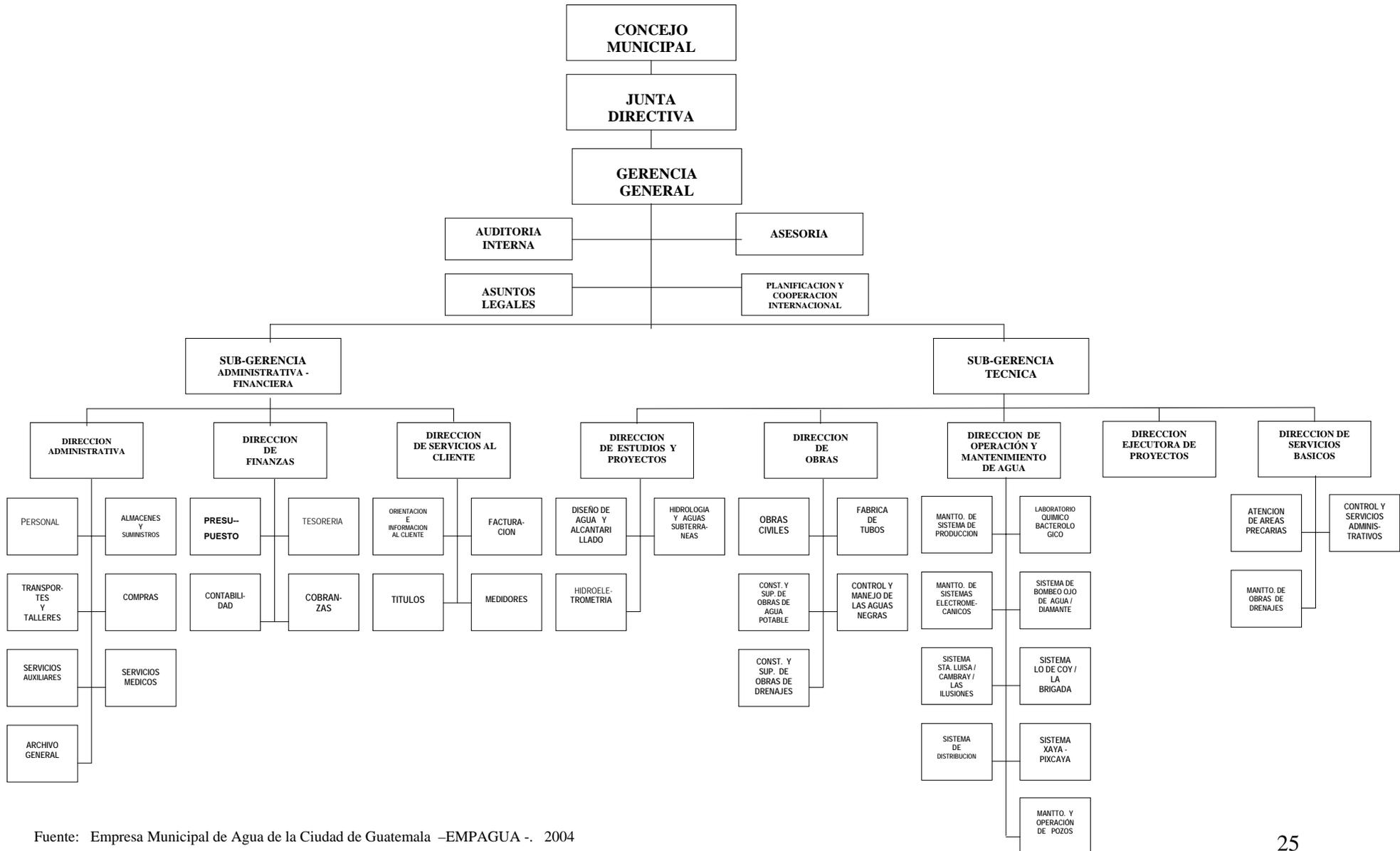
De acuerdo a lo contemplado en el Reglamento General de Administración de la Empresa Municipal de Agua, el órgano superior de la empresa y en consecuencia el director general de la misma es la Junta Directiva, siendo su presidente el Alcalde Municipal.

El Alcalde Municipal se constituye en el representante legal de la empresa y en el órgano de comunicación con el concejo y los organismos del estado.

La Gerencia es el órgano ejecutivo superior de la empresa y se encuentra integrada por un Gerente y dos Subgerentes: Administrativo – Financiero y Técnico.

La estructura orgánica funcional de la empresa, vigente, puede visualizarse en forma esquemática en el organigrama de Empagua, que a continuación se presenta.

GRAFICA No. 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
-EMPAGUA-



1.4 Funciones

“Son atribuciones de la Empresa:

- a. Administrar y operar el sistema de agua potable de la Ciudad y Municipio de Guatemala.
- b. Coordinar sus actividades con la Municipalidad de Guatemala con el fin de armonizar el desarrollo del servicio de agua con los otros servicios públicos y necesidades urbanísticas.
- c. Atender 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 y las aldeas y caseríos del municipio.
- d. Conservar, incrementar y defender los recursos hidráulicos del municipio destinados o que se puedan destinar al servicio de agua potable, protegiendo las fuentes, las cuencas, los cauces y las napas subterráneas.
- e. Conservar, incrementar y defender los otros recursos hidráulicos que estén destinados al servicio público de agua potable del municipio y Ciudad de Guatemala, protegiendo las fuentes, las cuencas, los cauces y las napas subterráneas.
- f. Regular el servicio público de agua potable que se preste en el municipio y Ciudad de Guatemala, asesorando a la Municipalidad para la emisión de las ordenanzas necesarias y velando por el efectivo cumplimiento de las mismas.

- g. Conocer y resolver acerca de todo estudio y obra relacionada con el servicio público de agua potable al Municipio de Guatemala.
- h. Asesorar a la Municipalidad de Guatemala en materia de su competencia.
- i. Destinar a la realización de sus fines, todos sus recursos disponibles.
- j. Dispondrá del libre comercio y utilización de los bienes y servicios que produzca, para el eficaz cumplimiento de sus fines, de conformidad con lo que establece el Artículo 101 del Código Municipal.” (12: 2)

1.5 Aspectos legales aplicables

La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, como cualquier persona individual o jurídica esta supeditada a la normativa legal vigente en el país. En tal sentido todas sus actuaciones se enmarcan dentro de lo preceptuado en las leyes y normas generales y específicas que rigen actualmente, a partir de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Todas las acciones de Empagua están enmarcadas en el respeto de la ley, con derechos y obligaciones que se garantizan el Código Civil y el Código Penal, a los cuales esta sujeta.

Por la naturaleza de la Empresa y de su gestión, su funcionamiento esta tutelado según lo contenido en el Código

Municipal, en el acuerdo de su creación de fecha 7 de diciembre de 1972 y en su reglamento.

Sus relaciones laborales se rigen básicamente por lo contemplado en el Código de Trabajo, Ley del Servicio Municipal, el Reglamento de Personal de la Municipalidad de Guatemala, el Reglamento de Personal no Sujeto a las Limitaciones de la Jornada Ordinaria de Trabajo de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ley de Probidad, Ley de Contrataciones del Estado y en algunos casos leyes fiscales como la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley del IVA.

La adquisición de bienes y servicios, compras y contrataciones se regula por lo consignado en la Ley de Contrataciones del Estado y en la Ley de la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

1.6 Administración actual de Empagua

La administración actual de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, se instaló a partir de enero del 2000, impulsando desde sus inicios un proceso de cambio, modernización y sistematización en las gestiones de la empresa, abarcando las áreas de producción, tratamiento, distribución, comercialización, servicios administrativos y administración de recursos humanos de Empagua. Dada la envergadura del proceso de transformación, su ejecución ha sido sumamente pausada y se ha priorizado áreas técnicas vinculadas directamente a la producción de más y mejor calidad de agua potable y

al desarrollo de una infraestructura eficiente y efectiva de distribución de agua y recolección de aguas servidas y pluviales. El proceso de desarrollo del recurso humano, se ha circunscrito a mejorar algunas de las condiciones de trabajo, especialmente en el aspecto tecnológico con la introducción de equipo computarizado, dejando al margen procesos de alto impacto en el desarrollo motivacional y de capacitación del trabajador.

Su estructura y organización piramidal, cuenta con tres niveles:

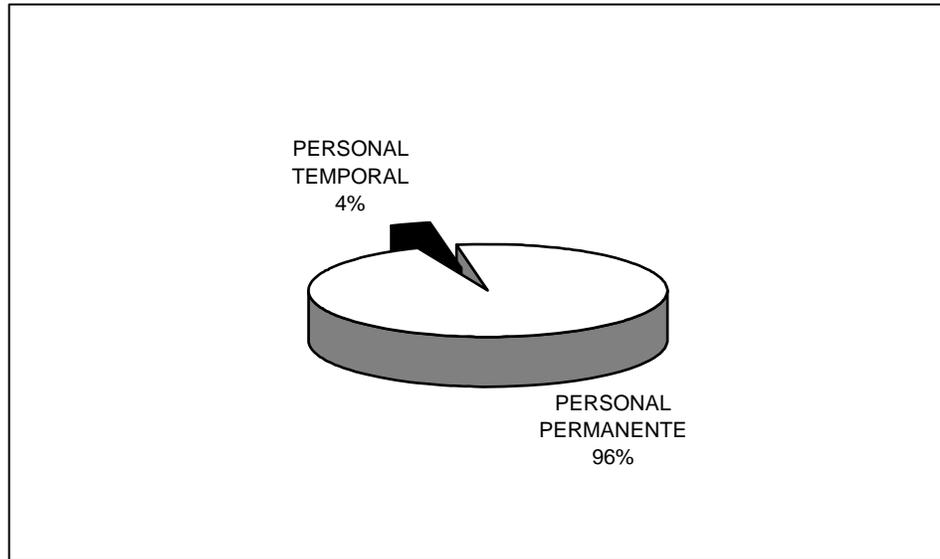
- Nivel de administración y coordinación,
- Nivel staff o de asesoría, y
- Nivel de dirección y ejecución.

Cada dirección tanto del área técnica como administrativa financiera cuenta con sus unidades ejecutoras, integrado por personal profesional, técnico, administrativo y operativo.

1.7 Recurso humano de Empagua y sus características

Empagua cuenta con un total de 1479 empleados, de los cuales 1425 son personal permanente (renglón presupuestario 011) y 54 son personal temporal ó por contrato (renglón presupuestario 029).

Gráfica 2
PERSONAL DE EMPAGUA
(POR TIPO DE CONTRATACIÓN)



Fuente: Sección de procesamiento de datos. Unidad de Personal. Agosto 2004.

Del total de empleados de la empresa, el 92 % es personal masculino y un 8 % personal femenino.

Gráfica 3
PERSONAL DE EMPAGUA
(POR SEXO)



Fuente: Sección de procesamiento de datos. Unidad de Personal. Agosto 2004.

La población laboral de Empagua atendiendo a la edad cronológica de sus miembros, puede catalogarse de madura con tendencia a la senectud ya que el 89 % del personal (1316 empleados) supera los 30 años de edad; de los cuales 450 trabajadores son mayores de 51 años, contando con personal incluso mayor de 70 años.

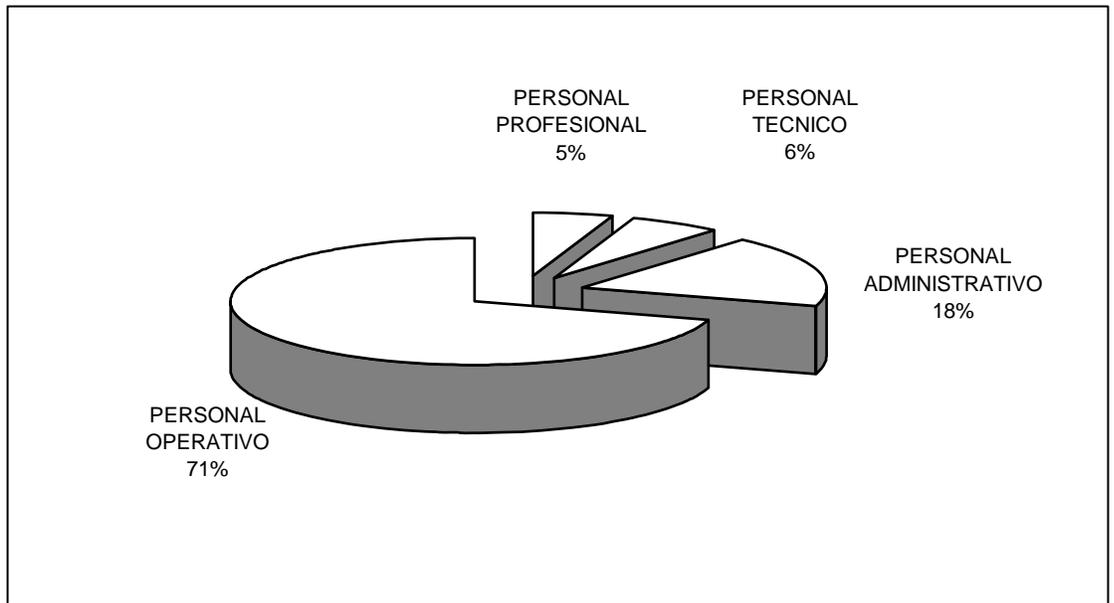
Atendiendo a la naturaleza de sus funciones en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, pueden distinguirse cuatro categorías de personal. Personal profesional (5 %) y personal técnico (6 %) que desarrollan actividades de coordinación, dirección y jefatura en las distintas unidades de la empresa.

