





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS:

**“EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS:  
CASO: EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA –EMPAGUA- Año 2010”**

Tesis de graduación sometida a consideración  
del Tribunal examinador de  
Maestría en Administración Pública  
para optar al título de  
**Maestría en Administración Pública.**

**LICDA. OLGA ROSENDA RAMOS DE BETETA**

Guatemala, diciembre de 2011.

El Director de Estudios de Postgrado del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

### C E R T I F I C A:

Primero: Haber tenido a la vista el acta de examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

“En la ciudad de Guatemala siendo las **nueve horas con treinta minutos** del día **miércoles catorce de diciembre** de dos mil once, reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Examinador Dr. Luis Alfonso Beteta Vásquez, Secretario; Lic. Nery Roberto Díaz Gómez, Asesor del Trabajo de Investigación; Examinadores Lic. Julio Efraín Barrondo Figueroa, y Lic. Hugo Abel Monterroso Escalante para practicar el examen de la estudiante **Olga Rosenda Ramos de Beteta** sobre la investigación que realizó titulada **“El Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y su Incidencia en el Desempeño de los Empleados; Caso: Empresa Municipal de Agua -EMPAGUA- Año 2010.”** PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual a la postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados a la sustentante, fue **aprobado** por **unanimidad** de votos. TERCERO: El trabajo de investigación de la sustentante se aprueba **con correcciones menores**. CUARTO: El Tribunal Examinador notificó lo anterior a la postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las **diez horas con diez minutos**, se da por concluida la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron”.-----

El Director de Estudios de Postgrado del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

### C E R T I F I C A :

Primero: Haber tenido a la vista el acta de examen de graduación que copiada literalmente dice: -----

“En la ciudad de Guatemala siendo las **nueve horas con treinta minutos** del día **miércoles catorce de diciembre** de dos mil once, reunidos en la sede del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- los Miembros del Tribunal Examinador Dr. Luis Alfonzo Beteta Vásquez, Secretario; Lic. Nery Roberto Díaz Gómez, Asesor del Trabajo de Investigación; Examinadores Lic. Julio Efrain Barrondo Figueroa, y Lic. Hugo Abel Monterroso Escalante para practicar el examen de la estudiante **Olga Rosenda Ramos de Beteta** sobre la investigación que realizó titulada **“El Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y su Incidencia en el Desempeño de los Empleados; Caso: Empresa Municipal de Agua -EMPAGUA- Año 2010.”** PRIMERO: Los Miembros del Tribunal Examinador interrogaron en forma individual a la postulante sobre el contenido de su investigación. SEGUNDO: Que habiendo contestado satisfactoriamente a los cuestionamientos que le fueron planteados a la sustentante, fue **aprobado** por **unanimidad** de votos. TERCERO: El trabajo de investigación de la sustentante se aprueba **con correcciones menores**. CUARTO: El Tribunal Examinador notificó lo anterior a la postulante y declaró concluido el examen. QUINTO: No habiendo más que hacer constar y siendo las **diez horas con diez minutos**, se da por concluida la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio, firmando los que en ella intervinieron”.-----

# ÍNDICE

CONTENIDO	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
PROBLEMATIZACIÓN	
1 Matriz de investigación	1
2 Planteamiento del problema	3
3 Justificación	5
4 Delimitación	6
5 Hipótesis	6
5.1 Operacionalización de la hipótesis	6
5.2 Conceptualización de variables e indicadores	7
6. Objetivos	10
6.1 General	10
6.2 Específicos	10
CAPÍTULO II	
MÉTODOS Y TÉCNICAS	
1 Sujetos de estudio.	11
2 Población	11
3 Determinación del diseño de la investigación	11
4 Elección del método de investigación	12
5 Aplicación de entrevista no estructurada	12
6 Elaboración del diseño instrumental	12
7 Estrategia para análisis de los datos	13

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

1	Administración de Recursos Humanos	14
2	Desarrollo histórico de la administración de Recursos Humanos	15
3	Importancia de los recursos humanos en instituciones públicas	16
4	Diagnóstico de recursos humanos	17
4.1	Definición	17
4.2	Importancia	18
4.3	Objetivos	19
4.4	Áreas de análisis	20
4.5	Herramientas utilizadas	21
5	Proceso administrativo de recursos humanos	22
5.1	Admisión	22
5.2	Aplicación	22
5.3	Compensación	23
5.4	Desarrollo	23
5.5	Mantenimiento	24
5.6	Monitoreo	25
6	Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos Humanos	25
7	Inducción de recursos humanos	25
7.1	Definición de inducción	26
7.2	Importancia de la inducción	27
7.2.1	Proceso de inducción de personas	28
7.2.2	Inducción general a la organización	28
7.3	Filosofía Institucional en la inducción de los recursos humanos	28
7.3.1	Misión	28
7.3.2	Visión	29
7.3.3	Políticas	29
7.3.4	Valores	29
7.3.5	Estrategias aplicables	30

7.4	Programa de inducción	30
-----	-----------------------	----

## CAPÍTULO IV

### ANTECEDENTES

1	Análisis contextual de EMPAGUA	33
1.1	Antecedentes de la empresa	33
1.2	Situación actual de Inducción de la Empresa Municipal de Agua de La Ciudad Capital. (EMPAGUA)	34
1.2.1	Elementos de planificación administrativa	34
1.2.2	Misión	35
1.2.3	Visión	35
1.2.4	Objetivos	35
1.2.5	Políticas	35
1.2.6	Funciones	36
1.2.7	Estructura organizacional	36
1.2.8	Servicios principales de la Dirección de Servicios Básicos	37

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1	Evaluación y análisis del proceso actual de Inducción general	38
1.1	Aspectos organizacionales del personal	38
1.1.1	Frecuencia de cambio de puestos	39
1.2	En etapa de inducción general	40
1.2.1	Documentación utilizada para la inducción general	40
1.2.2	Aspectos de planificación administrativa	40
1.2.3	Elementos de cultura organizacional	41
1.2.4	Conocimiento de la estructura organizacional	45 44
1.2.5	Aspectos organizacionales transmitidos en la contratación	46 45
1.3	En etapa de inducción específica	47
1.3.1	Presentación formal al departamento	48
1.3.2	Documentos utilizados en la inducción específica	48
1.3.3	Expectativas de desempeño transmitidas	49

1.3.4	Seguimiento y evaluación del proceso de inducción	50
1.3.5	Encargado del proceso de inducción de personal	50
1.4	Análisis y discusión de resultados	52
1.5	Análisis de la productividad	55

CONCLUSIONES

PROPUESTA

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente empresarial actual, el capital humano constituye el elemento esencial de diferenciación competitiva para cualquier organización, sobre cuyo talento se desarrolla la máxima competitividad, productividad y rentabilidad empresarial.

La administración del recurso humano, entonces, cobra alta relevancia, al enfocarse en la identificación, desarrollo, compensación y bienestar de los colaboradores, como talento activador de los recursos organizacionales y realizador efectivo de las operaciones, apoyando la realización de procesos de dirección gerencial y de toma de decisiones bajo criterios de integración de personal y unificación de objetivos, analizando las características que presenta el ambiente particular de trabajo de la organización.

Para La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), estas consideraciones del personal, como parte vital para el desarrollo de sus funciones, le presentan algunas deficiencias en el proceso general que se realiza respecto a la inducción de personal, como una forma de lograr su plena integración y adaptación a la cultura deseada, situación que en determinado momento incide negativamente en el logro de objetivos que la proyecten, como la empresa que satisfactoriamente, provee del vital líquido a los ciudadanos del municipio de Guatemala y el óptimo servicio en el sistema de recolección de aguas residuales.

La causa de esta problemática, es la carencia de un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso a la Dirección de Servicios Básicos y La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA) en general, lo cual ha ocasionado que éstos muestren inseguridad y desconocimiento de la planeación estratégica de la institución y durante la realización de sus tareas, desconozcan las expectativas de la empresa y de ellos mismos dentro de la

institución, lo que implica que no se sientan identificados, ni comprometidos con la misma, generando deficiencias en el uso de los recursos y obstaculizando el desarrollo de fortalezas internas que fundamenten la competitividad de su labor productiva.

La situación detectada en la Dirección de Servicios Básicos de La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), requiere acciones directivas inmediatas enfocadas en establecer un proceso de inducción, formalmente sistematizado que sea, aplicable a todos los empleados, que por cualquier razón sean asignados a un nuevo puesto, que viabilice su adaptación e integración de la estructura organizacional de la empresa.

Por lo anterior, como trabajo de tesis, El Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y su incidencia en el desempeño de los empleados, Caso La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), se presenta la propuesta de un programa de inducción para los empleados públicos de esta Institución. diseñado para la Dirección de Servicios Básicos, el cual puede ser extendido a todas las áreas de la estructura organizacional de la misma, con el objetivo de establecer un proceso que sirva de guía para la socialización e integración del personal de dicha Dirección, dirigiéndolo hacia la consecución de sus propósitos y los establecidos para toda la organización.

El capítulo I, presenta la problematización, misma que sustenta fehacientemente la realización de la investigación, integrada por la Justificación del problema y su definición, además la hipótesis, planteada como guía general a todo el proceso de investigación, además los objetivos de la misma investigación.

Los métodos y técnicas son presentados en el capítulo II, donde se especifica, la cantidad de sujetos utilizados para recabar la información de campo, así como el método principal para el análisis y presentación de los resultados obtenidos.

El capítulo III, presenta el Marco teórico, conteniendo información sobre la administración de recursos humanos y la importancia que reviste la inducción como punto principal para que el nuevo empleado público se familiarice con su puesto y la estructura organizacional general de la institución que lo reclute

Luego , se presentan los resultados de la investigación, integrada por el análisis contextual de La Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala EMPAGUA, el diagnóstico realizado para determinar la situación actual del proceso de inducción en la Dirección, incluyendo la discusión y el análisis correspondiente.

Se presentan las conclusiones de la investigación, en las que se concretiza la inexistencia de un verdadero proceso de inducción para la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA y a nivel general en toda su estructura organizacional.

Se incluyen las propuestas para corregir los resultados encontrados en la investigación, mismas que corresponde al Programa y Manual de Inducción, para ser aplicado en la Dirección General de Servicios Básicos de EMPAGUA y a nivel general de la Institución.

Por último se presenta un listado de referencias bibliográficas de textos utilizados en todo el proceso de investigación, los que sustentan el referente teórico sobre los sistemas de recursos humanos y su administración dentro de las empresas públicas, caso Empresa Municipal de Agua de Ciudad de Guatemala (EMPAGUA).

## CAPÍTULO I

### PROBLEMATIZACIÓN

#### 1 Matriz de investigación

En esta matriz se presenta la problemática que actualmente existe en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), la cual incide negativamente en la productividad del trabajo y no permite mejorar el desempeño de los trabajadores, considerando que la causa principal es el mal sistema administrativo para guiar el recurso humano, así como la hipótesis, y objetivos: general y específicos, utilizados en el desarrollo del trabajo de investigación.

**Cuadro 1**

**Matriz de investigación**

<b>PROBLEMÁTICA</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
Baja productividad de los empleados de la Dirección de Servicios Básicos de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA.)	La ausencia de un programa técnico de inducción general y específico en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), incide negativamente en la productividad de los empleados que constantemente ingresan y ocupan puestos en los distintos niveles jerárquicos de esta institución.	Evaluar si la falta de inducción en el personal de la Empresa Municipal de Agua, EMPAGUA como parte del sistema de recursos humanos, afecta la productividad de los empleados	Conocer el Sistema Administrativo de Recursos Humanos que se implementa actualmente  Explicar cómo se desarrolla el proceso de inducción, para el nuevo empleado.  Verificar si los antiguos empleados de EMPAGUA

			<p>recibieron Inducción.</p> <p>Determinar si existen manuales de inducción actualizados,</p> <p>Elaborar una propuesta de un programa y manual de inducción de observancia general para los empleados y funcionarios de Empagua.</p>
--	--	--	---

## **2 Planteamiento del problema**

En la administración de empresas públicas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados de esas organizaciones, pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas son Desempeñadas por profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

A consecuencia de no aplicar el proceso Administrativo de recursos Humanos de manera eficiente en la Empresa Municipal de Agua de Guatemala y reclutar de forma empírica a los nuevos empleados públicos, en toda su estructura administrativa se observa la siguiente problemática

En todos los niveles jerárquicos de la Empresa, se observa un bajo rendimiento en la productividad. A todo nuevo trabajador no se le proporciona la debida inducción, para familiarizarlo con las operaciones administrativas en forma general y específica al puesto que desempeñará. Los funcionarios encargados de administrar el recurso humano en la empresa no poseen la visualización de las principales necesidades del recurso humano. No existe un programa técnico de inducción de los nuevos trabajadores y es frecuente la rotación del recurso humano dentro de la Empresa. Los funcionarios y empleados de la Empresa, no están alineados apropiadamente con la Visión, Misión, Objetivos, estrategias y políticas de la empresa.

Es importante considerar la inducción ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto en la Dirección de Servicios Básicos de ésta empresa, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, el nuevo empleado va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; el desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción personal. Cuando ingresa un

nuevo colaborador a desempeñar un puesto de trabajo en esta Dirección, únicamente es enviado por Recursos Humanos, para que se le de posesión del mismo, descuidando la importancia de orientarle y a través de un proceso de inducción informarle los objetivos de la Empresa, la Dirección y el puesto a ocupar específicamente. Además formar en él una actitud positiva que incida en la productividad de su trabajo y en el de la misma área a la que pertenece.