El personal administrativo, constituye el 18 % del personal de la empresa y cumple funciones de apoyo y gestión administrativa en las distintas unidades sean estas áreas técnicas, financieras o administrativas.

El 71 % del personal que labora en la empresa se dedica a actividades de carácter operativo y de campo, realizando tareas de ampliación, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la red de agua potable y aguas servidas y pluviales. El índice de escolaridad que tiene este grupo del personal no supera el sexto grado del nivel primario.

Gráfica 4

**PERSONAL DE EMPAGUA
(POR CATEGORIA DE PERSONAL)**



Fuente: Sección de procesamiento de datos. Unidad de Personal. Agosto 2004.

1.8 Servicios que brinda Empagua actualmente

Adicionalmente, Empagua brinda a clientes y usuarios algunos servicios complementarios que permiten mejorar la prestación del servicio de agua potable, la construcción y mantenimiento de la red de distribución de agua y del sistema de alcantarillado y drenajes, tales como:

- a. Anulación de expedientes
- b. Apelación de excesos
- c. Cambio de flauta a grifo
- d. Cambio de medidor
- e. Cambio de datación
- f. Cambio de dirección

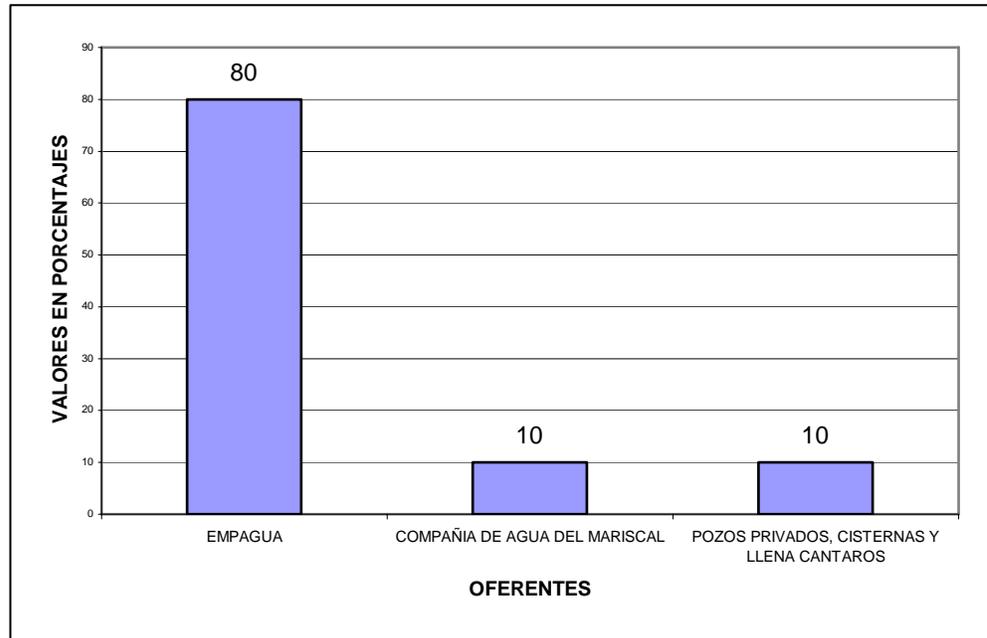
- g. Venta de derecho de agua
- h. Inspección para construcciones
- i. Endoso de títulos de agua
- j. Endoso de un derecho del servicio
- k. Factibilidad de servicio
- l. Reclamos por consumo excesivo
- m. Gravamen hipotecario
- n. Grifo previsto
- o. Inspecciones de campo
- p. Suspensión temporal
- q. Reconstrucción de grifo
- r. Reinstalación de servicio
- s. Reposición del título
- t. Reposición de medidor
- u. Suspensión definitiva del servicio
- v. Títulos nuevos
- w. Traslado de medidor
- x. Tasa de movilidad de título
- y. Tasa de uso de medidor
- z. Revisión de instalaciones internas
- aa. Reposición de facturas y estados de cuenta

1.9 Cobertura de los servicios

“Hasta ahora los prestadores del servicio de agua han sido: La Empresa Municipal de Agua –EMPAGUA- que provee el 80% del servicio, la Empresa de Agua Mariscal, el 10% y otros servicios como pozos privados, cisternas y llena cántaros, 10%.” (15: 4)

Gráfica 5

OFERENTES DEL SERVICIO DE AGUA



Fuente: Revista Metrópolis, la revista de la ciudad. Diciembre 1999.

Como empresa municipal de la ciudad de Guatemala, Empagua tiene una cobertura de servicios a todas las zonas de la capital, cubriendo incluso parte de los municipios circunvecinos de Mixco, Villa Nueva y Chinautla.

En la actualidad la Empresa Municipal de Agua factura a 198,201 clientes, que equivale aproximadamente a un millón de usuarios del servicio de agua potable.

La producción promedio de agua de Empagua es de 3.7 metros cúbicos por segundo.

Los usuarios del servicio pueden clasificarse como usuarios con cuota fija que asegura el suministro a las áreas de asentamiento y colonias del Banvi; cuota especial para instituciones del gobierno y de la municipalidad; y usuarios particulares con cuota variable de acuerdo al consumo.

1.10 Programas y proyectos vigentes

Todos los programas y proyectos vigentes, en proceso y por desarrollar, forman parte del Plan Maestro de Abastecimiento de Agua a la Ciudad de Guatemala, PLAMABAG. El cual fue concebido en el año 1982, con el propósito de asegurar el uso racional del recurso agua y garantizar la satisfacción de la demanda de una población cada vez mayor. Este plan ha sufrido algunas modificaciones para mejorar y actualizar los alcances del mismo, habiéndose efectuado la última en el año 2003, que proyecta metas hasta el año 2020 inclusive.

1.10.1 Para el desarrollo del recurso humano

El Plan Maestro de Abastecimiento de Agua a la Ciudad de Guatemala PLAMABAG, no contempla dentro de sus proyectos un plan de desarrollo del recurso humano, como parte de una política institucional de la empresa. Tampoco existe un plan específico, enfocado a mejorar las condiciones laborales, como promoción del personal, las compensaciones económicas y no económicas, la capacitación, los servicios de salud y otras, que inciden directamente sobre el trabajador.

1.10.2 Para el desarrollo y proyección de la empresa

La implementación de PLAMABAG, implica el desarrollo de cuatro planes estratégicos que son:

- a. **“Plan marco de abastecimiento de agua potable 2003 - 2020”** el cual contiene proyectos a generar para cubrir la demanda de agua potable en la ciudad de Guatemala y su área de influencia.

Entre los cuales se pueden mencionar:

- Desarrollo del agua subterránea del valle de la ciudad de Guatemala “Proyecto Emergencia I”
- Proyecto para la reducción del agua no contabilizada (en ejecución)
- Proyecto de agua en bloque (pendiente de ejecución)

- b. **“Plan marco de aguas residuales 2003 – 2020”** que recoge las políticas a seguir en el tema de recolección y disposición de aguas residuales en el área de servicio de Empagua.

Entre otros:

- Proyecto de alcantarillado sanitario
- Proyecto de red superficial
- Proyecto de sustitución de tubería

- c. **“Plan de manejo de las cuencas de las fuentes de agua que abastecen a la ciudad capital”** con el objetivo de dimensionar las inversiones necesarias para que tanto las

fuentes de agua superficial como las de agua subterránea que actualmente abastecen a la ciudad puedan seguir utilizándose por más tiempo.

d. “Mejoramiento de los procesos del área de servicio al cliente” orientado al mejoramiento y actualización de los procedimientos para brindar una mejor atención al cliente y/o usuario.

- Fortalecimiento del laboratorio unificado de química y microbiología para el control de la calidad del agua.
- Implementación del centro de llamadas.
- Remodelación de áreas de atención al cliente y de tesorería.
- Sistemas de control de colas.
- Habilitación de un sitio en Internet para información sobre la empresa y sus servicios, recepción de dudas y sugerencias.
- Ampliación de la red de centros de servicio al cliente – Mini Munis-.

2. DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE

2.1 Visión y misión de la Dirección de Servicios al Cliente

La Dirección de Servicios al Cliente no cuenta en la actualidad con una Visión y Misión que guíe sus acciones de trabajo y servicio de la misma.

2.2 Objetivos generales:

- a. Desarrollar en el servidor de Empagua, una mística de servicio y atención al cliente, enfocada prioritariamente a la satisfacción de las necesidades del usuario y la solución de sus problemas en un ambiente agradable y de confianza.
- b. Promover una imagen positiva de servicio y excelente atención, sustentada en la prestación de servicios eficientes.

2.3 Estructura orgánica y administrativa actual de la Dirección de Servicios al Cliente

La Dirección de Servicios al Cliente, es la unidad administrativa responsable de desarrollar e implementar las políticas de atención al público; coordinar, supervisar y evaluar todas las operaciones de registro y control de emisión y reposición de títulos y derechos de agua, coordinar y supervisar los procesos y sistemas de captación de lecturas de consumo, facturación y entrega de facturas al usuario y de verificar acciones de control, cambio y evaluación de medidores.

La Dirección de Servicios al Cliente esta integrada por 127 trabajadores, de los cuales 115 son presupuestados y 12 por contrato. Respecto a su conformación por sexo, la Dirección cuenta con 92 varones y 35 mujeres.

El director y los jefes de cada una de las unidades que componen la Dirección de Servicio al Cliente, son profesionales

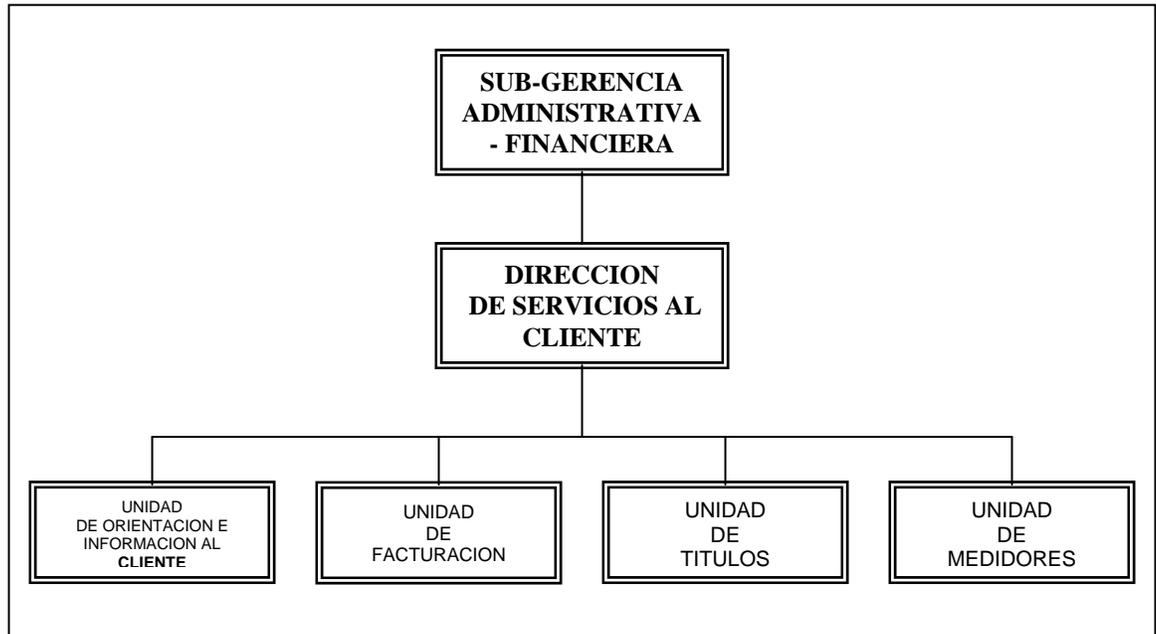
universitarios con experiencia en las actividades que desempeñan producto de varios años de servicio en la institución.

La Dirección de Servicios al Cliente, esta compuesta por la Dirección y cuatro unidades:

- a. Unidad de orientación e información al cliente
- b. Unidad de facturación
- c. Unidad de títulos
- d. Unidad de Medidores

GRAFICA 6

**ORGANIGRAMA ESPECIFICO
DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
- EMPAGUA -
AÑO 2004**



FUENTE: Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, 2004.

- Unidad de Orientación e Información al Cliente

Es la unidad responsable de atender los problemas relacionados a la prestación del servicio; de orientar e informar al cliente o usuario de la empresa sobre los servicios, procedimientos y lugares donde realizar sus gestiones de forma ágil y oportuna.

La unidad de orientación e información la integran 19 trabajadores presupuestados y 12 por contrato.

- Unidad de Títulos

Es la unidad administrativa responsable de la atención de clientes ó usuarios que demandan adquirir, reponer o registrar traspaso de Títulos ó derechos de servicio de agua potable, así como, el control de proceso de emisión y registro de los mismos. La unidad de títulos esta conformada por 13 trabajadores presupuestados.