Esto se debe a que no existe un programa de inducción y su manual correspondiente, que permita la óptima orientación al nuevo colaborador, y la documentación necesaria que informe todo el giro de la Empresa, como la relacionada al puesto y su correlación con los procesos generales de trabajo tanto de la Dirección de Servicios Básicos como la Empresa en general.

Esta situación persiste y no se visualizan cambios fundamentales en la forma de orientar a los nuevos colaboradores a las áreas de trabajo, sean estos de primer ingreso a la Dirección y/o a la Empresa, trasladados de un área de trabajo a otra o que por cualquier motivo sea necesario cambiarlos para mejorar la productividad en algunos puestos.

La Dirección de servicios básicos, como parte de la Empresa que provee de servicios públicos determinantes a la población de la Ciudad Capital, debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos empleados públicos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del nuevo empleado, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la Empresa.

Por lo anteriormente expuesto se considera necesario presentar un programa de inducción que cumpla con todos los requerimientos administrativos y técnicos y que sea puesto en funcionamiento lo más pronto posible, con el propósito de mejorar la capacitación del nuevo empleado público en los puestos de trabajo y permitir su desempeño en forma positiva y de beneficio para la empresa. con un

contenido mínimo obligatorio y relacionado con las necesidades del puesto que va desempeñar en la institución, espera un cambio de actitudes e incremento en el sentido de pertenencia con la institución, el compromiso, la responsabilidad, la probidad y celeridad en la gestión pública

### **3 Justificación**

La importancia de los Recursos Humanos se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere la idoneidad del personal, tanto en conocimientos como en habilidades, para desempeñar el trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos previamente planeados.

Este trabajo se circunscribe al estudio descriptivo de la inducción a nivel de la Empresa Municipal de Agua y al puesto de trabajo para todos los empleados, como factor que podría influenciar positivamente el desempeño de los empleados y lograr la productividad institucional en general, con beneficios para los usuarios, habitantes y vecinos de la ciudad capital de Guatemala. Además proponer un programa o propuesta de inducción general y al puesto, congruente con sus necesidades, con un contenido mínimo obligatorio y relacionado con las necesidades del puesto que va desempeñar el funcionario y/o empleado público de nuevo ingreso en la institución.

Con la inducción se espera: un cambio de actitudes, incrementar el sentido de pertenencia con la institución, el compromiso, la responsabilidad, la probidad y celeridad en la gestión pública.

El valor práctico de este trabajo plantea como propósito final, la formulación de una propuesta de programa de inducción a nivel de la Empresa Municipal de Agua, con énfasis en la Dirección de Servicios Básicos, que tenga aplicación

general para todos los empleados de Institución y como incentivo para mejorar el desempeño efectivo de sus funciones.

#### **4 Delimitación**

La investigación se circunscribe a una Dirección de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala –EMPAGUA–; La Dirección de Servicios Básicos en el período enero- diciembre 2010. La unidad de análisis del estudio, será, el personal administrativo y de campo de esta dirección. El resultado de la investigación será el diseño de un programa y un manual de inducción.

#### **5 Hipótesis**

“La ausencia de un programa técnico de inducción general y específico en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), incide negativamente en la productividad de los empleados que constantemente ingresan y ocupan puestos en los distintos niveles jerárquicos de esta institución.”

##### **Variable Independiente**

Ausencia de un programa técnico de inducción general y específico

##### **Variable Dependiente**

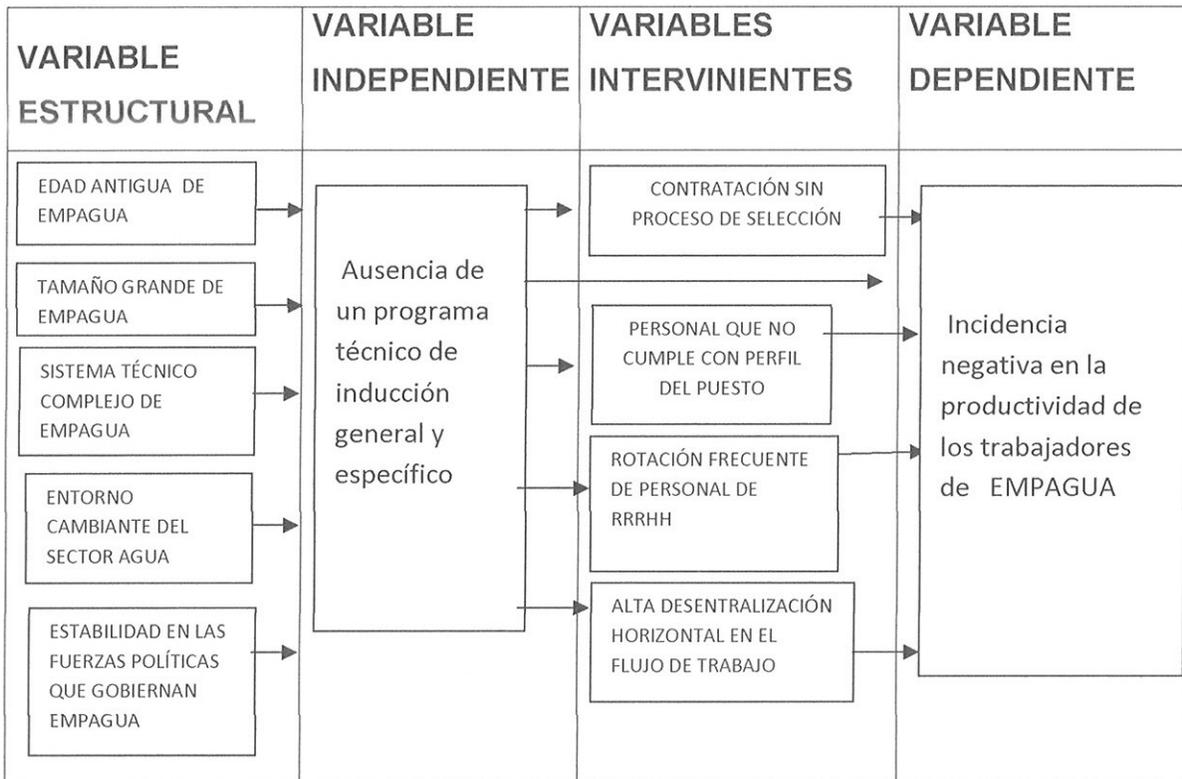
Incide negativamente en la productividad de los trabajadores

#### **5.1 Operacionalización de la hipótesis**

El presente trabajo permitió organizar y documentar las acciones y operaciones que definieron la secuencia lógica de los procedimientos de la investigación, la redacción del informe final y la propuesta de inducción para la Dirección de Servicios Básicos, de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala –EMPAGUA–, con aplicación para toda la estructura organizacional de la Institución. A continuación se presenta el diagrama de influencia de variables y su operacionalización.

Figura 1

Diagrama de influencia entre variables



## 5.2 Conceptualización de variables e indicadores

### a. Variables estructurales

Estas componen lo que se denomina el entorno empresarial y pueden tener componentes económicos, políticos, etc.

- **Edad Antigua de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA)**

EMPAGUA es una Institución que fue creada según acuerdo del Concejo Municipal el 07 de diciembre de 1972, tiene 37 años de haber sido fundada.

- **Tamaño grande de Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. EMPAGUA**

La estructura organizativa de Empagua, está constituida por un Concejo Municipal, La Junta Directiva, Gerencia General, Sub Gerencia Administrativa Financiera, y Sub Gerencia técnica, la primera cuenta con 15 Unidades administrativas y la segunda con 23 Unidades operativas

- **Sistema técnico**

El sistema técnico de EMPAGUA, por la dimensión de la Institución, es Complejo, tiene un conjunto de procedimientos, que no están unificados, pero sirven para producir resultados.

- **Estabilidad en las fuerzas políticas que gobiernan la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.**

La empresa está influenciada por fuerzas externas que determinan el qué hacer y el cómo, de la Institución lo que en determinado momento influye en la estabilidad de los empleados.

- **Entorno Cambiante**

El entorno de la Empresa Municipal de Agua de la ciudad de Guatemala es muy cambiante, ya que presta servicio a todos los vecinos de la capital y su área de influencia, este numeroso sector de la población, es atendido principalmente por EMPAGUA, ya solo existe un empresa privada que también ofrece el servicio de agua, pero no tiene cobertura para todo este segmento de la población.

### **Indicadores**

- Procedimientos no estandarizados
- Descoordinación en las Direcciones

## **b. Variable Independiente: Ausencia de un programa técnico de inducción general y específico**

“Inducción es el proceso formal para familiarizar a los colaboradores de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo”<sup>1</sup>

### **Indicadores**

- Existencia de un programa de inducción general
- Contenido del programa
- Existencia de programa de inducción al puesto
- Contenido de los programas de inducción
- Número de funcionarios que recibieron inducción general
- Número de funcionarios que recibieron inducción al puesto
- Recursos humanos y materiales para inducción.

## **c. Variables intervinientes**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

### **Indicadores**

- Contratación sin proceso de selección
- Personal que no cumple con perfil del puesto
- Frecuente rotación del personal
- Alta descentralización horizontal en el flujo de trabajo

---

<sup>1</sup> Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos. 2007. México Mc Graw Hill.

**d. Variable Dependiente:**

**Incidencia negativa en la productividad de los trabajadores de EMPAGUA**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

**Indicadores**

- Productividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad de trabajo

**6. Objetivos**

**6.1 General**

Evaluar si la falta de inducción en el personal de la Empresa Municipal de Agua, de la Ciudad de Guatemala –EMPAGUA–, como parte del sistema de recursos humanos, afecta la productividad de los empleados

**6.2 Específicos**

- Conocer el Sistema Administrativo de Recursos Humanos que se implementa actualmente.
- Explicar cómo se desarrolla el proceso de inducción, para el nuevo empleado.
- Verificar si los antiguos empleados de EMPAGUA recibieron Inducción.
- Determinar si existen manuales de inducción actualizados
- Diseñar un programa y manual de inducción de observancia general para los empleados y funcionarios.

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **1 Sujetos de estudio.**

Los sujetos de estudio lo conforman 48 colaboradores que laboran en la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA,, entre los que existen un director y dos jefes de Unidad, un técnico y otro administrativo, ambos con funciones específicas, que se complementan para alcanzar los objetivos generales de esta Dirección

#### **2 Población**

Se tomo como referencia la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, para realizar la investigación de campo y obtener los datos requeridos en el presente estudio, mismos que reflejaron la urgente necesidad de la existencia de un programa de inducción, para el personal de nuevo ingreso y todos aquellos colaboradores que sean trasladados de una unidad a otra, asignados a puesto de trabajo con funciones distintas, con el propósito que pueda ser aplicado extensivamente a otros departamentos de la institución.

Actualmente la cantidad de colaboradores de EMPAGUA, suman 1500. Ubicados en las distintas áreas administrativas de la institución y unidades de la actual estructura organizacional con la que se desarrollan las operaciones, administrativas y técnicas, establecidas de acuerdo a los objetivos de su creación.

#### **3 Determinación del diseño de la investigación**

Con el propósito de obtener la información necesaria a la evaluación de la situación actual del proceso de inducción en EMPAGUA, se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo sobre el total de la población de empleados que integran la estructura organizacional de la Dirección de Servicios Básicos de Empagua que actualmente desempeña todas sus funciones administrativas, financieras y técnicas,

Se recolectaron datos de carácter cualitativo que fueron cuantificados mediante codificación. El diseño de investigación es descriptivo, para recabar información sobre la inducción de personal en los distintos niveles jerárquicos de la Dirección de Servicios Básicos, de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA).

#### **4 Elección del método de investigación**

Los métodos utilizados en todo el proceso de investigación fueron: el Científico, auxiliado por el Deductivo, Inductivo. Cada uno en el momento de la recolección, clasificación, ordenamiento, sistematización, análisis y presentación de la información, fueron tomados en cuenta, pues sin los lineamientos correctos los resultados de cualquier tipo de investigación, no reflejan las expectativas esperadas.

#### **5 Aplicación de entrevista no estructurada**

Se realizó una entrevista no estructurada con el departamento de Recursos Humanos, con el propósito de obtener información sobre la inducción en la empresa, y solicitar autorización para realizar la investigación; además la colaboración del personal involucrado en forma directa e indirecta en todo el proceso de recolección de la información.

#### **6 Elaboración del diseño instrumental**

Se diseñó un cuestionario estructurado, como base para la recolección de la información. (Anexo 2), tomando como base la hipótesis "La ausencia de un programa de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso a la Empresa Municipal de Agua, de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), es causa de la problemática observada en el desempeño de funciones en los puestos de trabajo; con base a ello se establecieron los objetivos a alcanzar con la investigación y sus correspondientes propuestas.

## **7 Estrategia para análisis de los datos**

Para el análisis de la información obtenida se siguió el siguiente procedimiento:

- Análisis de la situación de la inducción en la empresa, y los efectos que causa la ausencia de un apropiado programa, que fortalezca al nuevo colaborador al momento de su ingreso y la ocupación de supuesto.
- Análisis de cada elemento que compone la inducción general, específica y su evaluación, para verificar la existencia de prácticas e instrumentos administrativos de apoyo, que permitan realizar una inducción adecuada en los distintos niveles jerárquicos de EMPAGUA.
- El estudio se enfocó, en la discusión y análisis de la situación general de gestión que atraviesa la empresa, que sirvió como base para proceder a la elaboración del contenido del programa de inducción de personal propuesto.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio de los empleados, de la propia institución y de las personas a quien va dirigido el servicio público en general, dicho proceso se basa en los siguientes principios.