- Unidad de Facturación

Es la unidad administrativa responsable de llevar registro y control de las cuentas nuevas y cambios de medidores; mejorar procedimientos y establecer rutas de lecturas de medidores, definir parámetros y controles de facturación y coordinar y verificar el proceso de reparto de facturas a los usuarios. Esta unidad se compone de 34 trabajadores presupuestados.

La Dirección de Servicios al Cliente, contrata por medio de un proceso de licitación pública los servicios de lectura de medidores y la distribución de facturas de cobro por consumo de agua. En la actualidad dicho servicio lo presta la empresa: **Asesoría Técnica y Servicios - ATIS -**.

- Unidad de Medidores

Es la unidad Técnica -operativa responsable del chequeo, evaluación, control, almacenaje e instalación de medidores. La unidad esta integrada por 32 trabajadores presupuestados de los cuales 22 son trabajadores operativos.

D. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN LA DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA –EMPAGUA–

1. Condiciones generales del clima organizacional de la empresa

El estudio de clima organizacional realizado en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, se efectuó con todo el personal de la Dirección de Servicios al Cliente, 127 personas en total. La elección de esta unidad como objeto de estudio se sustenta en las siguientes razones:

- a. El personal de la unidad de Servicios al Cliente, se caracteriza por realizar actividades de naturaleza variada, representativas del quehacer diario de la empresa, que incluye entre otros, atención al cliente o usuario, actividades administrativas y financieras, trabajos técnicos especializados y acciones operativas.
 - b. Su contacto directo con el cliente o usuario le hace constituirse en la imagen visible de la empresa y cualquier situación o aspecto que afecte a su personal internamente puede verse reflejado en la actitud del mismo al momento de realizar su trabajo.
 - c. Los cambios de mística de trabajo con enfoque de excelencia en la Dirección de Servicios al Cliente, pueden provocar un impacto positivo tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa, especialmente sobre el cliente y/o usuario a quien se debe la institución.
- 1.1 Elementos que determinan las actitudes laborales del trabajador de Empagua

Las actitudes del trabajador de Empagua están determinadas básicamente por los siguientes elementos:

- a. **Edad:** La mayor parte del personal tiene una edad superior a los 30 años. Haciéndolo un personal maduro con tendencia a la senectud (un 25 % del personal tiene más de 60 años).

- b. **Tiempo de servicio:** La mayor parte del personal tiene más de 15 años de servicio, por lo que se puede catalogar de un personal estable, acomodado, conformista y renuente al cambio.
- c. **Sexo:** Un personal mayoritariamente masculino.
- d. **Tipo de actividad:** La mayor parte del personal desarrolla actividades de tipo operativo.
- e. **Escolaridad:** La mayor parte del personal tiene un bajo nivel de escolaridad.

1.2 Valores compartidos por los trabajadores en la empresa

La empresa en la actualidad no posee valores compartidos por los trabajadores ni tampoco existe una estrategia o programa para el reconocimiento, promoción, difusión e institucionalización de los valores que por su relevancia comparte el servidor de la empresa.

1.3 Programas y estrategias de desarrollo humano que se realizan en la institución

Dentro de los programas que se encuentran vigentes en la empresa y que de alguna forma están vinculados al desarrollo del recurso humano, como beneficios adicionales a los que la ley establece, están:

Prevención y salud. En la actualidad el personal de Empagua cuenta con el programa de atención médica que se proporciona sin costo a los trabajadores y les provee de la medicina (cuando

se cuenta con existencias) que requieren para su curación. Este programa es atendido todos los días por un médico y una auxiliar de enfermería en horarios 12:00 a 13:00 hrs. y de 14:00 a 19:00 hrs.

Adicionalmente, el personal de Empagua que lo necesite, puede hacer uso de la guardería infantil para sus niños, y del servicio de bus para el traslado de los mismos al referido centro y su retorno, este es un servicio que la Municipalidad de Guatemala, dispone para sus empleados.

Recreación. Se desarrollan algunas actividades deportivas (campeonatos de fútbol y papi fútbol) durante el año como parte de un programa de recreación, con muy poca participación del personal. También se cuenta con un pequeño centro recreativo ubicado en la zona 10, el cual la mayor parte del personal no conoce ni utiliza.

Económico. Cada trabajador recibe una vez al año un bono vacacional de Q 250.00, el cual se entrega previo al descanso de semana santa. Asimismo el personal tiene la opción de que mensualmente le sea retenido un 4 % de su salario base, para un fondo de ahorro y préstamo denominado diferido. El total anual del descuento junto a sus intereses se reintegra a cada persona en el mes de diciembre.

Educación y desarrollo. Empagua eventualmente brinda capacitación en forma selectiva a profesionales o personas muy cercanas a los niveles de gerencia; la misma se lleva a cabo en empresas o instituciones de capacitación que ofertan en el mercado local, realizando una inversión significativa para el

efecto, también este personal privilegiado puede acceder a becas o programas de intercambio al extranjero (Japón por ejemplo) cuando existe la posibilidad. La selección del personal para participar en la capacitación no se basa en un diagnóstico de necesidades de capacitación, ni en una evaluación del desempeño, lo cual no garantiza un aprovechamiento eficiente del recurso disponible.

Para personal administrativo y técnico, que tienen buena relación con las jefaturas, existe la posibilidad de acceso a capacitación igualmente en forma selectiva, para cursos o seminarios que ofrecen instituciones como Inap, Intecap, universidades y otras instituciones, las cuales se obtienen sin costo para la empresa.

Por otra parte, los estudiantes universitarios que así lo acrediten tienen la posibilidad de obtener permiso de una hora diaria para asistir a sus actividades educativas.

En Empagua la unidad de capacitación desapareció de la estructura organizacional a principios del año 2000, por no generar los resultados esperados. Sin embargo, la misma no contaba con un presupuesto adecuado y no tenía libertad de actuar en forma independiente, de tal manera que pudiera funcionar eficientemente. La ausencia de dicha unidad, ha provocado un abandono total a los programas de capacitación y la discrecionalidad por parte de algunas autoridades para disponer sobre la capacitación y de quienes podrán optar a ella. Por otra parte, no se llevan a cabo diagnósticos de necesidades de capacitación y procesos sistemáticos de capacitación sustentados en los mismos.

2. Comportamiento de las percepciones del trabajador en el estudio de clima organizacional

El estudio de clima organizacional realizado en la Dirección de Servicios al Cliente de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, reconoce los aspectos más relevantes de las percepciones que el trabajador de la Dirección tiene de la empresa, su identificación y conocimiento de la misma, su relación con jefes y autoridades, su nivel de satisfacción o insatisfacción del ambiente de trabajo, la interacción con sus compañeros, el nivel de complacencia que le proporcionan las compensaciones y beneficios que otorga la empresa y sus expectativas y realidades en cuanto a superación y desarrollo que la institución le brinda.

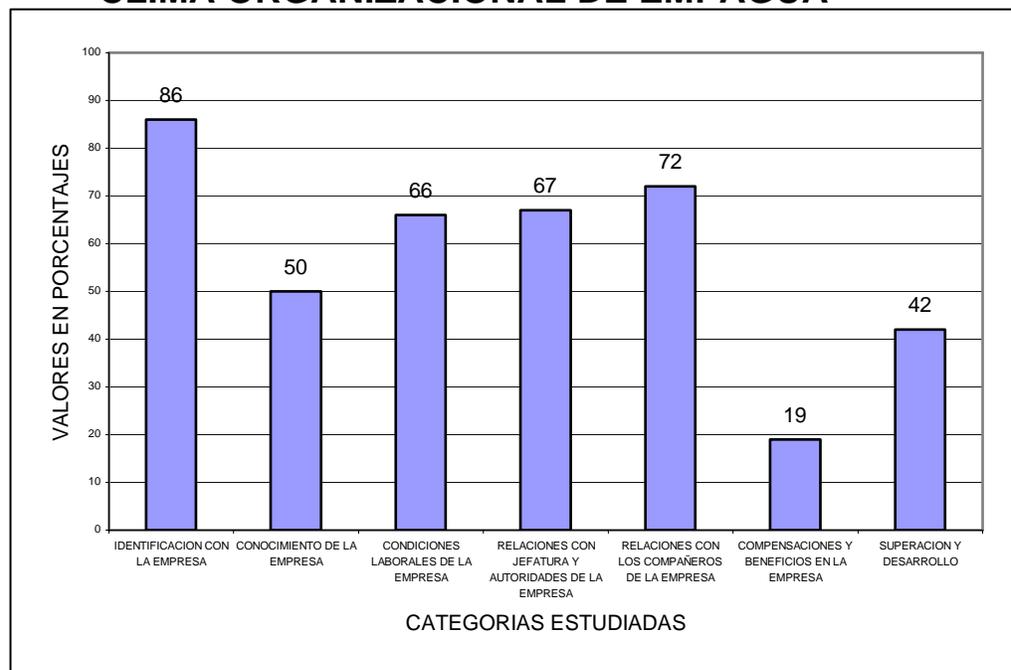
En tal sentido, puede observarse en el cuadro de Clima Organizacional de Empagua (ver gráfica 7), que el estudio proyecta en forma sintética un comportamiento promedio en las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa, con marcados altibajos y algunas contradicciones importantes. Pone en evidencia una fuerte identificación del personal para con la empresa, un nivel aceptable en cuanto a las condiciones laborales que tienen los empleados y en lo relativo a las relaciones que los mismos tienen con los jefes y las autoridades superiores. Igualmente una percepción admisible tiene el personal respecto a las relaciones con sus compañeros de trabajo.

En lo que respecta al conocimiento de la empresa, la percepción del trabajador se ubicó en un punto medio, poniendo en relieve que la falta de medios de información, la mala comunicación y el desconocimiento de los valores que guían el rumbo de la empresa tienen un peso significativo en esta categoría del estudio.

Sin embargo, la percepción negativa se enfatiza cuando se refiere a las expectativas de desarrollo y superación, reflejando en forma clara que las oportunidades de mejorar tanto en su educación formal como tener acceso a la capacitación que brinda la empresa son muy escasas o nulas.

En cuanto a las compensaciones y los beneficios que recibe el trabajador de Empagua, su insatisfacción se generaliza a todos los aspectos evaluados, demostrando que no solo lo relacionado a la compensación salarial es importante en esta categoría.

Gráfica 7
CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPAGUA



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.1 Identificación con la empresa

El estudio revela que en la Empresa Municipal de Agua existe una clara identificación del personal con la misma. Los

indicadores ponen en evidencia los fuertes nexos que unen al trabajador con su empresa.

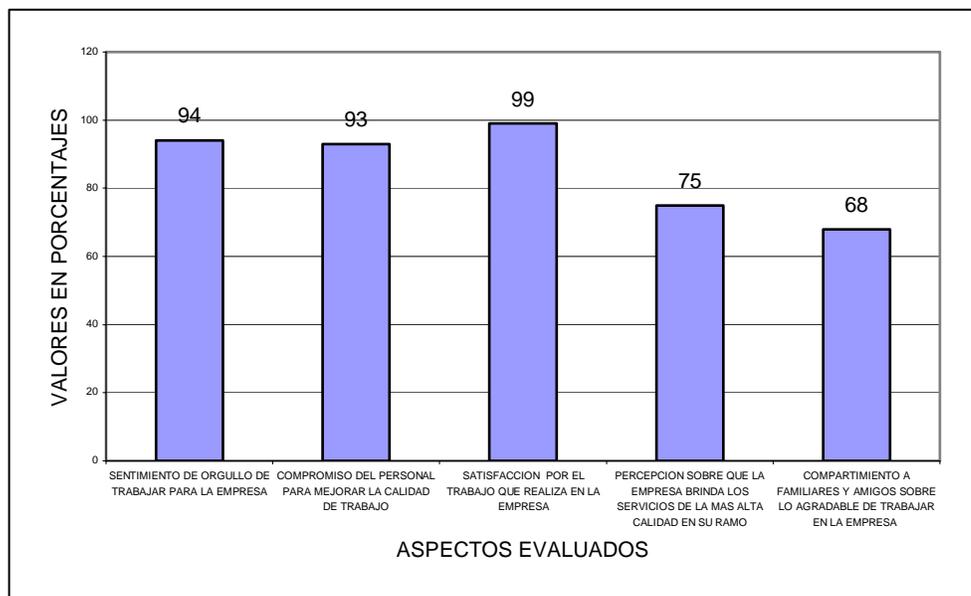
El 94 % de los trabajadores exterioriza su sentimiento de orgullo de pertenecer a Empagua y el 93 % considera que todo el personal esta comprometido en mejorar la calidad de su trabajo. Lo cual no se verifica por el bajo nivel de exigencia laboral por parte de las autoridades superiores.

El 99 % del personal manifiestan su satisfacción y gusto por el trabajo que realizan en la empresa y el 75 % piensa que la empresa presta los servicios de la más alta calidad en su ramo.

El 68 % del personal manifestó haber conversado con familiares, conocidos y amigos sobre lo agradable que es la empresa donde trabaja.

Gráfica 8

IDENTIFICACION CON LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.2 Conocimiento de la empresa

A nivel general la población estudiada expresa un marcado desconocimiento de la empresa para la cual laboran, poniendo de manifiesto que muchos de los conocimientos que tienen respecto de la misma son producto del tiempo laborado y la experiencia y no como resultado de un proceso intencional y sistemático realizado como parte de una política empresarial.

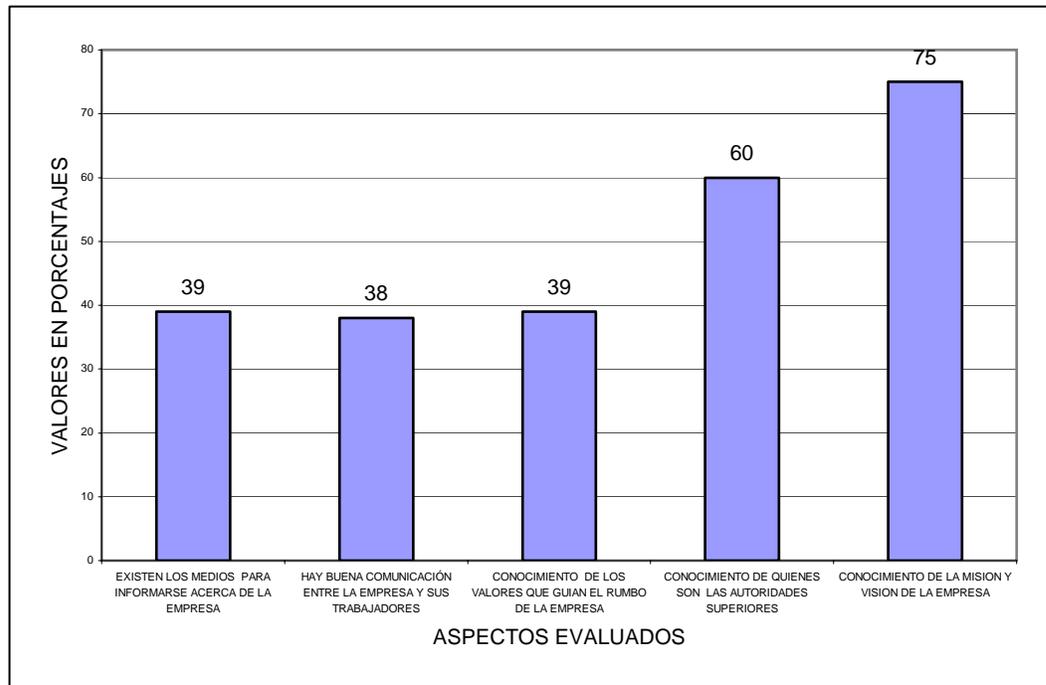
En tal sentido, el 62 % del personal considera que en la empresa no existen los medios adecuados para informarse acerca de la misma, que la comunicación entre la institución y sus trabajadores es deficiente y que no conocen cuales son los valores que guían el rumbo de la organización.

El 60 % del personal expresa que conoce perfectamente quienes son las autoridades superiores de la empresa. Sin embargo, el personal operativo solo identifica con nombre y cargo a sus jefes inmediatos.

El 75 % de los trabajadores manifiestan que conocen la visión y misión de Empagua, sin embargo es pertinente aclarar que un número significativo de ellos nunca ha tenido la oportunidad de leer y conocer cual es la misión y visión institucionalizada de la empresa, especialmente el personal operativo. La mayor parte hace referencia a lo que creen y/o perciben como la función básica de Empagua.

Gráfica 9

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.3 Condiciones laborales en la empresa

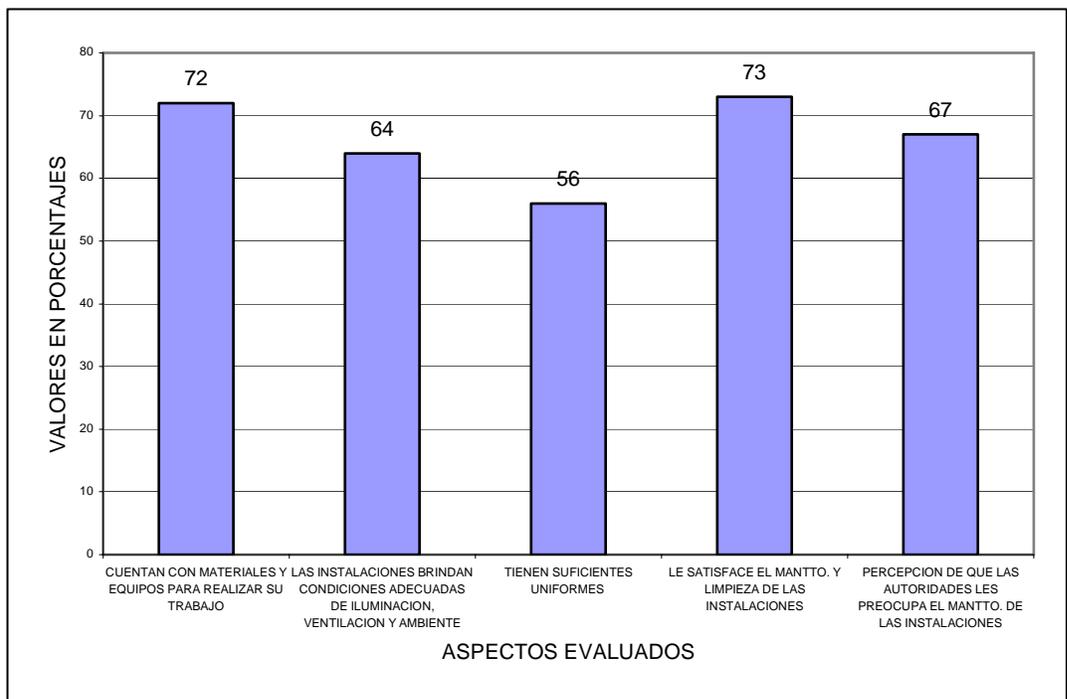
En términos generales las condiciones que brinda la empresa para la realización de la gestión laboral de su personal tienen un nivel aceptable.

El 72 % del personal puso de manifestó que cuentan con los materiales y equipo necesarios para realizar bien su trabajo y consideran en un 56 % que cuentan con los suficientes uniformes para presentarse adecuadamente a su labor.

La opinión del 64 % del personal es que las instalaciones de la empresa brindan las condiciones adecuadas de iluminación, ventilación y ambiente agradable para la realización de sus labores, satisfaciendo a un 73 % el mantenimiento y limpieza que se les da a las mismas. Un 67 % expreso que ve el interés de las autoridades superiores de procurar se les de a las instalaciones el mantenimiento en forma constante. Lo cual ha sido efectivamente una preocupación de la actual administración.

Gráfica 10

CONDICIONES LABORALES EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.4 Relaciones con jefatura y autoridades de la empresa

De acuerdo a lo expresado por los trabajadores objeto del estudio, las relaciones laborales con los jefes y autoridades se mueven dentro de un rango aceptable con una ligera tendencia a descender de nivel. Sin embargo, hay un reconocimiento implícito a la figura del jefe y su importancia dentro del ambiente de trabajo.

El 77 % del personal piensa que a su jefe inmediato le importan como persona, lo cual trasciende el aspecto laboral y humaniza la relación jefe - subalterno. Un aspecto importante es el reconocimiento del 84 % que afirma que confía plenamente en su jefe inmediato, con lo cual reconoce su capacidad y habilidades para desempeñar el cargo.

Este reconocimiento también permite identificar un fuerte deseo de estabilidad, a lo que los trabajadores le dan mucha importancia, la poca cultura de competitividad, falta de espíritu para mejorar y superar lo existente y su natural rechazo al cambio en cualquiera de sus manifestaciones.

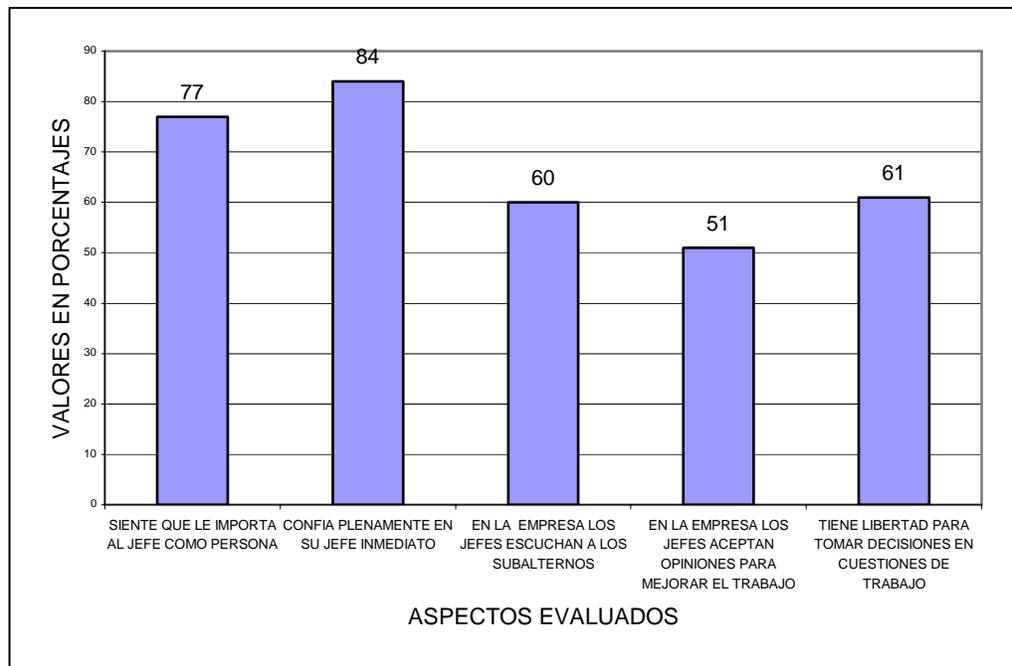
El 60 % afirma que los jefes escuchan a los subalternos, sin embargo solo el 51 % considera que los jefes aceptan las opiniones del subalterno para mejorar el servicio.

El 61 % del personal afirma que tiene la libertad para tomar decisiones en cuestiones relacionadas con su trabajo, lo cual tampoco se debe interpretar como un grado de empoderamiento, sino como producto de acciones repetitivas que no hacen necesaria la toma de decisiones.

En la actualidad se realizan en forma esporádica reuniones de trabajo, cuando las necesidades así lo exijan, no como una actividad rutinaria dentro del proceso laboral para la evaluación y seguimiento de programas de trabajo.

Gráfica 11

RELACIONES CON LA JEFATURA Y AUTORIDADES



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.5 Relaciones con los compañeros en la empresa

Este aspecto tiene un comportamiento normal, con una buena percepción de si mismo y una alta autoestima por parte del trabajador. En una escala inferior se ubica la percepción que

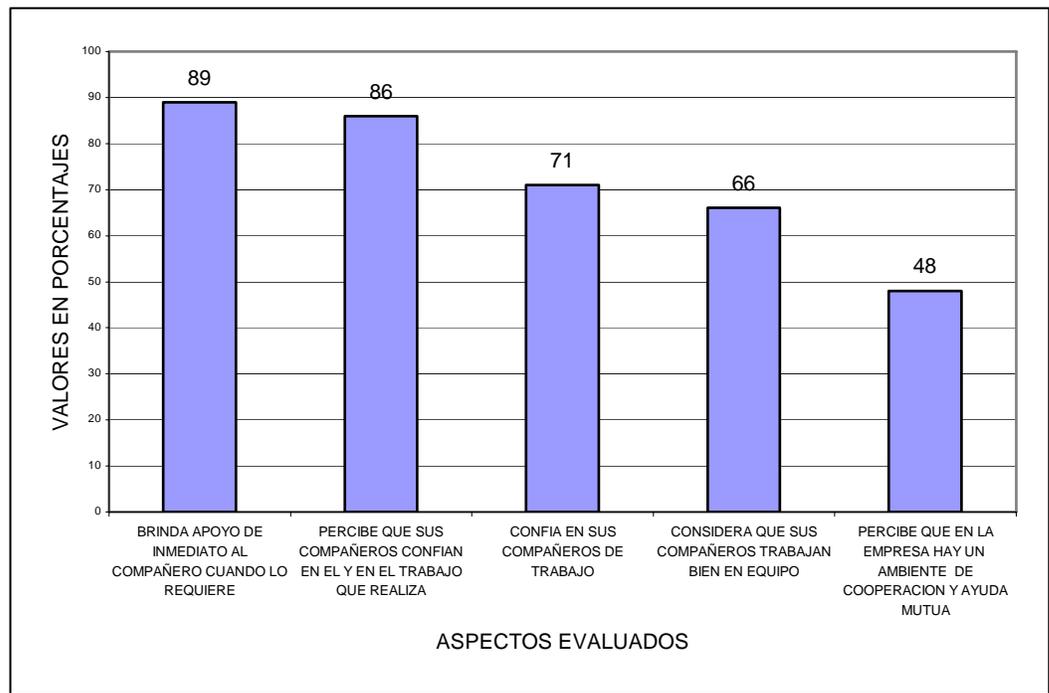
tiene respecto a los compañeros de trabajo, su forma de trabajar en equipo y el ambiente de trabajo.

De esa cuenta, el 89 % del personal esta dispuesto a otorgar su apoyo en forma inmediata cuando le es requerido por un compañero. La mayor parte del personal un 86 % considera que sus compañeros confían en ellos y en el trabajo que realizan. Sin embargo, solo el 71 % confía plenamente en sus compañeros de trabajo.

En cuanto a trabajar en equipo el 66 % considera que sus compañeros lo hacen bien y solo el 48 % piensa que en la empresa existe un ambiente de cooperación y ayuda mutua entre los trabajadores.