- El recurso humano es el activo más importante que tiene una organización, por lo que su efectiva administración es la clave del éxito, ya que genera mayor valor que el que representa su contratación.
- Es más probable alcanzar el éxito si las políticas y los procedimientos de personal hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos cooperativos, diseñados en la filosofía de EMPAGUA..
- Se debe promover la integración de todos los miembros de la organización, orientándolos a trabajar unidos hacia una meta común y fortalecerles sobre el trabajo en equipo.

La administración de los recursos humanos en el sentido amplio del término; la definimos diciendo que: no nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a la acción de administrar, en su primera aceptación: “gobernar, regir aplicar”. Por lo tanto, administración de los recursos humanos hace a un manejo integral de estos <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Paredes. F. (2007), **La Capacitación del recurso humano como herramienta principal de la productividad en las medianas empresas guatemaltecas**. Tesis. USAC. Guatemala

Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores a una organización. Involucra no sólo el esfuerzo y actividad humana, sino también otros factores como conocimientos, experiencias, motivación, actitudes, aptitudes, habilidades, y valores morales que ha formado en el seno de la familia y en su formación personal y profesional, entre otros.

Además “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”<sup>3</sup> (Además, son todas aquellas decisiones referentes a relaciones de empleo que influyen en la eficacia tanto de los empleados como de las organizaciones.

## **2 Desarrollo histórico de la administración de Recursos Humanos**

El hombre es un ser social y por lo tanto necesita comunicarse con sus semejantes para lograr metas u objetivos, que no podrían ser alcanzados de manera aislada, así han nacido las organizaciones y los sistemas administrativos para guiar eficientemente las operaciones de empresas públicas y privadas a lo largo de la historia económica de todos los países.

A principios del siglo XX, científicos sociales empezaron a defender los principios de la llamada administración científica de personal, gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores pueden contribuir considerablemente a mejorar la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que en la actualidad todavía se reconocen como validos.

Los Recursos Humanos asumen un carácter autónomo cuando los órganos que lo desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como unidad independiente, por lo cual, el desarrollo de los

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos Humanos. 8ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill,

Recursos Humanos coincide con el nacimiento y la consolidación de la función de personal. Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. (Ambrosio. 2007).

Cumplen un papel clave en otorgar valor a las organizaciones, pues es considerado que dentro de todos los factores productivos el humano es el que determina la existencia, la riqueza, y la generación de valores dentro de la institución, influyen en la circulación de ideas e información, la satisfacción del cliente, el manejo de bases de datos y programas de la organización que forman parte del capital estructural.

### **3 Importancia de los recursos humanos en instituciones públicas**

El desarrollo de las sociedades obliga a la actividad empresarial a realizar constantemente revisiones en sus estructuras organizacionales, con el propósito de producir tanto bienes tangibles como intangibles, de consumo mediano e inmediato, como consecuencia de la exigencia de los consumidores, razón por la que se debe poseer el recurso humano altamente calificado para que en el cumplimiento de sus funciones produzca un bien de calidad, que satisfaga los gustos y preferencias de los consumidores que son el principal objetivo de toda empresa.

Radica en que las organizaciones están integradas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos; pues dentro del análisis de los recursos con que estas cuentan, el humano determina el éxito de las mismas. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto, representando este tipo de relaciones entre personas y organización un flujo económico de compra y venta de recursos para la subsistencia de ambas partes.

En el desarrollo de la actividad de estas empresas se ha considerado importante diferenciar la participación de las personas en los distintos procesos productivos y procedimientos de trabajo, debido a que se constituyen en sujetos activos capaces de transformar los recursos e incrementarlos, generando de esa forma la productividad que buscan las instituciones para ofrecer mejores servicios a los estratos de población a que sirven.

Debido a ello, la gestión de personas se concibe como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño”<sup>4</sup>.

#### **4 Diagnóstico de recursos humanos**

Considerado el recurso humano como vital para el logro de los objetivos financieros y estratégicos de las empresas, la administración del mismo se constituye en una labor sistematizada mediante la que se busca las mejores oportunidades en las distintas áreas de las estructuras organizacionales y colocarlo, luego de realizarle las evaluaciones que permitan determinar su preparación y aptitud para ocupar otros puestos de trabajo.

##### **4.1 Definición**

Puede definirse como “el análisis de las políticas y prácticas administrativas de personal que se realizan al interior de las empresas públicas, así como la evaluación de su funcionamiento actual de acuerdo con sus objetivos, complementado con sugerencias y propuesta de mejora”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Palma, M. (2008). Planeación estratégica aplicada en instituciones Públicas descentralizadas en Guatemala. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala.

<sup>5</sup> MARTINES S. JUAN. Evaluación del desempeño, en el departamento de recursos humanos. (En línea). España. consultado 2010-06-11. Disponible en <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=520>

Como todo diagnóstico, el de recursos humanos, persigue evaluar la situación del mismo en el desempeño de sus funciones y cumpliendo con los objetivos organizacionales, otro aspecto importante que reviste este tipo de evaluaciones, consiste en que el colaborador como la empresa misma refleja sus debilidades y las causas que las generan.

Luego de obtener los resultados del diagnóstico, que debe ser exhaustivo para detectar las más mínimas fallas en los procesos productivos y procedimientos de trabajo, se presentan las medidas necesarias a implementar, tomando en cuenta la opinión de los mismos colaboradores, pues es a ellos especialmente que se fortalecerá para que mejoren los resultados en las funciones asignadas a sus puestos.

El análisis de las diferentes áreas que afectan de forma directa la administración de los recursos humanos, debe enfocarse en una doble vertiente:

- Estratégica, abordando la planificación de personal por medio de la evaluación de su situación actual, en contraste con los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Operativa, que se enfoca en la gestión de personal en cuanto a sus funciones, procesos, programas, procedimientos, instrumentos y cumplimientos legales.

## **4.2 Importancia**

Mediante el proceso de diagnóstico de los recursos humanos, la organización obtiene una perspectiva actualizada de la efectividad con que cumple sus diversas funciones relacionadas con el personal, analizando su adecuación a la estructura y su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente.

Sobre la base de dicha evaluación, es posible plantear recomendaciones que abarcan, desde un nuevo despliegue del capital humano existente, creación de

unidades y reestructuración de funciones, hasta la implementación de planes de capacitación, selección de personal, y desvinculaciones.

“Al verificar los procesos de gestión de personas que se realizan en su interior, las empresas pueden anticiparse a problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos para su labor continua de negocio: una evaluación de las prácticas del pasado y de las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros”<sup>6</sup>.

### 4.3 Objetivos

Los objetivos del diagnóstico de recursos humanos consisten en:

- Determinar hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Evaluar si la práctica y los procedimientos de gestión, son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la gestión de personal en las actividades de mayor o menor prioridad: entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Establecer la eficiencia en el empleo de los recursos asignados y los resultados obtenidos;
- Determinar el grado de contribución de la gestión de personas, hacia la consecución de los objetivos y los resultados de la empresa;

---

<sup>6</sup> MARTINES S. JUAN. Evaluación del desempeño, en el departamento de recursos humanos.(En línea).España. consultado 2010-06-11. Disponible en <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=520>

- Clarificar la situación del clima organizacional dentro de la empresa, como base de desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.
- Establecer la calidad de los procedimientos utilizados, la eficacia de los sistemas de organización y gestión, así como el grado de consecución de los objetivos planteados y aprovechamiento de los recursos propios”<sup>7</sup>

#### 4.4 Áreas de análisis

El diagnóstico de recursos humanos puede abordar “una cobertura tan amplia como las mismas funciones de gestión de personas, y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de recursos humanos”<sup>8</sup>

Desde todo punto de vista, el diagnóstico “puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad:

- Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Zaperó, Oscar. Auditoría de Recursos humanos. (En Línea). España, consultado el 10 de junio de 2010. Disponible en [http://www.formaselect.com/master/gestióndireccióndirección\\_recursos\\_humanos/presentación.htm](http://www.formaselect.com/master/gestióndireccióndirección_recursos_humanos/presentación.htm).

<sup>8</sup> IBID.

<sup>9</sup> IBID

#### 4.5 Herramientas utilizadas

“Las principales herramientas de apoyo para la ejecución del diagnóstico son:

- Técnicas de muestreo, para obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa.
- Entrevistas, cuyo objetivo es reunir información tanto de gerentes como de empleados.
- Cuestionarios, para recabar por escrito datos pertinentes a la gestión de personas. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una organización. Entre sus ventajas se cuenta utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y confiable.
- Análisis de registros, los cuales sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía, al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: número de accidentes de trabajo durante un período; cómo evoluciona el número de quejas de los empleados; cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.
- Información externa, con lo que se pretende recopilar información sobre organizaciones semejantes para realizar comparaciones.
- Experimentación, que consiste en comparar un grupo experimental de colaboradores o grupos, con otro u otros de control”<sup>10</sup>

Este tipo de herramientas permiten obtener información exacta, sobre la situación que atraviesa la función de gestión de los recursos humanos en la empresa, ya sea desde cualquier punto de vista que se efectúe el análisis de la situación.

---

<sup>10</sup> IBID

## **5 Proceso administrativo de recursos humanos**

La administración de personas, supone un proceso que diseña, implementa y controla las diversas políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de los colaboradores, utilizando todos los lineamientos que proporcionan las ciencias administrativas, pues es considerado el recurso que genera más valor que el propio, dentro de la organización a la que pertenece; este proceso se compone de seis etapas: admisión, aplicación, remuneración, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, y pueden observarse en el anexo 1

### **5.1 Admisión**

La admisión es el primer paso de un proceso de integración de las personas más idóneas a la institución, incluyendo desde el inicio a los mejores talentos e identificándolo de acuerdo a alguno de los modelos de competencias laborales, este consiste en orientar y proveer al colaborador de nuevo ingreso sobre la información de la empresa y el puesto de trabajo específicamente.

La recepción de personas, constituye una estrategia acertada para el reclutamiento de personas que desempeñaran funciones específicas dentro de la organización, así como la identificación de algunas que puedan constituir el grupo de socios que aporten además de capitales en efectivo y/u otra forma, el talento para guiar óptimamente las sendas de la organización, y alcanzar de esa manera, tanto los objetivos financieros como los estratégicos de la empresa.

Para poseer un excelente personal dentro de las estructuras empresariales, se debe desde el inicio reclutar el mismo, mediante un proceso de calificación, tomando en cuenta además de sus conocimientos académicos, la formación de valores que definan su personalidad y que se adecúe a los objetivos de la empresa.

### **5.2 Aplicación**

Es el “conjunto de procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen

diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño”<sup>11</sup>

Todo el proceso de llevar a una nueva persona a la empresa, es responsabilidad de esta misma, a través de la unidad de Recursos Humanos, quien la seleccionará y socializará, sin olvidar que la cultura organizacional debe ser transmitida adecuadamente para asegurar una integración, en el sentido estricto, del colaborador al contexto del ejercicio de la empresa.

### **5.3 Compensación**

Dentro de todos los mecanismos que existen para incentivar a las personas dentro de las organizaciones, en muchas se implementa la distribución de utilidades en un porcentaje previamente planeado, con el propósito de compensar al personal de acuerdo a las funciones que desempeñan dentro de la organización

De esta cuenta, la compensación implica la ejecución de procesos enfocados en incentivar a las personas y que éstos, logren satisfacer sus necesidades individuales de mayor importancia para ellos.

La remuneración, consiste en dar recompensas, beneficios y servicios sociales a los trabajadores, considerándolos como factor principal dentro de la organización, por ello que el proceso de compensación persigue “incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización”<sup>12</sup>

### **5.4 Desarrollo**

Consiste en los “procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas,

---

<sup>11</sup> MORALES L. LUIS E. Administración de recursos humanos en centros educativos. Departamento de Jutiapa. 2006. pagina. 23

<sup>12</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill,

programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración “<sup>13</sup>

Por ello es conveniente que los encargados de la gestión del talento humano, diseñen estrategias que permitan, mantener un recurso humano experimentado y capaz de resolver cualquier problemática dentro de sus puestos de trabajo y sus departamentos y/o áreas de trabajo, y hacer que el desempeño de cada colaborador; sea excelente para incentivar su crecimiento humano.

### **5.5 Mantenimiento**

Consiste en preservar las “condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales”<sup>14</sup> y de esa forma mantener los talentos dentro de la empresa, motivados y con el interés de seguir aportando sus capacidades para lograr los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva de la gestión de personas, las empresas deben aplicar estrategias apropiadas, que permitan mantener para largos plazos su recurso humano, esto se lograra de acuerdo a las políticas para mantener a este recurso, y además de los programas que se implemente, con el objetivo de que los colaboradores se vean realizados en forma personal, dentro de la misma organización, las relaciones positivas dentro de las líneas gerenciales y los colaboradores. Todo esto puede resumirse a que los directivos de las organizaciones deben preservar el recurso humano por largos plazos, reteniéndolos a través de la implementación de estrategias, políticas y programas, mediante los cuales se les haga sentir que son parte de la misma empresa.

---

<sup>13</sup> IBID

<sup>14</sup> IBID

## **5.6 Monitoreo**

El control es la última fase del proceso administrativo, ésta permite mantener constantemente un monitoreo sobre las actividades que realizan los colaboradores y la empresa debe vigilar de forma sistemática, todos los procesos productivos y procedimientos de trabajo, que involucran las actividades administrativas y técnicas, con el propósito de mantener todos los sistemas actualizados, y que permitan con facilidad ser utilizados para la toma de decisiones, ésta es una responsabilidad especialmente de las autoridades administrativas de la organización, de los mandos medios y los colaboradores en general.

## **6 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos Humanos**

Es el proceso de atraer individuos en número suficiente para que soliciten puestos dentro de la empresa, este puede ser de carácter interno y/o externo, el primero consiste en tomar en cuenta a los mismos empleados públicos para promociones y el segundo cuando se atraen a través de los diferentes medios informativos, candidatos potenciales para los puestos vacantes dentro de la empresa.

La selección consiste según Chiavenato (2006), en escoger a un candidato idóneo entre varios reclutados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: educación del empleado público al cargo y su eficiencia en el puesto para el cual ha sido contratado, respondiendo a los requisitos o perfil del puesto para el cual ha sido seleccionado.

## **7 Inducción de recursos humanos**

En la actividad empresarial pública, aun existen los métodos tradicionales de reclutamiento de personas, sin tomar en cuenta los procedimientos que para tal efecto existen y que permiten identificar y seleccionar apropiadamente al candidato idóneo a un puesto de trabajo. Los colaboradores al ser contratados,

antes de que inicien sus actividades laborales, es importante integrarlos a la organización “condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominantes a través de ceremonias de iniciación y de aculturación social, desprenderlos de antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento”<sup>15</sup> Esto justifica la función de la inducción del personal dentro de cualquier organización.

### **7.1 Definición de inducción**

Es el proceso que sirve para familiarizar al nuevo empleado público, con la organización, los funcionarios y empleados, es considerada como: “El proceso formal para familiarizar a los colaboradores de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo”<sup>16</sup>

Consiste en dar información necesaria al nuevo empleado público y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización, así como de todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y recomendaciones, como una forma de lograr la constante superación y hacer partícipes a los diferentes sectores y/o áreas de toda la estructura de la empresa.

“La inducción o bienvenida consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc. La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...; cuando ingresan a la organización o cuando ésta hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos...; en este caso conocer la misión y la visión

---

<sup>15</sup> IBID

<sup>16</sup> Sherman, Arthur. Administración de recursos humanos. 2007. México Mc Graw Hill.

de la organización es fundamental y, sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional”<sup>17</sup>

Aunque por lo general, no se cree que la capacitación del colaborador es posterior a la inducción, no es posible determinar con precisión en dónde finaliza la inducción y donde comienza la capacitación.

Por lo general, la inducción implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo, en tanto que la capacitación se refiere a las habilidades y deberes específicos del trabajo relacionados con una tarea determinada, pero hay que considerar a ambas como actividades prácticamente coincidentes y relacionadas.

## **7.2 Importancia de la inducción**

Si la empresa pública realiza un proceso apropiado de inducción, lograra estabilidad de los nuevos empleos públicos, pues estos de inicio se familiarizaran tanto con la organización, como con los directivos y con sus compañeros de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que es más fácil lograr estabilidad en los empleados, y largos plazos de ellos en la empresa, y eliminar costos constantes en realizar reclutamientos continuos, por ello; la importancia de una buena inducción, radica en el hecho de que solamente a través de ésta, el nuevo empleado se integra de mejor forma a la organización.

Puede asegurarse que constituye el éxito en el desempeño de un, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo, pero sí para comenzar el proceso de adaptación en el nuevo ambiente laboral. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario, para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado pueda desarrollar.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill,

### **7.2.1 Proceso de inducción de personas**

Persigue que el nuevo empleado que ingresa, asimile la cultura organizacional de la empresa, que se familiarice con la visión, misión, valores, políticas y estrategias para el logro de objetivos, y especialmente con los colaboradores ya existentes, estableciendo un ambiente positivo que le permita sentirse aceptado en su nuevo ambiente social de trabajo.

En este proceso existen cuatro etapas: general a la organización; específica al departamento y al puesto; evaluación y seguimiento del proceso, y revisión y actualización del mismo.

### **7.2.2 Inducción general a la organización**

Se refiere a todo lo relacionado a información completa de la empresa y su trayectoria, el crecimiento que ésta ha tenido desde que se fundó, el tema de los horarios, salarios, prestaciones de ley, actividades generales, mensuales, anuales, y a corto plazo de la organización, así como también la ubicación de los aspectos clave de la empresa, presentación del personal de las distintas áreas.

Lo que indica la inducción general, es lo que se debe conocer de la empresa, todos sus aspectos en forma general, pues de hecho en las específicas se muestra en forma detallada la importancia que reviste la inducción para el nuevo empleado

## **7.3 Filosofía Institucional en la inducción de los recursos humanos**

### **7.3.1 Misión**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

“La declaración de la misión, señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de su cobertura en el mercado y responde al propósito de las funciones fundamentales que se desea satisfacer, su base

principal para sus clientes, y los métodos a través de los cuales pretende cumplir con el propósito”.<sup>18</sup>

### **7.3.2 Visión**

Es una percepción clara general del desempeño empresarial, implica comprensión del pasado y del presente, y lo más importante hacia el futuro, siguiendo cursos de acción a los dirigentes de la empresa, indica como interactuar para alcanzar lo que se desea, esta puede ser intuitiva o altamente estructurada.

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos, se debe comenzar a revisar las prioridades establecidas para los valores, y determinar cuales deben ser tratados como visión.

### **7.3.3 Políticas**

Las políticas empresariales o personales, son las que se establecen luego de tener fijos los objetivos, metas y parámetros medibles de acción. También son consideradas como guías del camino a seguir cumpliendo con las normas empresariales y el ordenamiento jurídico del ámbito social en que incursiona la empresa. Las políticas también son consideradas como enunciados o criterios que orientan o encabezan el pensamiento en la toma de decisiones.

### **7.3.4 Valores**

Se debe definir cuan importantes son los valores de la empresa, ya que de ellos depende, el buen manejo del personal, orientado hacia donde se dirige la empresa.

---

<sup>18</sup> Lemus, P. Rosario. Administración del recurso humano en Cooperativas de servicio. 2006. Pag.30.

## **Políticas para la inducción**

Están constituidas por las principales guías para la toma de decisiones en cuanto a la inducción de nuevos empleados”<sup>19</sup>

### **7.3.5 Estrategias aplicables**

Representan la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos de inducción básicos de la empresa”<sup>20</sup>

## **7.4 Programa de inducción**

Constituye “un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos o servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc.”<sup>21</sup> ; es decir, “sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados”<sup>22</sup>

Considerados como guías estratégicas para orientar a los nuevos empleados los programas de inducción y capacitación permiten de inicio una relación positiva entre nuevos colaboradores y puestos de trabajo. “Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones más rápidamente. Aparentemente, este resultado es contradictorio, dado que las personas que

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. 8ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 2007.

<sup>20</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. 8ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 2007.

<sup>21</sup> IBID.

<sup>22</sup> KEITH, DAVIS Y WERTHER, WILLIAM. (2008) Gestión de nuevos talentos en la actividad empresarial humanos. 6ª. Edición. Mc Graw Hill,

siguen el programa de orientación 'pierden' todo un día de trabajo, en tanto otras sólo 'pierden' unos cuantos minutos en presentaciones convencionales"<sup>23</sup>

Contiene varios elementos, especialmente aquellos que reflejen los aspectos organizacionales, beneficios ofrecidos por parte de la empresa para los colaboradores, derechos, deberes y obligaciones, tanto de trabajadores como de la misma empresa. La tabla que a continuación se presenta, muestra los principales contenidos de un programa de inducción.

---

<sup>23</sup> IBID.

**Cuadro 2**  
**Contenido principal de un programa de inducción**

Tópicos generales	Contenidos
<b>Asuntos organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y objetivos globales de la organización</li> <li>• Políticas y directrices de la organización</li> <li>• Estructura de la organización y sus unidades organizacionales</li> <li>• Servicios ofrecidos por la organización</li> <li>• Reglas y procedimientos indirectos</li> <li>• Procedimientos de seguridad en la empresa</li> <li>• Procedimientos de seguridad en el trabajo</li> <li>• Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo colaborador.</li> </ul>
<b>Beneficios ofrecidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de trabajo, de descanso y comedor</li> <li>• Días de pago y de anticipos salariales</li> <li>• Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización.</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación a los trabajadores y a los colegas de trabajo</li> </ul>
<b>Deberes del nuevo colaborador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li> <li>• Visión general del trabajo</li> <li>• Metas y resultados que deben alcanzarse.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano.

Página 230.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANTECEDENTES**

La investigación surge ante la necesidad de determinar la existencia de una inducción basada en los lineamientos que proporcionan las ciencias administrativas modernas, debido a la baja productividad del trabajo que se observa en todos los niveles jerárquicos y especialmente en los empleados que constantemente ingresan, sin recibir una apropiada orientación sobre la filosofía de la empresa, hacia el verdadero y principal rol en la satisfacción de necesidades prioritarias de la población de la Ciudad Capital de Guatemala

#### **1 Análisis contextual de EMPAGUA**

El conocimiento de los propósitos fundamentales sobre la creación de la empresa Municipal de Agua, así como sus objetivos, metas, políticas, estrategias y toda una filosofía encaminada a la solución de los problemas de abastecimiento completo de agua potable y sistemas de drenajes para la población de la Ciudad Capital, es de vital importancia, porque con base a ello se determina si actualmente se logran o no los objetivos y a través de su contextualidad se conoce por que la empresa funciona en determinadas ocasiones de forma política y no apegada a la esencia de su creación.

##### **1.1 Antecedentes de la empresa**

Acuerdo Municipal del 28 de noviembre de 1972 para la creación de EMPAGUA; en virtud de ello el Gobierno Central tomó la decisión de realizar por su propia cuenta el Acueducto Nacional Xaya pixcayà, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y promovió ante la Municipalidad Ciudadina la transformación de la Dirección de Aguas y Drenajes Municipales en la empresa especializada en la prestación del servicio de agua potable; creándose para tal efecto **LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA (EMPAGUA)**.

Para garantizar uno de sus fines primordiales que es la prestación del servicio de agua potable, tomando en cuenta el crecimiento acelerado del número de

habitantes y por ende la extensión territorial de la ciudad de Guatemala, se sustenta en un marco legal que contienen las disposiciones específicas con las que debe regir su actuar a fin de cumplir con sus fines<sup>24</sup>.

## **1.2 Situación actual de Inducción de la Empresa Municipal de Agua de La Ciudad Capital. (EMPAGUA)**

Actualmente , a nivel general el empleado o funcionario público de Empagua , al ser contratado no pasa por un período de inducción tanto a nivel general como a nivel específico del puesto que desempeña, debido a que en su mayoría todo empleado de nuevo ingreso a cualquier nivel jerárquico en la empresa, es recomendado por algún funcionario interno o externo de las estructuras de turno en el gobierno central, quienes sin poseer el conocimiento apropiado al puesto que son asignados, desempeñan funciones sin que se les realicen los seguimientos correspondientes, para evaluar su desempeño en el mismo.

Es un fenómeno que constantemente ocurre en esta Institución y no mejora aunque se conoce que tal situación en lugar de mejorar los resultados esperados en la visión y misión de la misma Empresa, se sigue manifestando, considerando que los puestos son politizados y no se implementa un verdadero programa de inducción que seleccione al nuevo empleado de acuerdo al perfil del puesto vacante.

### **1.2.1 Elementos de planificación administrativa**

Según el Plan Estratégico Verano 2006-2007 de EMPAGUA, se propusieron como elementos de la planificación, el planeamiento y gestión basados en administración por objetivos, procesos ágiles y con valor agregado, alta eficiencia y eficacia de acciones, cuadros idóneos y tecnología de punta.

---

<sup>24</sup>.Acuerdo Municipal, Guatemala, 1972

### **1.2.2 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.

### **1.2.3 Visión**

Ser una institución de producción de agua potable y saneamiento reconocida a nivel nacional e internacional con gestión autofinanciable y con el mayor número de clientes satisfechos por el buen servicio en calidad y continuidad.

### **1.2.4 Objetivos**

--Mejorar el abastecimiento y distribución del agua en el área metropolitana de la ciudad capital.

-- Cuidar las cuencas de los ríos y los barrancos, en el corto, mediano y largo plazo, para mantener los afluentes de agua y conservarlos limpios.

--Crear y conservar las bases necesarias para diseñar y establecer políticas que permitan resguardar las cuencas hidrográficas.

-- Diseñar, y ejecutar sistemas de drenajes en toda la ciudad capital, para evacuar las aguas residuales, que la población genera en sus actividades normales y de trabajo,

### **1.2.5 Políticas**

- En EMPAGUA, somos un complejo de trabajo líder capaz y honrado, que brinda un producto de alta calidad, a través de la planificación, mejora

continua e innovación de los procesos, que el fin de garantizar la satisfacción de los clientes y la continuidad de la empresa.

- Dar mantenimiento constante a los sistemas de distribución de agua y drenajes de la ciudad capital.