Gráfica 12

RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.6 Compensaciones y beneficios en la empresa

De todas las categorías evaluadas del clima organizacional, compensaciones y beneficios presenta las calificaciones más bajas de acuerdo a las percepciones por parte del personal. Sin duda son los elementos del clima más relevantes, ya que inciden directamente en la motivación y actitud del trabajador. Al hacer referencia a compensaciones y beneficios no necesariamente se indica compensaciones salariales o económicas, sino en su concepto más amplio, se refiere a reconocimientos que pueden efectuarse sin necesidad de hacer alguna inversión monetaria. Por ejemplo una felicitación del jefe inmediato en forma verbal o escrita por un trabajo bien realizado. En esta categoría es donde deben enfatizarse los cambios para mejorar significativamente el clima de la empresa.

En opinión del 75 % del personal, la empresa no reconoce ni da incentivos al buen desempeño de los trabajadores y el 73 % considera que la empresa no reconoce la importancia del trabajo que desempeña.

En cuanto a la satisfacción que el trabajador tiene por el salario que recibe por el trabajo realizado, el 66 % no está conforme con la remuneración que recibe. Sin embargo, se pone en evidencia que la compensación salarial no es en sí misma el mejor o el único motivador del trabajador.

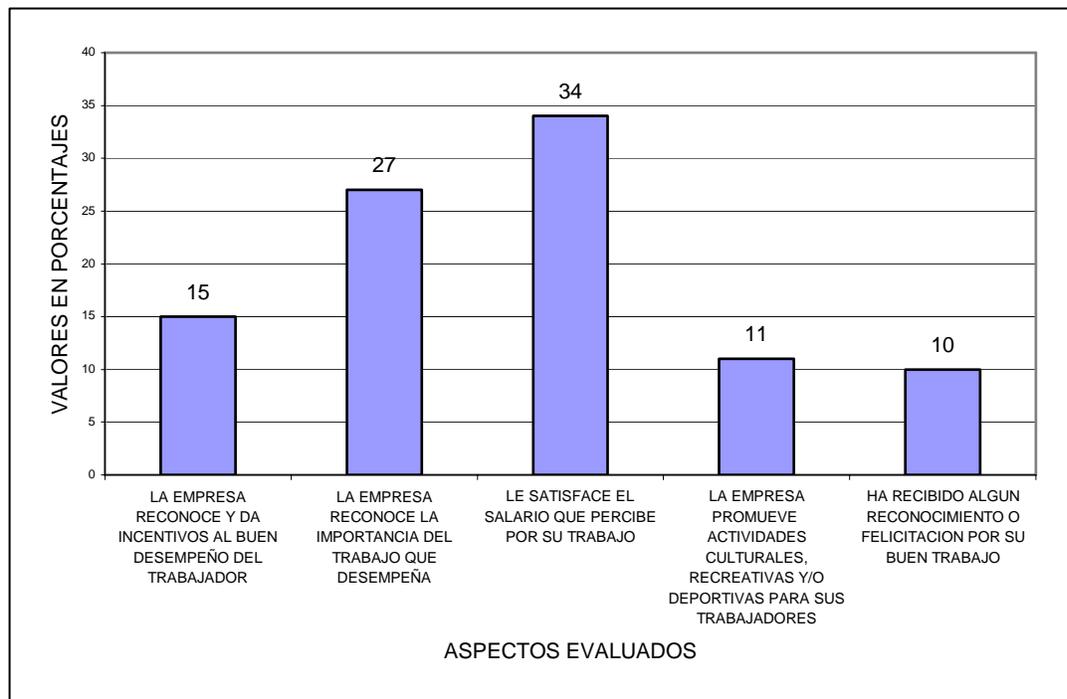
En cuanto a que la empresa promueva actividades culturales, recreativas y / o deportivas con la participación de los

trabajadores el 79 % manifestó que la empresa no promueve eventos de este tipo.

El 90 % del personal afirma que nunca ha recibido un reconocimiento o felicitación por su buen trabajo.

Gráfica 13

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.7 Superación y desarrollo

En lo relativo a si el trabajo le permite realizar estudios para superarse y mejorar su labor, el 54 % del personal manifestó que no cuenta con esa oportunidad.

Unicamente, el 22 % del personal coincide en expresar que los ascensos y promoción de los empleados en la empresa se basan en el desempeño.

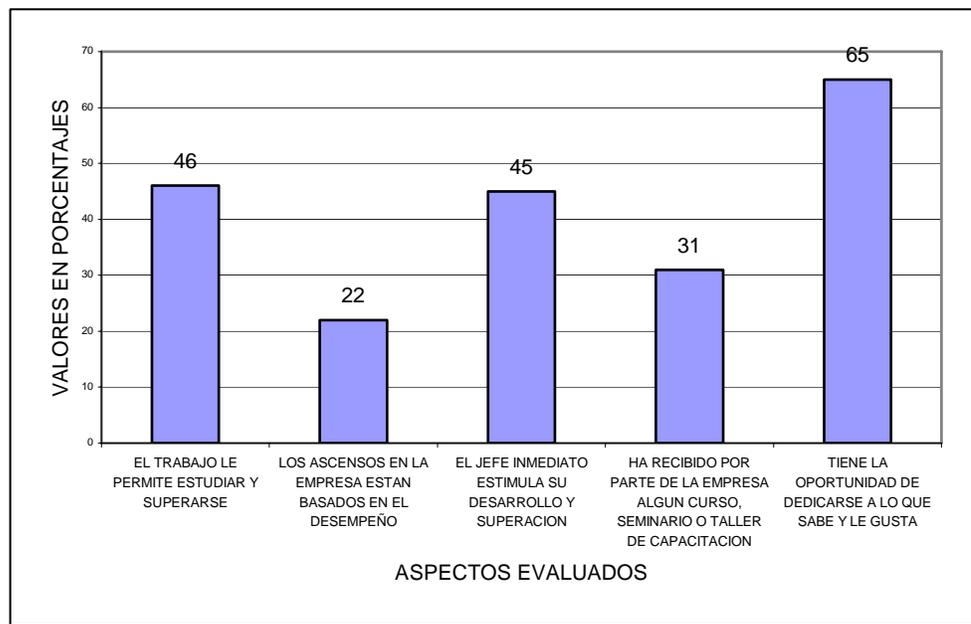
El 45 % del personal sometido a la prueba de estudio afirma que su jefe inmediato impulsa y/ o estimula su desarrollo y superación.

Solo el 31 % del personal indico que se le ha tomado en cuenta por parte de la empresa para recibir algún curso, seminario o taller de capacitación.

El 65 % del personal considera que en el trabajo tiene la oportunidad de dedicarse diariamente a lo que sabe y le gusta hacer, lo que puede asumirse como un complemento que justifica sus razones de identificación con la empresa y su trabajo.

Gráfica 14

SUPERACION Y DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

2.8 Identificación de elementos determinantes en el clima de la empresa

De acuerdo a los resultados aportados por el estudio de clima organizacional en la Dirección de Servicios al Cliente de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, los elementos más significativos en la empresa son:

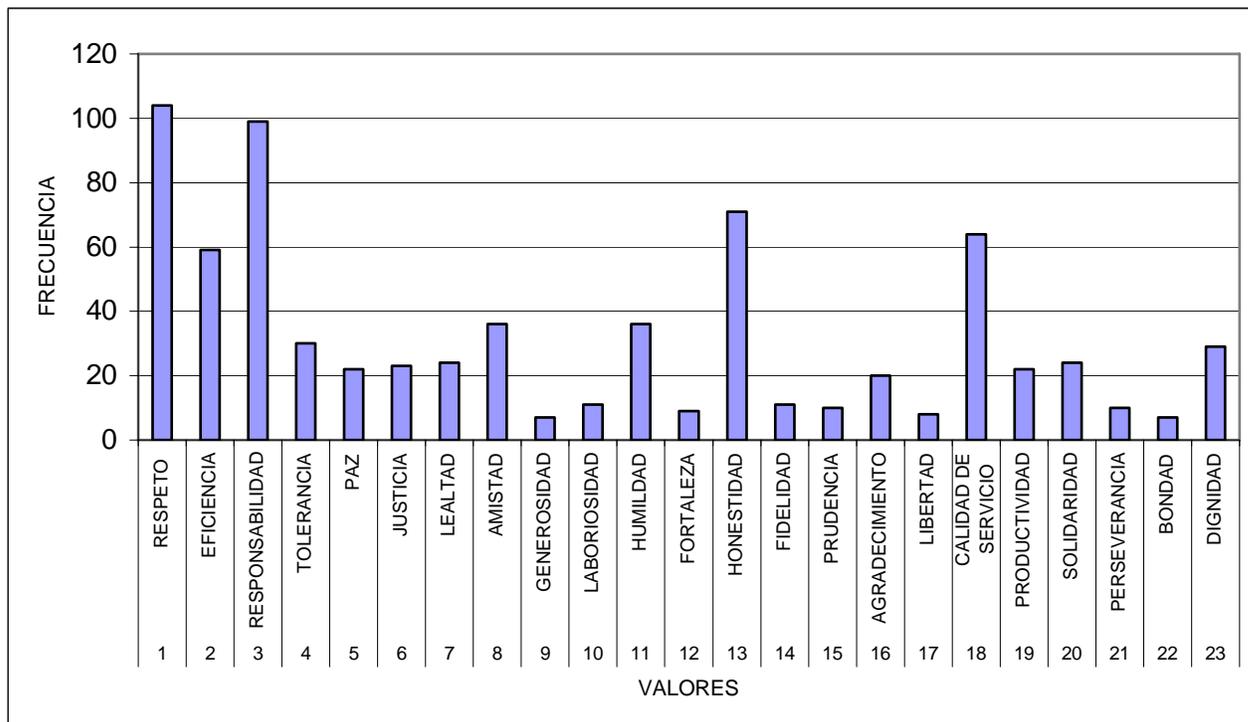
- **Reconocimientos:** bajos niveles de reconocimiento al trabajador por la labor que realiza y una compensación económica (salario) mínima que solo permite sobrevivir al servidor en condiciones precarias, particularmente al trabajador operativo.
- **Comunicación:** poca comunicación formal e informal, limitada comunicación descendente, marcando un distanciamiento entre trabajadores y autoridades, evidenciando poco interés por aceptar las opiniones de los empleados. Por otro lado, no existen canales o medios de comunicación adecuados.
- **Políticas de desarrollo:** hay una ausencia total de políticas de desarrollo del personal, no hay una promoción de puestos y ascensos basados en el desempeño, no existe una carrera laboral
- **Confianza:** no se promueve por parte de las jefaturas de la empresa el empoderamiento del trabajador y el trabajo en equipo que tienda a desarrollar responsabilidad y compromiso en su área de trabajo.

- **Capacitación:** no existe una unidad de capacitación comprometida a desarrollar programas eficientes que respondan a las necesidades de fortalecer y mejorar el trabajo del personal, tampoco existe una estrategia de trabajo en este sentido sustentado en un diagnóstico objetivo de las necesidades de la empresa.
- **Valores:** no existen valores compartidos en la empresa que marquen el rumbo de la misma y que guíen las acciones de los trabajadores, hay un desconocimiento total de la visión y misión de la empresa, como parte de un programa institucional.
- **Recreación y esparcimiento:** faltan programas orientados a la recreación cultural, social y deportiva de los trabajadores de la empresa, para mejorar la convivencia entre los trabajadores y autoridades y fomentar un ambiente de más armonía, cooperación y ayuda mutua.

2.9 Identificación de valores de la empresa

Cinco valores son los que con mayor frecuencia los trabajadores de Empagua comparten como los más importantes, los cuales consideran debe poseer cualquier persona pero en forma particular los trabajadores de la empresa. Estos valores en el orden de importancia que le concede el personal son: respeto, responsabilidad, honestidad, calidad de servicio y eficiencia. Aunque reconocen de gran significación la amistad y la humildad.

Gráfica 15
VALORES COMPARTIDOS



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

C. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

1. Generalidades

El estudio de clima organizacional realizado en la Dirección de Servicios al Cliente de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, es una herramienta administrativa que refleja la percepción del trabajador en un momento dado, respecto a las distintas condiciones y aspectos que inciden en su gestión laboral dentro de la empresa. Los

resultados de la misma pueden variar si se modifican o cambian las condiciones prevalecientes en este momento.

Como cualquier herramienta administrativa, cobra validez en la medida que los resultados permitan definir una estrategia de trabajo con el propósito de mejorar, corregir ó modificar oportuna y adecuadamente las condiciones predominantes.

Las premisas del estudio, planteadas en las hipótesis de la investigación, permiten focalizar las áreas de mayor interés y sobre cuyos resultados es necesario formular las estrategias de reconversión orientadas a la mística de excelencia en el servicio.