- Exoneración de recargos moratorios para que los clientes caídos en mora actualicen sus cuentas de pagos.

### **1.2.6 Funciones**

- Planificar, organizar, y ejecutar acciones encaminadas a mantener el abastecimiento de agua potable a la población del municipio de Guatemala, así como los sistemas de drenajes que recogen las aguas residuales que genera la población de dicho Municipio en todas sus actividades diarias.

- Planificar, organizar y ejecutar programas de cobro de los servicios que se ofrecen a los usuarios de EMPAGUA, con el propósito de reducir los altos índices de mora, en las cuentas por pagos de agua.

- Mantenimiento constante a los principales servicios que EMPAGUA, proporciona a sus clientes.

- Solucionar problemas planteados por los clientes de EMPAGUA, en relación a deficiencias en los servicios que ofrece.

### **1.2.7 Estructura organizacional**

La estructura organizacional con la que actualmente funciona la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, se encuentra insertada en la general del funcionamiento de toda la institución, misma que puede observarse en anexos adjuntos.

### **1.2.8 Servicios principales de la Dirección de Servicios Básicos**

- Prestación del servicio de Agua potable sin medición a la población que habita en áreas marginales del municipio de Guatemala.
- Introducción de sistema de drenajes para la recolección de aguas residuales, en áreas marginales del municipio de Guatemala

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

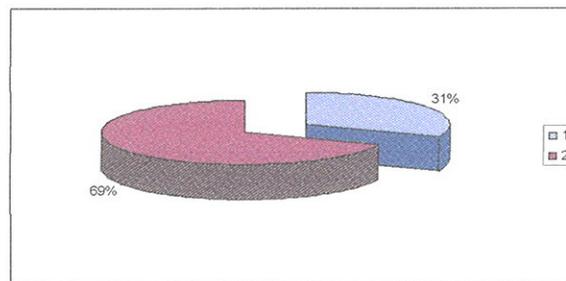
### 1 Evaluación y análisis del proceso actual de Inducción general

Realizado a través de los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación, mediante el cuestionario estructurado con base a la hipótesis y objetivos de la misma, los que se presentan en los siguientes títulos de este estudio.

#### 1.1 Aspectos organizacionales del personal

La Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, realiza sus operaciones administrativas y técnicas, con la cantidad de 48 empleados públicos, de los que el 31% corresponden al área administrativa y el 69% restantes, realizan las actividades técnicas, como cortes, conexiones y reparaciones en las redes de drenajes y distribución de agua potable, según lo muestra la gráfica siguiente:

**Gráfica 1**  
**Distribución del personal en áreas de trabajo**  
**EMPAGUA**



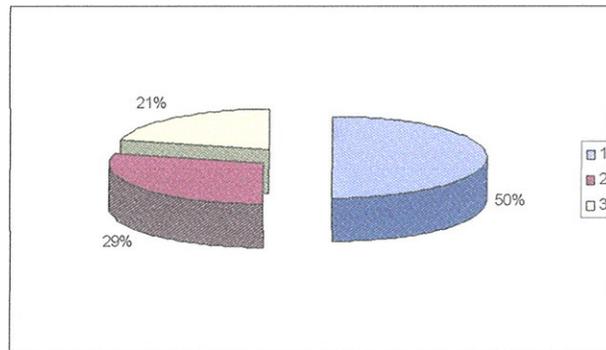
Las actividades técnicas son las que requieren la mayor cantidad de colaboradores, consecuencia de la cobertura que se cubre en esta división y las múltiples actividades que se realizan para servirles con eficiencia y eficacia a los clientes de la empresa.

### 1.1.1 Frecuencia de cambio de puestos

Derivado de las actividades que se realizan, la estructura organizacional con la que funciona esta Dirección se mantiene, debido a que no manifiesta un alto dinamismo interno para el desarrollo de sus funciones.

Al respecto el 50% de los empleados encuestados manifestaron que han ocupado un sólo puesto, para el que fueron contratados, el 29% indicaron que han ocupado dos desde el inicio de sus labores con la empresa, como efecto a que dentro de toda la organización de EMPAGUA, si existe un dinamismo constante del recurso humano y el 21% restante si se ha movilizadado en un promedio de tres puestos de trabajo, tal y como lo muestra la gráfica siguiente

**Gráfica 2**  
**Empleados que han ocupado distintos puestos**  
**Desde su contratación**



Los movimientos de personal de un puesto a otro, supone cambios organizacionales, dando lugar a que todo colaborador este sujeto a la posibilidad de ser trasladado a otros departamentos y/o áreas de la estructura organizacional general de la institución, esto significa que la inducción es necesaria, pues cada vez que se es nombrado en otro puesto, se requiere del conocimiento del mismo, para responder a sus objetivos y funciones asignadas a él.

## **1.2 En etapa de inducción general**

El proceso de inducción general admite la iniciación de la socialización como una acción organizacional disponible para el reconocimiento y adaptación del empleado en el puesto de trabajo, el mismo fue evaluado respecto a la documentación de apoyo disponible, planeación estratégica, elementos de cultura organizacional, estructura de trabajo y aspectos organizacionales proporcionados en el proceso de selección y contratación respectiva.

### **1.2.1 Documentación utilizada para la inducción general**

Para efectos de inducir y socializar al personal de nuevo ingreso, así como para integrarlo a las funciones de trabajo en las distintas áreas de la estructura organizacional, de la Dirección de Servicios Básicos, no se utiliza ningún instrumento técnico-administrativo que oriente adecuadamente al nuevo colaborador, esto según datos obtenidos en la encuesta de campo realizada, en la cual ante un pliego de instrumentos utilizados en el proceso de inducción, todos manifestaron que no recibieron ningún documento escrito, que les facilitara la inserción a su puesto de trabajo.

### **1.2.2 Aspectos de planificación administrativa**

El conocimiento general que poseen los empleados públicos tanto del área administrativa como técnica de la Dirección de Servicios Básicos, acerca de los instrumentos administrativos de la misma, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y otros que se muestran en el cuadro siguiente, reflejan un total desconocimiento generalizado por los trabajadores, sobre estos elementos esenciales para el buen cumplimiento de sus funciones de trabajo.

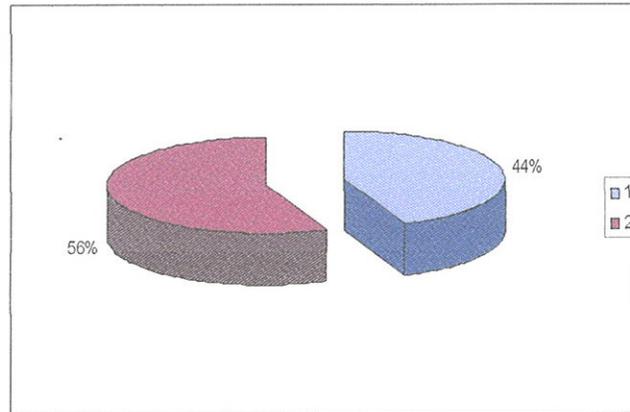
**Cuadro 3**  
**Elementos conocidos de planeación estratégica.**  
**EMPAGUA**

<b>Instrumentos</b>	<b>Resultados</b>	<b>%</b>
Misión	17	36
Visión		
Objetivos	10	21
Estrategias	7	14
Políticas		
Programas		
Presupuestos		
No conoce ninguno	14	29
Totales	48	100

### **1.2.3 Elementos de cultura organizacional**

En relación a los aspectos de cultura organizacional, los trabajadores no están actualizados, iniciando por un aspecto de vital interés, como es la historia de su creación, misma que debe ser transmitida, con el propósito que se conozcan sus objetivos iniciales y la magnitud de su crecimiento, en función a las necesidades de la población a que se atiende. Esto se refleja en la gráfica siguiente.

**Gráfica 3**  
**Conocimiento de los colaboradores,**  
**Acerca de los antecedentes históricos de EMPAGUA.**



Los resultados al respecto manifiestan que el 56% desconoce la historia de creación de la institución y únicamente el 44% aparentemente conocen estos importantes antecedentes de la empresa donde laboran.

Por otra parte el 50% de los mismos empleados encuestados informaron conocer el propósito de la empresa, como un aspecto de la cultura organizacional, otro 29% indicó que conocen los principios que se deben cumplir en el desempeño de sus funciones y por último el 21% manifestó que no conocen ninguno de los elementos contemplados en el cuadro siguiente:

**Cuadro 4**  
**Elementos de cultura general conocidos por**  
**Colaboradores de la Dirección de Servicios Básicos de**  
**EMPAGUA**

<b>Elementos de cultura organizacional</b>	<b>resultados</b>	<b>%</b>
Filosofía empresarial	0	0
Propósito de la empresa	24	50
Principios de trabajo	14	29
Valores de trabajo	0	0
No conoce ninguno	10	21
<b>Totales</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

El desconocimiento de los elementos de la cultura organizacional es desigual, esto manifiesta que todo el personal de la Dirección tomada como referencia de la estructura organizacional de EMPAGUA., no tiene definido estos elementos, trascendentales para el cumplimiento de sus obligaciones de trabajo.

**Cuadro 5**  
**Elementos del giro empresarial**  
**La Dirección de Servicios Básicos de**  
**EMPAGUA**

<b>Elementos del giro de EMPAGUA</b>	<b>Resultados</b>	<b>%</b>
Sector en que opera	14	29
Servicios que ofrece	34	71
Principales clientes	0	0
Restricciones legales	0	0
No conoce ninguno	0	0
<b>Totales</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Respecto a los datos que se observan en el cuadro anterior, los elementos del giro de trabajo de la empresa, que los empleados conocen, un 29% únicamente manifestó que reconoce el sector en que opera, el resto de áreas donde la institución en general desarrolla todas sus operaciones, las desconoce, el otro 71% manifestó que sabe con exactitud los servicios que EMPAGUA; ofrece a sus clientes.

#### 1.2.4 Conocimiento de la estructura organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, la estructura organizacional de la Dirección de Servicios Básicos y EMPAGUA, en general, no es del todo clara para su personal, debido que el 100% manifestaron desconocerla.

**Cuadro 6**

**Conocimiento de la estructura organizacional de la Dirección de Servicios Básicos y EMPAGUA en general  
Por parte de sus colaboradores**

<b>Conocimiento de la estructura</b>	<b>Departamentos de EMPAGUA %</b>	<b>organigrama EMPAGUA %</b>
Sí	0	43
No	100	57
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

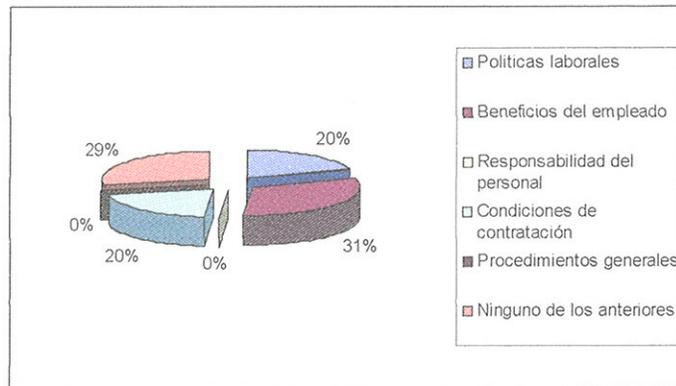
En el mismo cuadro se puede apreciar que un 43% de los colaboradores de la encuestados, informaron que si conocen el organigrama, empero el resto que representa un 57% indico que no. El desconocimiento de la estructura en general es claro, pues la mayoría de los encuestados no pudieron indicar la posición del resto de departamentos.

### 1.2.5 Aspectos organizacionales transmitidos en la contratación

En la inducción se aborda la organización, información organizacional con la que funciona la empresa, considerada como un elemento relevante para el personal al momento de su ingreso, respecto a ello el siguiente cuadro muestra la situación existente en EMPAGUA.

Gráfica 4

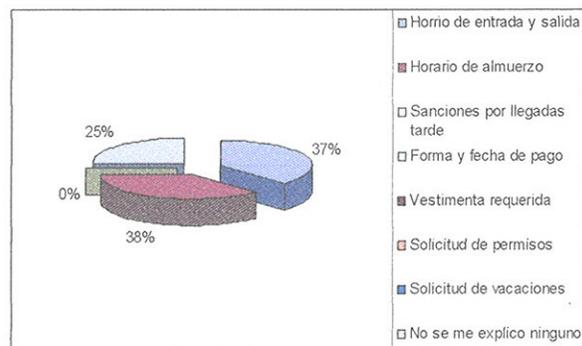
#### Aspectos básicos de contratación comunicados a los empleados



Aparte de las políticas laborales, beneficios del empleado, condiciones de contratación (20%, 31% y 20%), respectivamente, el 29% desconoce todos estos elementos, situación que incide negativamente en el óptimo desempeño de los colaboradores.

Gráfica 5

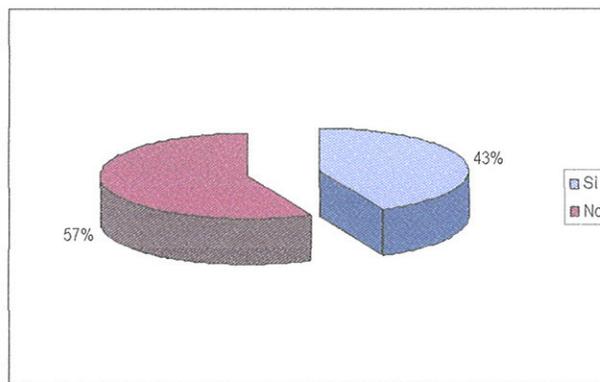
#### Normas laborales y procedimientos comunicados a los empleados al ser contratados



Generalmente la mayoría de colaboradores de la Dirección de Servicios Básicos y EMPAGUA, en general, conocen en lo relativo los aspectos consignados en la grafica anterior, sin embargo, los resultados de la encuesta realizada, reflejaron los siguientes datos: el 37% indicó que conocen el horario de entrada y salida a sus labores, otro 38% los horarios de almuerzo, aunque los colaboradores que realizan sus actividades en el campo, por el tipo de trabajo que realizan, en muchas ocasiones no pueden cumplir con este tipo de horario. El resto de elementos consignados en la misma grafica son desconocidos por los trabajadores, que representa un 25%.

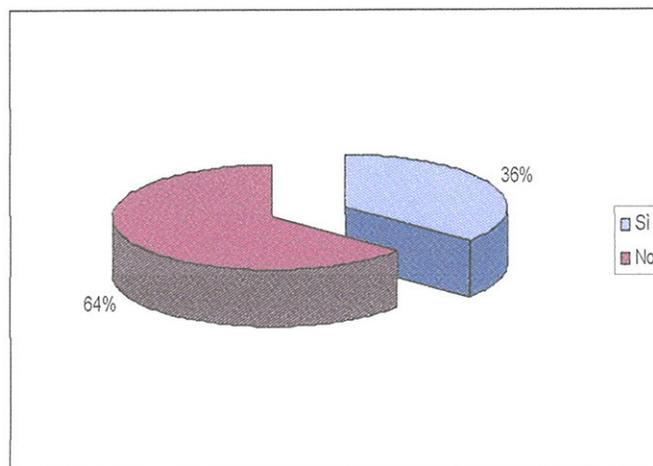
Según los datos presentados en la siguiente gráfica el 43% de las personas encuestadas, manifestaron que al momento de su contratación se les indicaron las condiciones ambientales, sobre el área donde realizarían las funciones asignadas a su puesto, además que equipo de seguridad deberían utilizar en caso se presentara un siniestro, que obligara al personal hasta evacuar las instalaciones de la de su área de trabajo. El otro 57% manifestó que no se les indicó sobre esa información, considerada de vital importancia para la seguridad sobre las condiciones en que todos los trabajadores deben recibir de parte de la institución.

**Gráfica 6**  
**Comunicación de condiciones ambientales de trabajo**  
**a colaboradores de EMPAGUA, al momento de su contratación**



Al momento de su ingreso el 36% de los colaboradores también encuestados, informaron que realizaron un recorrido por las instalaciones de su lugar de trabajo y además que no fueron presentados con todo el personal que desarrolla funciones al área que le fue asignada, para conocer las instalaciones, con el propósito de ambientarse, antes de iniciar sus labores, acción determinante e integrante en el proceso de inducción del nuevo personal en una determinada empresa. El 64% que constituye el mayor porcentaje no tuvo la oportunidad de ser presentado a sus compañeros de trabajo y permitirle la familiarización al ambiente laboral donde se encuentra e su puesto de trabajo, estos datos son reflejados en la siguiente gráfica.

**Gráfica 7**  
**Empleados que hicieron un recorrido**  
**por las instalaciones, al momento de ser contratados**



### 1.3 En etapa de inducción específica

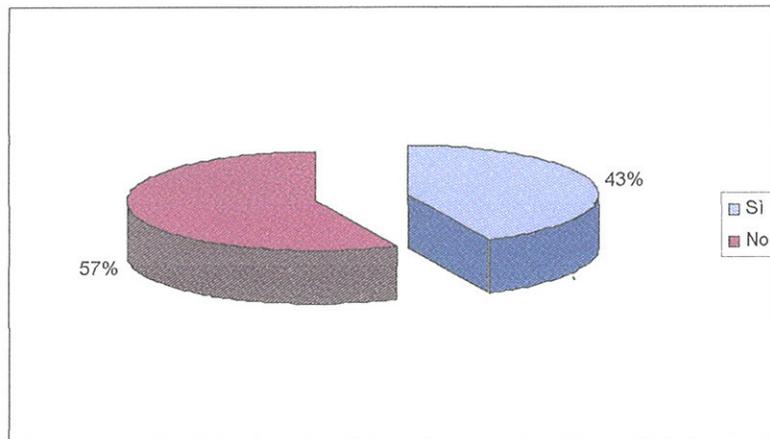
En la Dirección de Servicios Básicos y la empresa de EMPAGUA, en general, se lleva a cabo el proceso de inducción, pero de una forma empírica, ya que no existe ningún plan y programa específico de inducción, herramienta determinante para la incorporación del nuevo empleado a la institución.

Dicho proceso fue evaluado con el propósito de determinar su realización en cuanto a las actividades de la presentación formal de cada colaborador a su respectiva área de trabajo y puesto específicamente.

### 1.3.1 Presentación formal al departamento

En la parte inicial del proceso de inducción del nuevo colaborador, se incluye su presentación, con el propósito de socializarlo y ambientarlo a sus nuevos compañeros y operaciones de trabajo. Este proceso se realiza empíricamente, y en la mayoría de casos este aspecto no es realizado, tal y como se indica en la gráfica siguiente.

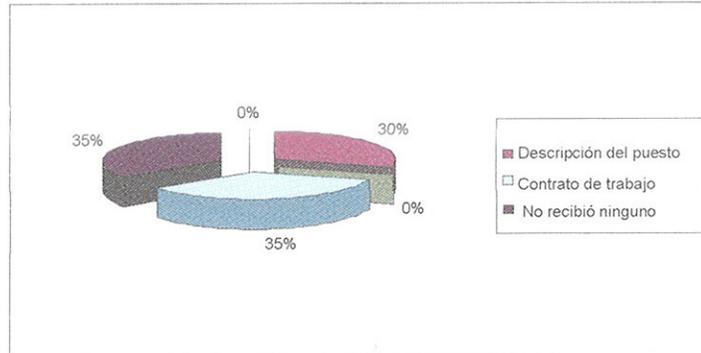
**Gráfica 8**  
**Presentación formal de colaboradores de nuevo ingreso, al momento de ser contratados**



### 1.3.2 Documentos utilizados en la inducción específica

Considerando que la orientación al nuevo empleado es vital para el cumplimiento de sus obligaciones, se determinó de acuerdo a la información obtenida mediante la encuesta realizada, que existe alguna documentación específica de apoyo para dicho propósito, sin embargo esta no es utilizada. Esta información se presenta en la gráfica siguiente

**Gráfica 9**  
**Documento de orientación al nuevo colaborador**

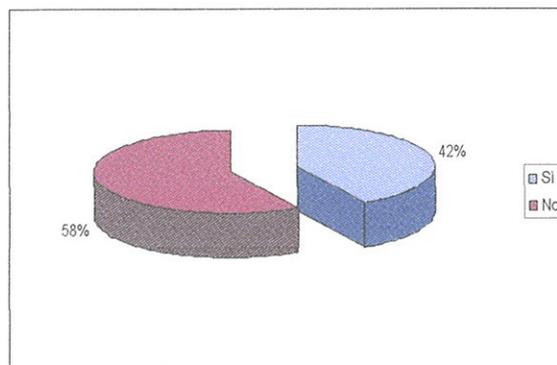


El 30% manifestó que se les proporcionó información sobre la descripción del puesto que actualmente ocupan, otro 35% informó que recibieron información sobre su contrato de trabajo y las condiciones contractuales consignadas en el mismo, el otro 35% manifestó que no recibieron ningún tipo de documentos al momento de tomar posesión en el puesto que actualmente cubren.

### 1.3.3 Expectativas de desempeño transmitidas

Las perspectivas sobre el desempeño del puesto y la productividad perseguida en el mismo, no fue comunicada consistentemente a los colaboradores de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, en general cuando se les contrató, según se muestra en la gráfica siguiente.

**Gráfica 10**  
**Capacitación inicial brindada a empleados de nuevo ingreso**

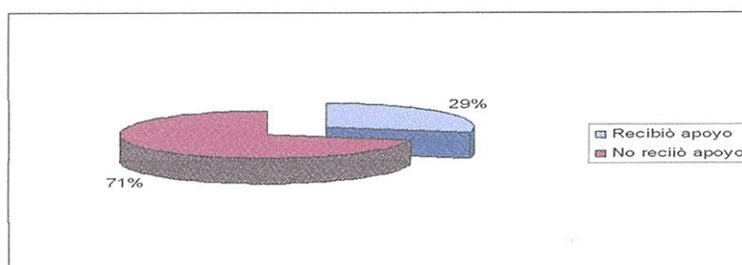


El 42% si recibió información sobre los resultados de la capacitación inicial a su ingreso, sin embargo el resto que representa el 58%, no recibieron capacitación inicial alguna, como una forma adecuada de adaptación al puesto.

#### 1.3.4 Seguimiento y evaluación del proceso de inducción

El estudio del proceso de inducción realizado en la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, culmina el control de las actividades de evaluación y seguimiento que se realiza sobre el mismo, para verificar la adaptación y mejora continua del nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

**Gráfica 11**  
**Apoyo y orientación post-contratación**  
**brindado a colaboradores de nuevo ingreso**  
**a la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.**

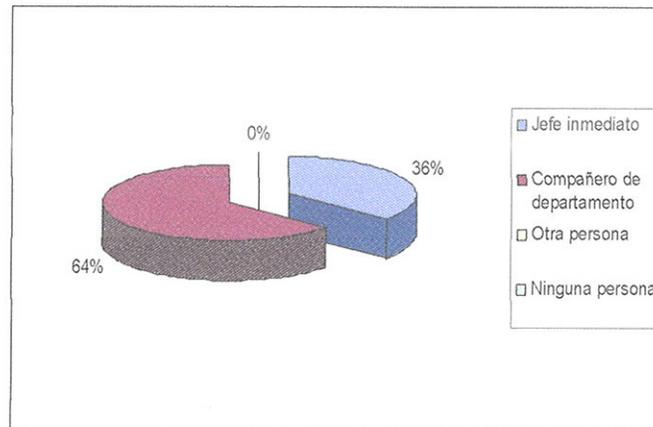


El 29% manifestó que si recibieron apoyo al momento de su contratación, el resto que representa un 71% informó que no recibió, considerando que les hubiese ayudado ostentablemente en la ejecución inicial de las funciones asignadas a sus puestos.

#### 1.3.5 Encargado del proceso de inducción de personal

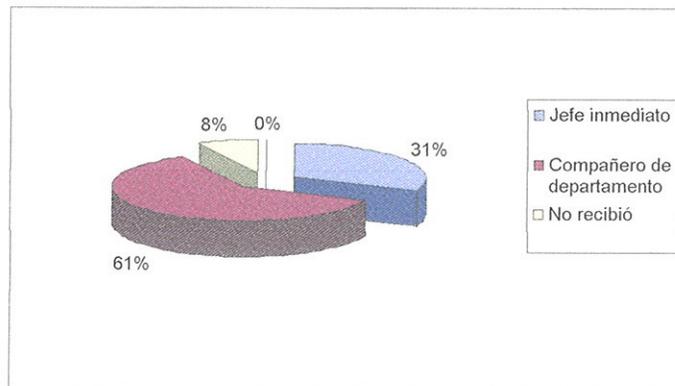
El responsable del proceso de inducción de personal en Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, evaluado anticipadamente para cada etapa se presenta en las gráficas siguientes:

**Gráfica 12**  
**Inducción general a EMPAGUA**



El 36% de los colaboradores encuestados, manifestaron que recibieron orientación sobre las funciones de su puesto, por el jefe inmediato superior, el otro 64% por un compañero de departamento, quien les explicó todas las actividades a realizar por cada función respectiva al que hacer del puesto.

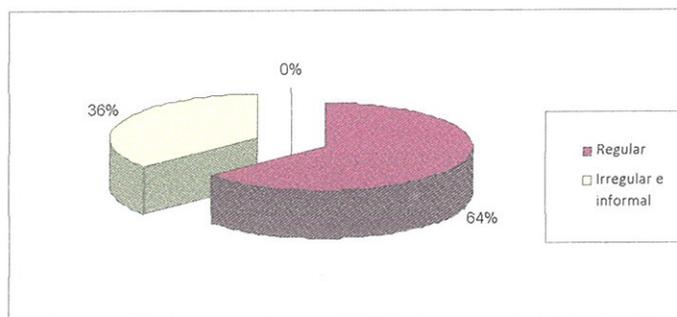
**Gráfica 13**  
**Inducción específica en el puesto**



Esta gráfica muestra que el 31% de las personas encuestadas informaron que fueron orientadas por su jefe inmediato superior, otro 61% por un compañero de trabajo y el restante 8% manifestaron que no recibieron orientación de nadie, y

paulatinamente fueron aprendiendo las funciones del puesto que actualmente desempeñan.

**Gráfica 14**  
**Calificación al proceso de inducción**  
**por parte del nuevo colaborador**



El 36% de los colaboradores encuestados, informaron que para ellos el proceso de inducción, fue irregular e informal y la información que se les proporcionó no era escrita. El otro 64% consideran que es regular, debido a que de alguna manera la información que recibieron sobre el puesto de trabajo que actualmente ocupan, les facilitó la comprensión de sus atribuciones.