En tal sentido, el estudio realizado en la Dirección de Servicios al Cliente, pone en relieve entre otras cosas que el trabajador tiene poca participación en la toma de decisiones, tiene un concepto personal de lo que es la misión y visión de la empresa, no como una política institucionalizada divulgación que se haya dado por parte de la empresa, no posee la libertad de tomar decisiones en cuestiones relativas a su trabajo (empoderamiento), tiene una escasa interrelación con las autoridades superiores y una evidente falta de oportunidades y recompensas justas en su trabajo, lo cual contrasta significativamente con la percepción de un trabajador satisfecho, que definen Keith Davis y John Newstrom “Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como

individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.” (9:27)

Modificar estas percepciones negativas de los elementos del clima de la empresa, es insoslayable si se quiere desarrollar actitudes nuevas de mística y excelencia en el servicio en el trabajador. Porque las actuales percepciones del trabajador se traducen en actitudes que obviamente se reflejan en su gestión laboral con un rendimiento mínimo, indiferencia a una mística de servicio y de trabajo, una identificación con la empresa sin visión de corresponsabilidad y una falta de motivación.

Parte substancial dentro de la investigación, también lo constituye la detección de los valores que el trabajador de la Dirección de Servicio al Cliente, comparte como los más importantes y considera como imprescindibles en el perfil del trabajador de la empresa. Se pueden identificar cinco valores que son: la eficiencia, la responsabilidad, la honestidad, la calidad de servicio y el respeto.

Es importante institucionalizar dichos valores dentro de la dirección y la empresa, con el propósito de fomentar y desarrollar actitudes nuevas y positivas de servicio y de identificación.

“Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras propias percepciones” (19: 174)

Por otra parte, un aspecto vital dentro de cualquier empresa es la comunicación. Pese a ello, el estudio revela según las percepciones del personal, que existe una mala comunicación entre la

empresa y los trabajadores, que faltan de medios para informarse acerca de la misma y que desconocen cuales son de los valores que guían el rumbo de Empagua. Ello hace imperativo cambiar dicha percepción pues se debe recordar que “La información constituye la fuente de energía que mueve la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña un papel esencial.

La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un sistema de comunicaciones.” (25: 371)

“La importancia de comunicar y de estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas modernas” (25: 372)

Lo expuesto permite sustentar la importancia de iniciar procesos de cambio inmediatos, que mejoren los elementos del clima que generan las percepciones negativas del trabajador de la Dirección de Servicio al Cliente, basados en estrategias dinámicas y proactivas con orientación al servicio y la mística de trabajo. La cual se presenta en la Propuesta de Programa para desarrollar la excelencia en el servicio en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.

CUADRO 1

ANALISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE

No.	HIPOTESIS		RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION	TECNICA DE INVESTIGACION UTILIZADA
	CAUSAS	EFECTOS		
HIPOTESIS No. 1				
a.	Poca participación en la toma de decisiones	Producen una limitada identificación del personal para con su gestión y la empresa, el bajo rendimiento en sus labores, indiferencia a la mística de trabajo y una manifiesta desmotivación en el trabajador de Empagua	Poca participación en la toma de decisiones	Cuestionario de Clima Organizacional
b.	Desconocimiento de la visión y misión		Desconocimiento de la misión y visión institucionalizada de la empresa	Cuestionario de Clima Organizacional
c.	Inexistente empoderamiento del personal		Rendimiento aceptable, de acuerdo a las exigencias del trabajo, falta de empoderamiento.	Observación directa Entrevistas con los jefes inmediatos
d.	Escasa interrelación entre autoridades y subordinados		Escasa interrelación entre la empresa y los trabajadores	Cuestionario de Clima Organizacional
e.	Falta de oportunidades y recompensas justas		Falta de oportunidades, poco reconocimiento, insatisfacción por el salario recibido.	Cuestionario de Clima Organizacional
HIPOTESIS No. 2				
a.	La eficiencia	Son los valores a desarrollar en la organización para aumentar el compromiso y la identificación con el trabajo y la institución, vitalizar su motivación y provocar una mística de servicio basada en la excelencia laboral	Eficiencia	Cuestionario de Clima Organizacional
b.	La responsabilidad		Responsabilidad	
c.	La productividad		Honestidad	
d.	La calidad en el servicio		Calidad de servicio	
e.	La fidelidad		Respeto	
HIPOTESIS No. 3				
a.	La sensibilización del personal de Empagua a todo nivel y la mejora de los canales de comunicación, son las estrategias a impulsar.	Para generar el cambio en el clima organizacional de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala y desarrollar valores compartidos.	Mala comunicación formal e informal, de arriba hacia abajo y con mayor énfasis de abajo hacia arriba. Poca apertura de las autoridades a las opiniones del trabajador.	Cuestionario de Clima Organizacional
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.				

CAPITULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

Con el propósito de mejorar en forma sustancial algunos de los elementos del clima de la organización, tales como el bajo conocimiento de la empresa, la mala comunicación, la falta de oportunidades para el desarrollo y superación y las escasas o inexistentes compensaciones y beneficios al personal, que de acuerdo al estudio practicado inciden negativamente en la actividad laboral del trabajador de Empagua; y con la intención de contribuir al fortalecimiento de aquellos elementos bien posicionados dentro de la fuerza laboral, como la identificación con la empresa, las condiciones laborales de la misma y las relaciones con los compañeros y autoridades, se estructuro la siguiente:

PROPUESTA DE PROGRAMA PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA LABORAL EN LA DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

1. Objetivo

Implementar una serie de estrategias que generen las condiciones para un clima organizacional que fomente en el trabajador de la Dirección de Servicio al Cliente de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala una mística de excelencia en el servicio.

2. Beneficios Esperados

- Crear un ambiente adecuado tanto para el trabajador de la empresa como para los clientes y usuarios del servicio.
- Consolidar desde los niveles más altos las relaciones de autoridades con subalternos y entre compañeros de trabajo, en un ambiente de buena comunicación (formal e informal), armonía y cooperación.
- Mejorar la actitud de trabajo del empleado de tal forma que manifieste interés en sus actividades, deseo de mejorar continuamente y el desarrollo una mística de servicio en su gestión diaria.
- Fortalecer el conocimiento e identificación con la empresa, basados en una política institucionalizada en este sentido.
- Mejorar los servicios prestados al usuario a partir del reconocimiento de los valores compartidos que guían el rumbo de la empresa.
- Fortalecer las políticas de reconocimiento al personal para que el mismo este altamente motivado.

- Fomentar una carrera laboral y estimular la capacitación y la educación formal como los medios de superación y desarrollo en la empresa.

B. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta se sustenta en tres programas que son:

- b. Programa de información y desarrollo de valores
- c. Programa de socialización
- d. Programa de seguimiento, evaluación y retroalimentación

El proceso de desarrollo de cada uno de estos programas, involucra la implementación de una serie de etapas sucesivas orientadas a mejorar los índices negativos de los elementos del clima organizacional encontrados en el estudio realizado.

1. Programa de información y desarrollo de valores

1.1 Etapa de sensibilización

- a. Dirigida a:
Los niveles gerenciales, de asesoría y de dirección.
- b. Propósito:
Hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente en el clima de la organización y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia de acción en

forma de cascada, de los niveles superiores a los niveles inferiores.

c. Contenido:

Esta etapa comprende tres seminarios, los cuales se detallan a continuación:

c.1 Reconociendo las condiciones actuales de la empresa

Temas mínimos incluidos:

Introducción.

Presentación del estudio realizado, su análisis, conclusiones y recomendaciones.

Estrategias de trabajo para el cambio.

Los compromisos y metas a alcanzar.

La excelencia laboral en la Dirección de Servicios al Cliente.

c.2 El líder como factor de cambio

Temas mínimos incluidos:

Definición de líder

Características del líder

El cambio y sus principales causas de resistencia

El líder como motor del cambio

El líder reconoce logros de su personal

Taller de experiencias compartidas.

La comunicación y la información.

c.3 Empoderamiento y trabajo en equipo

Temas mínimos incluidos:

Definición de empoderamiento.

Importancia del empoderamiento en la gestión empresarial actual.

Importancia de los valores en el proceso de empoderamiento.

Definición de trabajo en equipo.

Como generar trabajo en equipo a partir del empoderamiento del personal.

Resultados esperados del empoderamiento y el trabajo en equipo.

d. Duración:

Los seminarios tendrán una duración de 4 horas cada uno.

e. Lugar:

Hotel Camino Real.

f. Costo del evento

Cada evento cubriendo gastos del expositor, material de apoyo, desayuno, coffee break y hotel tiene un costo total de Q16, 000.00

- g. Número de participantes:
20 personas

1.2 Etapa de concientización de la empresa y desarrollo de valores

Fase 1

- a. Dirigido a:
Jefes de unidad, personal administrativo, técnico y operativo de oficinas.
- b. Propósito:
Inducir al personal en el conocimiento de la empresa, concientizarle sobre los servicios que la misma presta e identificarlo con su trabajo y la institución.
- c. Contenido:
Esta etapa comprende un taller, una visita técnica y un seminario:
- c.1 Taller: **Conociendo mi empresa**

Temas mínimos incluidos:

- Conocimiento de la misión, visión y valores de Empagua
- Como esta estructurada y organizada la empresa

- El proceso del agua potable (procesos de captación, tratamiento, control de calidad y distribución del agua potable)
- El proceso de aguas servidas y pluviales
- Concientización sobre el uso racional del agua potable
- Importancia del servicio que cada trabajador brinda a la empresa

c.2 Visita técnica: **Visita a la planta de tratamiento Lo de Coy**

Recorrido:

- Bienvenida a los participantes
- Caja de entrada
- Canal de entrada
- Canal de mezcla rápida
- Canal de mezcla lenta
- Sedimentadores
- Filtros
- Tanque de almacenamiento
- Sistema de recuperación
- Conocimiento de los químicos utilizados
 - Sulfato de aluminio
 - Polielectrolito
 - Sulfato de cobre
 - Cal hidratada
 - Cloro gaseoso
 - Hipoclorito
 - Silito fluoruro de sodio

- Refacción a los participantes

c.3 Seminario: **Mística de servicio como resultado de integrar valores y trabajo en equipo**

Temas mínimos incluidos:

- Que son valores
- Importancia de los valores para la persona, la sociedad y la organización
- Importancia de tener valores compartidos en la empresa
- Cuales son nuestros valores compartidos
- Que es mística de servicio
- Como nuestros valores influyen en nuestra mística de trabajo
- Trabajo en equipo como mística de trabajo y servicio

d. Duración:

El seminario y el seminario taller tendrán una duración de 8 horas cada uno.

La visita técnica tiene una duración de 1 hora con 15 minutos.

e. Lugar:

Conquistador Ramada Hotel

Planta de tratamiento Lo de Coy (visita técnica)

f. Costo del evento

El costo de cada evento incluye gastos del expositor, material de apoyo, coffee break y hotel. Tiene un costo unitario de Q 8, 000.00 siendo el total de la inversión por los 4 eventos de Q 32,000.00.

El costo de cada visita técnica es de Q 400.00 por transporte, total a invertir en visitas Q 800.00.

g. Número de participantes:

62 personas, organizadas en 2 grupos de 31 personas cada uno.

Fase 2

Seminario taller motivacional

a. Dirigido a:

Personal operativo de campo

b. Propósito:

Inducir al personal en el conocimiento de la empresa, concientizarle sobre los servicios que la misma presta e identificarlo con su trabajo y la institución.

c. Contenido:

c.1 Taller motivacional: **Conociendo mi empresa y valorando mi trabajo**

Temas mínimos incluidos:

- Conocimiento de la misión, visión y valores de Empagua
- Somos parte de un gran equipo (Importancia del servicio que cada trabajador brinda a la empresa)
- Todos somos importantes (Yo estoy bien, tu estas bien, todos estamos bien trabajando en equipo)

d. Duración:

El taller tendrá una duración de 1 hora con 30 minutos cada uno.

e. Lugar:

Punto de reunión previo a iniciar labores.

f. Costo del evento

El costo de cada evento incluye gastos del conductor del taller y refacción. Tiene un costo unitario de Q 800.00 siendo el total de la inversión por los 2 eventos de Q1,600.00.

g. Número de participantes:

65 personas, organizadas en 2 grupos uno de 33 personas y otro de 32 personas.

1.3 Etapa de promoción institucionalizada de los valores de la empresa

a. Dirigido a:

Todo el personal de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala y a clientes, usuarios, proveedores, trabajadores de la Municipalidad y otros visitantes de la empresa.

b. Propósito:

Difundir de forma institucionalizada en todas las unidades de la Dirección de Servicios al Cliente de Empagua, la misión, visión y valores compartidos, que guían el rumbo de la dirección y de la empresa, para que se conozcan, se aprendan, se asimilen y se compartan.

c. Contenido:

c.1 Cuadro de valores de la empresa

Cromo con impresión digital a full color de 60 cms. X 50 cms. con base de madera, que contenga:

- La misión, visión y valores compartidos de la empresa.
- Un fondo fotográfico que identifique plenamente la actividad de la empresa.
- El logotipo de la institución.
- Mensaje ó slogan de la empresa.

c.2 Modificaciones importantes:

Dado que lo que se pretende es que el personal comprenda, asimile y se sienta identificado con la empresa y su misión, es imprescindible se comparta misión y visión de la dirección en particular, ya que no se cuenta con una. Para tal efecto se presenta como propuesta la siguiente:

Misión

“Nuestro producto es vida y nuestro empeño es brindar un servicio de excelencia”

Visión

“Ser la Dirección de la Empresa Municipal de Agua con el mejor nivel de servicio y eficiencia que garantice clientes satisfechos”

d. Duración:

Permanente.

e. Lugar:

El cuadro se colocara en un área visible de la unidad.

f. Participantes:

Todas las unidades de la Dirección de Servicios al Cliente de Empagua que incluye: dirección, jefaturas de unidades, áreas de recepción y pasillos principales.

g. Costo

El costo unitario por cuadro es de Q 300.00 y el total de la inversión por los 12 cuadros es de Q 3,600.