#### **1.4 Análisis y discusión de resultados**

La evaluación del proceso de inducción del personal en la Dirección de Servicios Básicos, ha sido descrita, evidenciando las deficiencias que posee dicho proceso. La información presentada mostró que en el área donde se realizó la investigación, actualmente posee la cantidad de 48 colaboradores y a nivel general en EMPAGUA, existen aproximadamente 1500, que poseen habilidades, destrezas y conocimientos específicos sobre el desempeño de las atribuciones de sus respectivos puestos, sujetos a una dinámica organizacional y una relativa estabilidad laboral.

Para la inducción de este personal, no se realiza un proceso formal y estructurado que cubra integralmente las necesidades de orientación en cada etapa: general, específica y de seguimiento y mucho menos se lleva a cabo la actualización del proceso.

Haciendo un corolario, se determinó que en la etapa de inducción general, el proceso carece de documentación técnico-administrativa que sirva de lineamiento general tanto al encargado de su realización, como a los beneficiarios principales, que son los nuevos empleados públicos.

En esta parte también se evidenció un desconocimiento generalizado de elementos administrativos (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas) y de cultura organizacional (historia, filosofía, propósito, valores, principios) por parte del personal de la Dirección, como también de aquellos relacionados con el giro de las funciones de la institución (clientes, competidores, mercado, servicios).

También se detectó que la estructura organizacional que adopta la empresa para sus labores, no es conocida por el personal; que no se brinda una orientación adecuada en cuanto a la comunicación de aspectos básicos de contratación (procedimientos y responsabilidades generales, condiciones de contratación, beneficios, políticas laborales), así como de las normas y procedimientos generales (sanciones, vestimenta, solicitudes, permisos); no se explican las condiciones ambientales en las cuales los empleados realizarán sus labores; y que tampoco se cumple con el recorrido inicial por las instalaciones, que es determinante en cuanto ayuda en la ubicación mental de las relaciones de trabajo, que se construyen en la mente de los nuevos trabajadores a su ingreso.

También se detectó una inadecuada comunicación de las expectativas de desempeño a los empleados, y la falta de capacitación básica específica para asegurar su adecuación laboral en el área donde se ubica el puesto.

Finalmente, se constató que la orientación post contratación al personal, ésta no es provista de forma integral a todos los colaboradores y que no se aplican pruebas de confirmación de la comprensión y satisfacción general del proceso como una forma de validar su correspondencia y adecuación a la organización. Se confirmó también que el Jefe Inmediato, es el responsable de la realización de este proceso en sus cuatro etapas y los compañeros de trabajos más cercanos al puesto del nuevo colaborador.

En general, la situación observada confirma la existencia de un problema para la Dirección de Servicios Básicos y la empresa en general, puesto que los elementos administrativos y de cultura organizacional representan, en un sentido estricto, el marco general de trabajo de la empresa, el fundamento de su cultura y el medio en el cual subsiste el comportamiento de su capital humano como ente organizacional.

Se tiene, por tanto, un proceso de inducción que carece de base, dada la ausencia de un programa de socialización, lo cual merma cualquier esfuerzo premeditado por lograr la integración del personal a la cultura y comportamiento de trabajo deseado por la organización.

Considerando lo anterior, es sumamente importante que la empresa desarrolle e implemente un programa de inducción de personal vinculado a su planificación estratégica, que le permita asegurar el máximo aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de su capital humano.

partes, es decir, al realizar la revisión y actualización del programa, se dará inicio a otro ciclo igual.

El programa proporciona sistemáticamente los pasos secuenciales y el contenido necesario para la correcta orientación de los colaboradores de nuevo ingreso; la estructura organizacional de este, está orientada a la fácil comprensión y utilización de cada aspecto relacionado con la inducción de personal.

El programa contiene cuatro etapas principales de la inducción de personal. La primera abarca la presentación de los aspectos organizacionales, la segunda contiene la inducción específica al puesto de trabajo, aplicable a toda la estructura organizacional de la institución; por último, la tercera y cuarta muestran la manera para evaluar, dar seguimiento y actualizar la aplicación de todo el proceso de manera general.

Con el propósito de mostrar la factibilidad de la propuesta, se presenta un presupuesto estimado, de manera detallada sobre los costos o inversión de mayor importancia; se presentan aspectos sobre la revisión y actualización del programa, con el fin de mejorarlo, según los cambios estructurales y procedimentales de trabajo que requieran el crecimiento de EMPAGUA.

#### **b) Propósitos**

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus colaboradores se adapten e identifiquen con ella, a manera de mantener los elevados estándares de calidad de servicios, formando y conservando trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados

#### **c) Etapas básicas de aplicación del programa de inducción**

El proceso de inducción para la Dirección de Servicios Básicos, de EMPAGUA, así como para los nuevos colaboradores de su estructura organizacional, consta de cuatro etapas, mismas que a continuación se describen.

## 1.5 Análisis de la productividad

Expedientes ingresados (año 2010)	827	100.00 %
Expedientes concluidos	<u>407</u>	<u>49.45 %</u>
Expedientes pendientes de resolver	416	50.55 %

Del total de concluidos, se extrajo una muestra tomada bajo el intervalo de cada 25 expedientes, lo que dio como resultado el tiempo promedio que un empleado utiliza para resolver un expediente, el cual es de 5 meses. Sin embargo existen 416 expedientes que equivalen al 50.55% del total, los cuales involucran más 12 meses para ser concluidos.

## Conclusiones

- En la Dirección de Servicios Básicos de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA), no existe un programa técnico de inducción al personal de nuevo ingreso y según el análisis de productividad, se comprobó que existe baja productividad de los trabajadores. Por lo que se concluye que la hipótesis planteada fue comprobada.
- El proceso de inducción al personal de la Dirección de Servicios Básicos de nuevo ingreso, se realiza de forma empírica, por personas que no pertenecen al Departamento de Administración de Recursos Humanos, en cuanto al reclutamiento de personal la mayoría son contratados por influencias políticas, no se realizan evaluaciones de desempeños y tampoco se da seguimiento para determinar si los empleados cumplen adecuadamente con sus funciones.
- La ausencia de una inducción formal ocasiona que al nuevo trabajador no se le proporcionen documentos esenciales que debe recibir con información sobre los aspectos organizacionales de la institución, normas, políticas y procedimientos de trabajo y objetivos generales de la Institución.
- No existe un manual, que proporcione los lineamientos necesarios para un proceso de inducción a los nuevos trabajadores que ingresan a la institución y para aquellos que son trasladados de una Unidad de trabajo a otra.

## **PROPUESTA**

### **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, (EMPAGUA)**

Con el propósito de proporcionar una guía apropiada para facilitar el ingreso de los nuevos trabajadores de la Dirección de Servicios Básicos de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala (EMPAGUA) y toda su estructura organizacional, se presenta un programa de inducción, el cual contiene los elementos básicos para fortalecer los movimientos internos del personal y el ingreso de nuevo talento humano.

#### **GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

En este apartado se incluyen los aspectos generales del programa propuesto, en el cual se describen la presentación, su propósito, las etapas y técnicas de aplicación, así como sus objetivos, general y específicas.

##### **a) Presentación**

Este programa de inducción está elaborado con los lineamientos técnicos de la planeación estratégica y reviste gran importancia para la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA., dada su contribución a la integración, motivación y productividad del personal del que la integra. Herramienta que está diseñada de forma clara y sencilla, con el convencimiento de que será de utilidad y ayudará a tener una idea completa y práctica del proceso de inducción, dirigido a colaboradores que ingresarán a la Dirección de Servicios Básicos y a EMPAGUA, en general.

La inducción de personal es una actividad continua, sistemática, la cual se irá retroalimentando de acuerdo con el cumplimiento y desarrollo de cada una de sus

- **La primera etapa** contiene la Inducción General, con la presentación de los aspectos organizacionales, para todos los colaboradores de nuevo ingreso y aquellos que sean trasladados de una unidad a otra, en la institución: informándole desde su nombre mismo, historia y objetivos, hasta la descripción de las políticas y normas que delimitan el actuar de todos los colaboradores.
- **La segunda etapa** se enfoca en la inducción específica al puesto de trabajo de la Dirección de Servicios Básicos, y la estructura en general de EMPAGUA; es en esta parte donde se dan a conocer los aspectos organizacionales específicos de la unidad de trabajo y del puesto a ocupar, incluyendo la capacitación inicial, orientada a los procedimientos de trabajo básicos referentes a las principales funciones asignadas al puesto.
- **La tercera y cuarta:** son las que finalizan el proceso general de inducción y determinan su control, evaluación y seguimiento, con el propósito de identificar errores que en determinado momento pudieron incidir negativamente en el logro de los objetivos del programa.

**d) Aspectos necesarios de conocimientos de la empresa**

Las principales actividades que la empresa debe realizar al momento de dar ingreso a un nuevo colaborador, son los siguientes:

- Presentación del nuevo colaborador a todo el personal de la Dirección, y especialmente a la unidad donde ha sido asignado.
- Realizar un recorrido por todas las instalaciones de la empresa, para que el nuevo colaborador conozca la relación de los procedimientos de trabajo de su puesto, con el resto de las unidades de la institución.

- Explicación y orientación de los procedimientos generales de trabajo y las formas de ser evaluados.

Los tres elementos presentados son de vital importancia para lograr, identificación, seguridad y la certeza en el colaborador de nuevo ingreso

#### **e) Objetivos**

En estos se plantea los propósitos fundamentales respecto a la presentación y aplicación del programa propuesto, toda vez que este es necesario para mejorar la gestión del talento humano de nuevo ingreso y el que es trasladado internamente de una unidad a otra.

- **General**

Facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

- **Objetivos específicos**

1. Proporcionar al colaborador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.  
Dar a conocer a los nuevos colaboradores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
2. Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, de desarrollo y adiestramiento de personal.
3. Contribuir a la identificación del nuevo empleado con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.

4. Mantener informado a los trabajadores, de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
5. Proporcionar al empleado que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

**f) Tácticas de aplicación**

Para la aplicación del presente programa se presentan las siguientes estrategias:

- Asignación del Recurso Humano que será encargado de la implementación, utilización, actualización y seguimiento de la herramienta propuesta.
- Gestión y asignación de los recursos requeridos para cubrir los costos y gastos para la implementación del programa.
- Revisión y estructuración de los documentos técnico-administrativos, relacionados con el proceso de inducción, para su utilización durante el desarrollo de dicho proceso.

**CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

El programa de inducción propuesto para la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.; está conformado por cuatro etapas principales de aplicación; previo a las etapas se detallan a continuación los elementos metodológicos necesarios para su desarrollo.

**a) Actividades del programa**

Dentro de las principales actividades necesarias para la correcta implementación del programa de inducción, se muestra la planificación para su aplicación; el procedimiento necesario para su implementación, las normas para el programa y

la preparación de una lista de los documentos de EMPAGUA., considerada como base para realizar eficientemente todo el proceso de inducción del personal.

#### **b) Planificación para aplicar el contenido del programa**

Los encargados de implementar el programa, deberán ser personas que hayan recibido la preparación adecuada, y nombrados por la Sub- Dirección de Recursos Humanos de la institución. El contenido básico del programa está conformado por diferentes actividades que corresponden a cada una de las 4 etapas del la inducción. Dichas actividades se detallan en el plan de acción para la implementación (anexo 3). Este constituye una guía tanto para el Director de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, como para el equipo de inducción. El plan contiene las siguientes actividades:

#### Actividades para la implementación del programa de inducción en EMPAGUA

- Presentación de los aspectos organizacionales
- Inducción determinada al puesto de trabajo
- Control, Evaluación y seguimiento del programa
- Revisión y actualización del programa

Las actividades anteriormente descritas, manifiestan minuciosamente cada evento que se llevará a cabo, así como fechas en que se realizarán. Se especifican los responsables de cada actividad y los resultados a obtener de cada una. También incluye las actividades requeridas para: evaluación y seguimiento del programa, a cargo del equipo de inducción, como una forma de asegurar su consistencia y adaptación al entorno de trabajo de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.

### **c) Metodología sugerida para aplicar el manual**

El contenido del programa de inducción propuesto para la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, requiere la siguiente metodología, para su eficiente implementación.

- Revisión y actualización del contenido del plan de acción.
- Presentación al equipo de inducción sobre los temas contenidos en el plan de acción, orientando adecuada y detalladamente el aporte directo de cada uno de sus elementos, las actividades prácticas que se realizan actualmente en la organización, y su influencia en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa.
- Durante la etapa de la inducción específica al puesto deberá asignarse a uno de los miembros del equipo de inducción de la unidad específica donde se encuentre ubicado el puesto, para el nuevo colaborador, para proporcionarle la capacitación y apoyo correspondiente al cumplimiento con las funciones del puesto al cual ha sido asignado.
- Realizar discusiones participativas durante el proceso, con los nuevos colaboradores, con el fin de aclarar todas sus dudas respecto de la organización. Esta tarea se encuentra bajo la responsabilidad del equipo de inducción
- El nuevo colaborador, tiene la responsabilidad de leer los contenidos de la documentación que se le proporciona (contrato de trabajo, beneficios y responsabilidades), dando inicio formalmente a su relación laboral con la institución.
- La evaluación y seguimiento del programa, se realizará con un examen oral y escrito, para obtener información desde el punto de vista del nuevo

colaborador, sobre el proceso de inducción utilizado, al momento de su ingreso a la EMPAGUA.