1.4 Etapa de internalización de valores

Esta etapa de reforzamiento e internalización, se implementara a través de la institucionalización de reuniones de trabajo en forma semanal con una duración máxima de 20 minutos, durante la cual se ocuparan los cinco minutos iniciales para reforzar el conocimiento de la misión, visión y valores compartidos y el intercambio de experiencias.

CUADRO 2

INVERSION DEL PROGRAMA DE INFORMACION Y DESARROLLO DE VALORES

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE

AÑO 2005

No.	PROGRAMA	ETAPA	ACTIVIDAD	EVENTOS			INVERSION TOTAL POR ETAPA	
				COSTO UNITARIO	No.	COSTO TOTAL		
1	INFORMACION Y DESARROLLO DE VALORES	SENSIBILIZACION	Seminario: Reconociendo las condiciones actuales de la empresa	Q16,000.00	1	Q16,000.00	Q48,000.00	
2			Seminario: El líder como factor de cambio	Q16,000.00	1	Q16,000.00		
3			Seminario: Empoderamiento y trabajo en equipo	Q16,000.00	1	Q16,000.00		
4		CONCIENTIZACION		Taller: Conociendo mi empresa	Q8,000.00	2	Q16,000.00	Q34,400.00
5				Planta de tratamiento Lo de Coy	Q400.00	2	Q800.00	
6				Seminario: Mística de servicio como resultado de integrar valores y trabajo en equipo	Q8,000.00	2	Q16,000.00	
7				Taller motivacional: Conociendo mi empresa y valorando mi trabajo	Q800.00	2	Q1,600.00	
8		PROMOCION DE VALORES		Cuadro con cromo a full color que contiene visión, misión y valores de Empagua	Q300.00	12	Q3,600.00	Q3,600.00
9		INTERNALIZACION DE VALORES		Reuniones de trabajo *	Q387.02	40	Q15,480.80	Q15,480.80
INVERSION TOTAL EN PROGRAMA							Q101,480.80	

FUENTE: Elaboración propia. Año 2004.

* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal administrativo de la Dirección de Servicios al Cliente, que es de Q 2,925.75

2. Programa de socialización

Justificación

Este programa tiene como propósito mejorar algunos de los aspectos mas relevantes que el estudio de clima organizacional evidencio con un comportamiento negativo. Aspectos puntuales como: la comunicación, el estímulo y reconocimiento al personal, la capacitación y desarrollo, la convivencia entre autoridades y trabajadores y entre compañeros de trabajo.

En tal sentido, el programa pretende fortalecer los procesos de comunicación formal e informal dentro de la empresa, tanto en línea vertical (de jefes a subalternos y de subalternos a jefes) como en línea horizontal (entre compañeros). Promover actividades conjuntas de autoridades y colaboradores, donde se impulse el reconocimiento al buen desempeño, se motive la creatividad del trabajador, se mejoren y amplíen los procesos de capacitación y desarrollo y se abran los espacios para un ambiente de armonía y colaboración a todo nivel.

2.1 Comunicación formal e informal

a. Dirigido a:

Todo el personal de la Dirección de Servicios al Cliente de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.

b. Propósito:

Mejorar las condiciones de comunicación dentro de la empresa, sean estas formales o informales.

c. Contenido:

c.1 Reuniones de trabajo:

De forma institucionalizada se programarán reuniones de trabajo con una duración de 20 minutos, una vez por semana, a partir de las 9:00 Horas los días lunes, para evaluar la semana de trabajo anterior, compartir experiencias, fijar metas, trasladar información y reforzar valores.

c.2 Publicación de una revista o boletín informativo de la empresa:

En ella se consignará información relevante de la empresa, se reforzaran valores, se publicarán reconocimientos a personas ó unidades por su buen trabajo ó por distinciones recibidas, se harán felicitaciones por cumpleaños, etc. También se publicaran invitaciones a participar en concursos de oposición para puestos de trabajo, eventos deportivos, jornadas médicas, procesos de capacitación, etc.

c.3 Cartelera informativa:

Ubicada en el área visible y próxima a las jefaturas de las unidades, brindaran una oportunidad de enterar al personal sobre temas varios de su interés.

c.4 Oficina de relaciones públicas:

Dada la existencia de una oficina de relaciones públicas, es importante promover dentro de sus funciones una de carácter interno, con información sobre el trabajo que realiza la empresa y sus logros; con campañas de concientización sobre el uso y manejo del agua al personal de la institución, con el objetivo fundamental que este funcione como ente multiplicador no solo en su acción laboral sino también en su círculo familiar y social.

2.2 Promoción de actividades conjuntas

Justificación

Que existan en la empresa los medios que permitan un acercamiento entre autoridades y subalternos, en relaciones no necesariamente de carácter laboral, actividades que integren, valoren y enriquezcan las relaciones interpersonales.

a. Dirigido a:

Todo el personal de la empresa

b. Propósito:

Estrechar relaciones entre trabajadores y autoridades y entre compañeros.

c. Contenido:

c.1 Reconocimientos al personal:

Aprovechando algunas festividades propias de la empresa como el “Día del empleado municipal” y el “Día de la fundación de Empagua” puede reconocerse una vez al año a:

- Los empleados que se distinguen por su empeño, trabajo y dedicación (uno o dos por cada unidad y dirección).
- Reconocimiento al personal con más años de servicio.
- Reconocimiento a las ideas creativas que tiendan a mejorar el servicio, procesos de trabajo ó reingenierías dentro de la empresa.
- Reconocimiento a la superación académica del personal.

- Reconocimiento al servidor por su entrega y empeño al poner en práctica los valores, la misión y visión de la empresa.

c.2 Actividades deportivas:

Fomentar la participación generalizada del personal en eventos deportivos que promueve la empresa. Involucrando una mayor participación del personal femenino y del personal operativo de campo. Participando en eventos como:

Campeonatos de fútbol o papi-fútbol.

Encuentros de básquetbol

Campeonatos de boliche

Rally, etc.

c.3 Eventos culturales:

Aprovechando fechas de especial significancia dentro del calendario, programar eventos culturales tales como:

- Semana cultural por el día de la fundación de Empagua,
- Concursos en celebración de: Día del empleado municipal, fiestas cívicas de independencia, día de la

madre, día de la secretaria, etc. Realizando concursos de:

Declamación, Oratoria, Pintura, Certámenes literarios en la rama de: poesía, cuento y ensayo.

c.4 Actividades sociales:

- Cumpleaños del trabajador
- Convivió navideño: con concursos, regalos y canastas navideñas.
- Convivencia por el Día de la fundación de Empagua.
- Convivencia por el Día del empleado municipal

2.3 Capacitación y desarrollo

Justificación

Se hace imprescindible recuperar la unidad de capacitación, y crear las condiciones necesarias para que asuma el rol que le corresponde, efectuando diagnósticos de necesidades, planes, programas y estrategias de capacitación.

Contenido:

Dadas las condiciones limitadas de inversión para capacitación que la empresa tiene, la misma puede orientarse en dos modalidades: capacitación interna y capacitación externa, atendiendo quien actúe como facilitador del curso ó evento.

a. Capacitación Interna:

Desarrollar un programa de cursos de capacitación que puedan ser atendidos por profesionales o técnicos con experiencia en cada tema. El propósito es desarrollar al personal haciéndolo mas eficiente en sus labores, que tenga la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa aspirando a cubrir puestos de mayor responsabilidad y con mejor remuneración; que pueda acceder a nuevos conocimientos y destrezas.

Entre los cursos que pueden implementarse están:

- Cursos operativos
 - Plomería
 - Instalación domiciliarias para agua potable.

- Cursos técnicos
 - Revisión y calibración de medidores
 - Mediciones topográficas
 - Operación de dosificadores

- Cursos Administrativos
 - Manejo de paquetes de computación
 - Actualización para secretarias
 - Uso y manejo de documentos oficiales
 - Operación del proceso de compras

b. Capacitación externa:

- b.1 Aprovechar los recursos de capacitación que brindan distintas instituciones (públicas y privadas), basados en programas previamente elaborados para la atención directa de necesidades de la empresa, los cuales servirán de guía para canalizar en forma eficiente el apoyo que dichas organizaciones tales como Inap, Intecap, Universidad de San Carlos y otras universidades del país, brindan sin costo como parte de los programas de apoyo institucional al sector público.

- b.2 Buscar recursos dentro de la empresa para invertir en capacitación y evaluar los préstamos otorgados a la empresa por instituciones financieras para verificar si los mismos contienen componentes de capacitación ó fortalecimiento institucional que puedan orientarse para beneficio de la institución y de los trabajadores.

CUADRO 3

INVERSION DEL PROGRAMA DE SOCIALIZACION

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE

AÑO 2005

No.	PROGRAMA	ETAPA	ACTIVIDAD	EVENTOS			INVERSION TOTAL POR ETAPA
				COSTO UNITARIO	No.	COSTO TOTAL	
1	SOCIALIZACION	COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	Reuniones de trabajo *	Q387.02	40	Q15,480.80	Q36,752.00
2			Publicación de revista o boletín informativo	Q1,500.00	12	Q18,000.00	
3			Cartelera informativa	Q500.00	1	Q500.00	
4			Relaciones públicas **	Q69.28	40	Q2,771.20	
5		PROMOCION DE ACTIVIDADES CONJUNTAS	Reconocimientos al personal	Q2,000.00	1	Q2,000.00	Q9,000.00
6			Actividades deportivas	Q1,500.00	2	Q3,000.00	
7			Eventos culturales	Q1,000.00	1	Q1,000.00	
8			Actividades sociales	Q3,000.00	1	Q3,000.00	
9		CAPACITACION Y DESARROLLO	Capacitación interna *	Q475.41	20	Q9,508.20	Q18,870.12
	Capacitación externa *		Q585.12	16	Q9,361.92		
INVERSION TOTAL EN PROGRAMA							Q64,622.12

FUENTE: Elaboración propia. Año 2004.

* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal administrativo de la Dirección de Servicios al Cliente de Empagua, que es de Q 2,925.75

** Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de la Unidad de Relaciones Públicas de Empagua, que es de Q 4,156.25

3. Programa de seguimiento, evaluación y retroalimentación

El programa de seguimiento se implementara a partir de la integración de comité mixto de autoridades y trabajadores, de preferencia un equipo de profesionales ad – honorem con conocimientos en el tema, que trimestralmente presenten a las autoridades superiores un informe sobre los logros y avances del programa.

Dentro de las actividades, que el Comité debe desarrollar están:

- Verificar por medio de observación directa y encuestas aleatorias los cambios de actitud del trabajador de Empagua.
- Comprobar el cumplimiento de las reuniones de trabajo, que constituyen el principal mecanismo de seguimiento y retroalimentación del proceso a implementar.
- Realizar entrevistas constantes con el personal para verificar el cumplimiento de actividades planificadas, actitud del trabajador y retroalimentar el programa.
- Elaborar los parámetros que permitan en forma objetiva medir la Excelencia laboral dentro de la empresa.
- Proponer a las autoridades superiores los cambios, modificaciones o acciones nuevas a realizar para mejorar los programas.
- Los resultados obtenidos en la encuesta sobre los aspectos puntuales del clima organizacional, mostraran indicadores sobre

los cambios surgidos en las percepciones del trabajador, (positivos ó negativos) sobre los cuales deben tomarse decisiones por parte de las autoridades superiores sustentados en las recomendaciones del equipo de seguimiento.

- Elaborar informes trimestrales, que contengan los resultados de las pruebas y observaciones efectuadas, las conclusiones y recomendaciones respectivas sobre el funcionamiento de los programas.

CUADRO 4

INVERSION DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y RETROALIMENTACION

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE

AÑO 2005

No.	PROGRAMA	ETAPA	ACTIVIDAD	EVENTOS			INVERSION TOTAL POR ETAPA
				COSTO UNITARIO	No.	COSTO TOTAL	
1	SEGUIMIENTO, EVALUACION Y RETROALIMENTACION	SEGUIMIENTO	Reuniones de trabajo *	Q387.02	40	Q15,480.80	Q21,886.31
2			Entrevistas con el personal *	Q3.05	127	Q387.35	
3			Obsevación directa *	Q97.52	33	Q3,218.16	
			Elaboración de propuestas	Q350.00	4	Q1,400.00	
4			Elaboración de informes	Q350.00	4	Q1,400.00	
5		EVALUACION	Encuestas	Q800.00	12	Q9,600.00	Q12,800.00
8			Otros gastos de papeleria	Q800.00	4	Q3,200.00	
9		RETROALIMENTACION	Entrevistas con el personal *	Q3.05	127	Q387.35	Q3,605.51
			Observación directa *	Q97.52	33	Q3,218.16	
			Opiniones de jefes inmediatos	Q0.00		Q0.00	
			Opiniones de autoridades superiores	Q0.00		Q0.00	
INVERSION TOTAL EN PROGRAMA						Q38,291.82	

FUENTE: Elaboración propia. Año 2004.

* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal administrativo de la Dirección de Servicios al Cliente de Empagua, que es de Q 2,925.75

CUADRO 5

**INVERSION TOTAL DE LA PROPUESTA
(POR ETAPA Y PROGRAMA)**

**EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA
DIRECCION DE SERVICIOS AL CLIENTE
AÑO 2005**

No.	PROGRAMA	ETAPA	COSTO POR ETAPA	INVERSION TOTAL POR PROGRAMA	
1	PROPUESTA	Sensibilización	Q48,000.00	Q101,480.80	
2		Concientización	Q34,400.00		
3		Promoción de valores	Q3,600.00		
4		Internalización de valores	Q15,480.80		
5		SOCIALIZACION	Comunicación formal e informal	Q36,752.00	Q64,622.12
6			Promoción de actividades conjuntas	Q9,000.00	
7			Capacitación y desarrollo	Q18,870.12	
8		SEGUIMIENTO, EVALUACION Y RETROALIMENTACION	Seguimiento	Q21,886.31	Q38,291.82
9			Evaluación	Q12,800.00	
10			Retroalimentación	Q3,605.51	
INVERSION TOTAL				Q204,394.74	

FUENTE: Elaboración propia. Año 2004.

CONCLUSIONES

1. En la Dirección de servicios al cliente de EMPAGUA, existe una fuerte identificación del personal con la empresa y con el trabajo que realizan.
2. Los trabajadores tienen una buena imagen del jefe inmediato, en quien confían y consideran capaz y eficiente en la gestión que realiza.
3. No existe dentro de la empresa una política de compensación y reconocimiento del empleado por el buen trabajo realizado, su esfuerzo y entrega al mismo, lo que produce desmotivación y baja autoestima en el trabajador.
4. Por parte de la empresa no hay una política laboral que estimule el desarrollo, la superación, la preparación y capacitación del personal, no existe una carrera laboral que estimule al trabajador a realizar un buen desempeño y que le permita fijar metas a corto, mediano y largo plazo.
5. La empresa no cuenta con una unidad responsable de diagnosticar, analizar, planificar, coordinar, dirigir, evaluar, controlar y retroalimentar capacitación de forma sistemática e institucionalizada, que permita la mejora continua de los procesos y servicios de la empresa.
6. El personal de la Dirección de Servicio al Cliente, tiene la disposición de brindar un mejor servicio, mejorando la calidad de su trabajo, sin embargo no se dan las condiciones de exigencia para comprobar que tan profunda es la convicción del trabajador en este sentido.
7. El clima organizacional de la Dirección de servicios al cliente, se ubica en una franja media con tendencia a la baja, lo que genera situaciones de

desmotivación que empieza a evidenciarse en actitudes de poco interés por mejorar su trabajo.

8. En Empagua no existen los medios para que los empleados se informen acerca de la empresa, lo que provoca una mala comunicación dentro de la empresa y un desconocimiento de los valores de la empresa.
9. El personal de Empagua desconoce cual es la visión y misión de la empresa en forma institucionalizada, aunque a criterio individual tienen una idea del servicio que brinda la empresa la cual confunden con la misión.
10. Las condiciones laborales de la empresa, son consideradas por el trabajador como aceptables.
11. No existe empoderamiento en los trabajadores que les permita la toma de decisiones.
12. No se maneja en Empagua un concepto claro del trabajo en equipo y los jefes aunque escuchan al subalterno no aceptan sus opiniones para mejorar el trabajo.
13. Las relaciones de trabajo entre compañeros es muy superficial, no manejan el concepto de equipo, se presenta poca colaboración y ayuda mutua. Regularmente la armonía se manifiesta únicamente a nivel de la unidad donde laboran.

14. El trabajador de Empagua, valora los valores y principios que deben guiar la conducta humana y a la empresa, sin embargo le dan un enfoque externo y no como un compromiso personal e institucionalizado.

15. Se comprueba la primera y tercera hipótesis planteadas, y en un 60 % la segunda hipótesis, tal como se evidencia en el cuadro de análisis comparativo de los resultados de la investigación.

RECOMENDACIONES

1. Empagua aprovechará en forma positiva la identificación que tiene el trabajador con la empresa, para introducir programas de mejora continua, que tiendan a la mejora en el servicio.
2. Las autoridades superiores de la empresa explotarán la imagen positiva del jefe inmediato, para mejorar los aspectos de comunicación formal e informal.
3. La empresa deberá Implementar una política institucional de reconocimiento al personal (de tipo económico y no económico), que estimule y motive al trabajador a desarrollar una mejor gestión y desarrolle una mística de servicio y trabajo en equipo.
4. La empresa desarrollará e implementará la carrera laboral, enfatizando en las reglas claras de promoción del personal, donde en forma profesional se ponderen aspectos tales como: académicos, capacidad, experiencia y actitud del trabajador.
5. La Dirección administrativa de Empagua, deberán implementar nuevamente en la empresa, la unidad de capacitación, con un enfoque a lo interno, promoviendo la capacitación y desarrollo del personal y un enfoque social orientado particularmente a la población escolar de la ciudad de Guatemala.
6. La Unidad de personal Implementará una política de evaluación del desempeño.

7. Las autoridades de la Dirección, deberán implementar en forma de inmediata el programa de información y desarrollo de valores para generar en el trabajador una expectativa de cambio que le motive a mejorar.
8. Los jefes inmediatos de la Dirección de Servicios al Cliente, deberán promover una comunicación fluida y directa con el personal a su cargo, promoviendo e implementando los medios adecuados para que siempre estén bien informados.
9. Las autoridades de la Dirección de Servicios al Cliente, desarrollarán en forma institucionalizada la promoción de la visión y misión de la empresa y de la Dirección.
10. El director de Servicios al Cliente y los jefes de unidad, deberán velar por mantener y/o mejorar las condiciones laborales de la empresa.
11. Los jefes deberán otorgar al trabajador un grado mayor de confianza (empoderamiento) en las labores que realiza.
12. Los jefes inmediatos deberán promover el trabajo en equipo, estimulando la participación y la generación de opiniones del personal a su cargo, poniendo especial atención en aquellos comentarios que tiendan a mejorar el trabajo.
13. Las autoridades superiores de la empresa deberán promover, estimular e institucionalizar valores compartidos por la empresa y sus trabajadores.
14. Las autoridades superiores deberán de desarrollar una política de trabajo donde la mística y excelencia en el servicio sean los indicadores que reflejen la imagen de la empresa.

15. La Dirección de Servicios al Cliente deberá desarrollar en forma integral la propuesta planteada y darle el seguimiento y ajustes respectivos, que permitan la obtención de resultados sostenibles a corto y mediano plazo.

BIBLIOGRAFIA

1. ARMSTRONG, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa.** Teresa Niño Torres, traductor. 1ª. Edición. Colombia. Fondo Editorial Legis. 1991. 750 p.
2. BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. y RANDOLPH, Alan. **Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa.** Jorge Cárdenas N., traductor. 1ª. Edición. Colombia. Editorial Norma S. A. 1996. 120 p.
3. BELANGER, Laurent. **Los Aspectos Humanos de la Organización.** 2ª. Edición. México. Editorial Limusa. 1980. 458 p.
4. CONCEJO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA. **Acuerdo de Creación de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.** 28 de noviembre de 1972. 10 p.
5. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. **Código Municipal y su reforma.** Decreto No. 56 – 2002.
6. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. **Ley de Servicio Municipal.** Decreto No. 1 – 87.
7. CHAVEZ Zepeda, Juan José. **Elaboración de Proyectos de Investigación. Módulos de Aprendizaje.** Diseño de XL Publicaciones. Guatemala. 1995. 75 p.

8. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Germán A. Villamizar, traductor. 2ª. Edición. Colombia. Mc. Graw-Hill Interamericana, S. A. 1997. 540 p.
9. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. **El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** Alicia Escamilla Agea, Traductora. 7ª. Edición. México. Mc. Graw-Hill de México, S. A. de C. V. 1988. 608 p.
10. EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA – EMPAGUA-. **Resumen Ejecutivo. Actividades 2000 - 2003.** Guatemala. 2004. 32 p.
11. GONZALEZ, Martín y OLIVARES, Socorro. **Comportamiento Organizacional, Un Enfoque Latinoamericano.** 1ª. Edición. México. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. 1999. 344 p.
12. JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA. **Reglamento General de Administración de la Empresa Municipal de Agua.** Aprobado en Actas No. 007 y 008 de las sesiones celebradas los días 29 y 30 de enero de 1973, respectivamente. Modificado en Acta No. 674 de fecha 5 de enero de 1981. Modificado en Acta No. 891 de fecha 7 de febrero de 1983. Modificado en Acta No. 1083 de fecha 4 de marzo de 1985. 9 p.
13. MAHON, Heberto. **Excelencia: Una forma de vida.** 1ª. Edición. Argentina. Javier Vergara Editor S. JA. 1991. 228 p.

14. MONTENEGRO Escobar, Otoniel y LETONA, Fernando Alfredo. Tesis: **La importancia y repercusión del clima organizacional en la satisfacción del colaborador de Sabritas de Centroamérica, S. A., sucursal Petapa.** Guatemala. 1998. 45p.
15. MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA. **Metrópolis, la revista de la ciudad.** Número 2. Guatemala. Diciembre 1999. 22p.
16. PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. Jr. **En busca de la Excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos.** Fernando Posada, traductor. 1ª. Edición. Colombia. Editorial Norma S. A. 1984. 340 p.
17. PONCE F., Ramiro. **Cultura Organizacional y Calidad Total.** Revista Gerencia. Guatemala. Marzo 2000. 54 p.
18. ROBBINS, Sthepen P. **Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones.** Alberto Santiago Fernández, traductor. 8ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1999. 816 p.
19. ROBBINS, Sthepen P. **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.** Adolfo Deras Quiñones, traductor. 7ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1996. 752 p.
20. ROBBINS, Sthepen P. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional.** José Francisco Javier Dávila Martínez, traductor. 5ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1998. 314 p.

21. ROBBINS, Sthepen P. **Administración**. Manuel Ortiz Staines, traductor. 5ª. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1996. 635 p.
22. SCOTT, Patrick B. **Introducción a la Investigación y Evaluación Educativa**. Guatemala. Talleres de Imprenta y Fotograbado Llerena, S. A. 1995. 114 p.
23. SORIA Fuentes, Julio Cesar. Tesis: **La excelencia del servicio dentro de un programa de calidad, en una organización bancaria**. Guatemala. 1996. 87 p.
24. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. **Guía Práctica del Proceso de Investigación**. Guatemala. Talleres del Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. 1995. 114 p.
25. WERTHER, William B. Jr. y DAVIS, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México. Mc. Graw-Hill / Interamericana de México, S. A. de C. V. 1995. 486 p.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO

Caja de entrada. Por esta caja se puede regular el caudal de agua cruda que se desea tratar, atrapar los desechos sólidos grandes y el exceso que se genera al rebalsar hacia el desfogue de agua cruda.

Cal hidratada. Es aplicada para obtener un PH óptimo de coagulación y floculación así como corregir la acidez del agua para que pueda utilizarse para consumo humano.

Canal de entrada. Este canal tiene la función de medir el caudal de agua que ingresa en la planta para su tratamiento y realizar el proceso de precloración.

Canal de mezcla lenta. Canal formado por pantallas con un recorrido en forma serpenteada con el fin de reducir la velocidad del caudal. En este canal por la acción del sulfato de aluminio, se unen las partículas pequeñas de lodo, formando masas de mayor tamaño que son eliminadas en el siguiente proceso.

Canal de mezcla rápida. Lugar donde se aplican los químicos: sulfato de aluminio, polielectrolito, cal hidratada y sulfato de cobre a través del cuarto de máquinas.

Cloro gaseoso. Elemento que se encarga de eliminar la contaminación bacteriológica.

Filtros. Tienen como función principal remover toda aquella materia en suspensión que no fue sedimentada. El lecho de los filtros esta compuesto por grava, piedrín y arena antracita

Floculación. Agregación de partículas sólidas por la adición de algún agente.

Hipoclorito. Es cloro granular con la misma función del cloro gaseoso.

Mística. Actitud asumida frente al trabajo, con motivación sobrenatural, divina o mágica.

Motivación. Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

Napa. Capa de agua ubicada en la superficie o en el subsuelo de la tierra.

Polielectrolito. Químico utilizado para tratamiento de altas turbiedades, pero no puede utilizarse como coagulante primario.

Sedimentadores. Tanques de paredes perforadas que reducen la velocidad del agua y permiten el acceso de agua en forma compensada. En la salida de cada sedimentador hay canaletas en la superficie que recolectan el flujo ascendente del agua ya sedimentada.

Silico fluoruro de sodio. Químico que se aplica para prevenir las caries.

Sistema de recuperación. Tanque que permite captar las aguas rechazadas provenientes de los tanques de sedimentación y de los filtros para someterlas de nuevo al proceso de tratamiento.

Sulfato de aluminio. Químico que sirve para el tratamiento de la turbiedad del agua.

Sulfato de cobre. Material químico que permite eliminar las algas.

Tanque de almacenamiento. Canal totalmente cerrado donde se efectúa la cloración final para su posterior conducción a los tanques de distribución.

ANEXO 3

Misión

"Nuestro producto es vida
y nuestro empeño es brindar un servicio de excelencia"

Nuestros Valores

Respeto

Responsabilidad

Honestidad

Calidad de Servicio

Eficiencia

El agua es vida...cuidemosla !!!