#### **d) Políticas y normas del programa**

##### **➤ políticas**

- La Sub-Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con los Directores y/o jefes de unidades donde esté ubicado el nuevo colaborador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de EMPAGUA.
- Todo el personal que ingrese a la Dirección de Servicios Básicos debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- La Sub- Dirección de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Sub-Dirección de Recursos Humanos, conjuntamente con el jefe inmediato superior donde se ubique el nuevo colaborador; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

##### **➤ Normas**

- La Sub-Dirección de Recursos Humanos, es la encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente los días lunes una vez cada tres (3) meses, con una duración de cuatro (4) horas.

- El Sub-Director de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción y el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, durante el proceso de Inducción.
- La Inducción específica del puesto, será realizada por los jefes inmediatos donde se encuentre el puesto del nuevo colaborador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- La Sub-Dirección de Recursos Humanos, notificará a los jefes inmediatos por área la lista de los nuevos colaboradores que serán sometidos al Programa de Inducción.
- El Programa de Inducción debe ser revisado periódicamente por la Sub-Dirección de Recursos Humanos.
- Al culminar el Programa de Inducción el colaborador deberá llenar un formato suministrado por la Sub-Dirección de Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción", para así dar una opinión a cerca del proceso realizado

#### **e) Documentación necesaria**

Proporcionarle la documentación necesaria al nuevo colaborador, es determinante para su optima incorporación al puesto para el cual a sido contratado, mismos que servirán de apoyo para su familiarización rápida con los objetivos de EMPAGUA. Dentro de estos documentos, los más necesarios son los siguientes:

- Manual de inducción propuesto
- Contrato de trabajo propuesto
- Descripción de puesto propuesto
- Manual de organización
- Manual de procedimientos generales

Estos documentos deben proporcionársele al nuevo colaborador, en el orden correspondiente de la ejecución de la inducción

**f) Preparación de la etapa de reclutamiento y selección.**

La Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, debe considerar que la etapa reclutamiento y selección de personal es determinante para el ingreso de nuevos colaboradores a su área administrativa, Es necesario que se inicie el proceso de inducción, con la explicación general de los principales elementos administrativos que fundamentan el trabajo que realizará el nuevo colaborador y la relación de su quehacer con el resto de puestos, tanto de la misma área como toda la estructura organizacional toda la institución.

- **ETAPA I. Presentación de los aspectos organizacionales**

Etapa que contiene información sobre la inducción general del nuevo colaborador, persigue ubicarlo en el área donde se ubica el puesto, a través de la comunicación y explicación de todos los aspectos generales, que comprenden los servicios que se ofrecen y las operaciones administrativas que se requieren para la realización de los procesos de trabajo, informándole toda la planeación estratégica (visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, etc.), estos para EMPAGUA., se describen a continuación.

- **Giro empresarial**

El nuevo colaborador debe obligadamente conocer el giro de la institución, es decir las funciones de la misma y a qué tipo de población se atiende, así como la forma de su funcionamiento.

- **Reseña histórica**

La empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, fue creada por el Acuerdo Municipal del 28 de noviembre de 1972; en virtud de ello el Gobierno Central tomó la decisión de realizar por su propia cuenta el Acueducto Nacional Xaya pixcayà, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y

promovió ante la Municipalidad Ciudadana la transformación de la Dirección de Aguas y Drenajes Municipales en la empresa especializada en la prestación del servicio de agua potable; creándose para tal efecto la Empresa Municipal de Agua, de la ciudad de Guatemala. EMPAGUA.

Para garantizar uno de sus fines primordiales que es la prestación del servicio de agua potable, tomando en cuenta el crecimiento acelerado del número de habitantes y por ende la extensión territorial de la Ciudad de Guatemala, se sustenta en un marco legal que contienen las disposiciones con las que debe regir su actuar a fin de cumplir con sus fines.

- **Elementos de la planificación administrativa**

La actividad que EMPAGUA. Realiza para proveer de servicios a la población de la Ciudad de Guatemala, se fundamenta en los elementos de planeación estratégica, que guían a los colaboradores a lograr los objetivos de su creación. Estos se encuentran en el manual de inducción propuesto. Mismos que es necesario que el nuevo colaborador los conozca y todo el personal en general, estos son los siguientes:

- **Misión y visión EMPAGUA**

Es de vital importancia que los colaboradores de EMPAGUA., conozcan la misión y visión, pues si se desconocen no existirá una alineación correcta que marque el rumbo hacia donde se proyecta la institución y la orientación necesaria para el desarrollo de las funciones asignadas a sus puestos de trabajo.

- **Valores de la empresa**

Son determinantes para el nuevo colaborador, para que de acuerdo al conocimiento de los mismos, se rijan y actúen conforme a ellos.

- **Objetivos**

El nuevo trabajador debe comprender cuál es el propósito de la institución, conociendo y comprendiendo sus objetivos, mismos que son indispensables para lograr lo que la institución pretende alcanzar.

- **Estrategias, programas y otros planes**

Para una mejor orientación, el colaborador también debe obtener una descripción general de cuáles son las estrategias de la institución los programas que la misma tiene disponibles para sus actividades, así como cualquier otro plan relevante que le ayude al empleado a entender el lugar al cual se integra.

- **Presupuestos**

Son elaborados por las autoridades de la institución, conjuntamente con las unidades que manejan los recursos de la misma. Es el encargado de la inducción, el responsable de informar al nuevo colaborador sobre los aspectos financieros que a su criterio se deban exteriorizar.

- **Estructura organizacional de EMPAGUA.**

Este aspecto es importante, por que muestra las divisiones en que jerárquicamente se distribuye la estructura organizacional de EMPAGUA. Y específicamente la Dirección de Servicios Básicos, orientando al nuevo colaborador la relación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos, de la administración de la institución (anexo 4).

- **Principales aspectos básicos organizacionales**

Entre estos aspectos es importante que los nuevos colaboradores que ingresen a la institución y que el equipo de inducción informará, son las políticas laborales, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- Condiciones de contratación
- Beneficios del nuevo colaborador, y

- Derechos y obligaciones compartidos

- **ETAPA II. Introducción específica al puesto de trabajo**

Esta etapa proporciona los lineamientos específicos de la inducción específica del nuevo colaborador a su puesto de trabajo, busca familiarizarlo en su nuevo entorno laboral, informándole las actividades principales del área administrativa a la cual pertenece.

Consta de seis apartados que coordinados representan un sistema estratégico para la ejecución de la inducción, estos se describen a continuación:

- **Generalidades de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.**

En este apartado del programa, es donde los encargados de la inducción, deben informar al nuevo colaborador, las generalidades de esta Dirección, basado en la inducción general, explicando las funciones del área, respecto a los elementos de planeación estratégica, contemplados en el manual de inducción propuesto.

- **Elementos básicos de la planificación administrativa de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.**

En esta parte del proceso de inducción, el nuevo colaborador debe conocer detalladamente las funciones de la Dirección, específicamente sus objetivos, políticas internas, normas aplicables y procedimientos de trabajo.

Las explicaciones hechas al nuevo colaborador deben acompañarse de preguntas de doble vía, con el propósito de determinar si está comprendiendo la información que se le proporciona y si en su momento, ésta será aplicada correctamente.

- **Funciones básicas de la Dirección.**

Deben comunicarse claramente las funciones de la Dirección, especialmente las principales al puesto que deberá desempeñar el nuevo colaborador, la

descripción del puesto de trabajo, que le facilite el que hacer en el desempeño de sus funciones.

- **Funciones básicas del puesto.**

En la descripción del puesto se deben contemplar detalladamente las actividades de cada función asignada al mismo, y el encargado de realizar la inducción. debe explicarlo detalladamente, indicando las tareas y relaciones así como la responsabilidad a la que estará sujeto.

Debe relacionarse la información, con los objetivos de la Dirección y los generales de la institución, para que el desempeño del nuevo colaborador sea de mayor beneficio y productividad para la institución.

- **Expectativas de desempeño en el departamento**

Debe informársele al nuevo colaborador que las expectativas de su desempeño serán positivas y constantemente evaluadas para verificar la productividad en su puesto, por tal razón el inductor deberá explicar claramente cual es el propósito del puesto y que se espera de el, por la razón que se le esta contratando.

- **Capacitación inicial en procedimientos básicos**

La inducción finaliza con la presentación de la capacitación inicial a los nuevos colaboradores, con enfoque práctico, en la cual se consideran los procedimientos generales y específicos que se le han presentado, así como, descripción de tareas, funciones y responsabilidades a las que se someterá con el puesto que acepta

Esta capacitación inicial debe ser apoyada por alguno de los colaboradores ya existentes en la Dirección y que su relación laboral con el colaborador de reciente ingreso se estrecha, para que le oriente en las actividades requeridas por las funciones del puesto asignado.

- **ETAPA III Evaluación y seguimiento del proceso de inducción**

La tercera etapa del proceso de inducción en la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA., supone actividades de evaluación y seguimiento, que están a cargo del equipo de inducción, los cuales presentarán los resultados de la evaluación a las autoridades administrativas correspondientes. El objetivo es verificar que el proceso sea efectivo, y que cumple con los requerimientos de integración de nuevos colaboradores.

- **Reorientación post-contratación**

Durante los primeros días de actividad laboral del nuevo colaborador, los integrantes de la comisión de inducción, la persona asignada para que le acompañe en la realización de las actividades del puesto, deben trabajar muy de cerca con él, ayudándolo a crear un clima de confianza y armonía, en donde la comunicación es un elemento clave, y de forma fluida para aclarar dudas en el cumplimiento de las atribuciones asignadas al puesto.

- **Verificación de comprensión de procedimientos básicos y elementos de planificación administrativa general.**

Es conveniente que la comisión o equipo de inducción que induzca al nuevo colaborador, realice pruebas de verificación, para determinar si los resultados esperados son los correctos y detectar necesidades adicionales de información, capacitación o reforzamiento.

Las pruebas específicas serán diseñadas y aplicadas de la forma más conveniente, considerando el trabajo que desempeña el colaborador de reciente ingreso, las cuales deberán contar con la calificación que asigna el equipo de inducción, al desempeño que éste muestra durante sus primeros días de trabajo

- **Evaluación de resultados**

La culminación de la etapa de inducción, es mediante la aplicación de los cuestionarios estructurados, los cuales son aplicados después de dos meses de

instalado el nuevo colaborador en su puesto, para cumplir con lo estipulado en el Código de Trabajo, abordando y evaluar si las etapas del proceso de inducción fueron positivas

Los resultados de las evaluaciones permitirán realizar cambios en aras de mejorar el mismo proceso de inducción, realizar correcciones de acuerdo a los cambios de la estructura organizacional de la institución, así como analizar las calificaciones asignadas a los colaboradores evaluados.

El nivel de satisfacción alcanzado por el nuevo colaborador, será medido a través del cuestionario estructurado ya mencionado, evaluando el bienestar y complacencia del colaborador, en relación a los resultados obtenidos, relaciones de trabajo y autorrealización, entre otros.

- **ETAPA IV. Revisión y actualización del programa de inducción**

El programa de inducción para la Dilección de Servicios Básicos de EMPAGUA, estará sujeto a constante revisión y corrección, con el propósito de mantener un documento acorde a los cambios que se generan en las ciencias administrativas y a la tecnología de punta, utilizada en la actividad empresarial moderna.

Por lo tanto se requiere realizar cuatro grandes actividades las cuales son descritas a continuación:

- **Verificación de cambios**

Las funciones de la empresa dependen del crecimiento poblacional en el área metropolitana de Guatemala y específicamente su estructura organizacional para responder, a los compromisos adquiridos por los clientes a quienes se sirve. Esta adaptación esta encaminada a reforzar las funciones, políticas, estrategias y procedimientos de trabajo, así como programas y otros elementos, que constantemente requiere cambios para efectuar la retroalimentación del programa.

- **Análisis de cambios en procedimientos básicos y revolución en el contenido del programa de inducción**

Los integrantes del equipo que realice la inducción en la institución, realizará los análisis correspondientes de forma periódica y coordinada, debido a los cambios que susciten, como consecuencia a cambios en la estructura organizacional general de la institución, con el propósito de incorporar si fuera necesario, nuevos procedimientos de trabajo, políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos generales de la institución.

- **Integración del programa a la planificación estratégica**

Los objetivos del programa de inducción propuesto, se lograrán y su aplicación se hará continua y sostenible, en la medida que sea incluido como un instrumento formal del proceso de planeación estratégica dentro de la institución, pues reviste un carácter de herramienta normalizada y de alta trascendencia para la empresa.

- **Actividades de seguimiento, control y mejoramiento del Programa.**

Para la continuidad del programa de inducción propuesto, es conveniente que se tomen en cuenta las exigencias de sus actividades, así como de efectuar los controles correspondientes a todo el proceso que conlleva en la preparación del nuevo colaborador a la Institución. Para estas actividades corresponde al equipo de inducción, coordinar las revisiones, evaluaciones y correcciones que fueran necesarias.

### **PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN EMPAGUA**

En el presupuesto para la implementación del programa, representa un estimado de los costos y gastos en los materiales e insumos requeridos en la ejecución, además las horas hombre invertidas en todo el proceso.

De incorporar al nuevo colaborador a la institución.

**Cuadro 1**  
**Presupuesto para la implementación**  
**del plan de inducción de personal**  
**(Cifras en quetzales por persona)**

<b>No.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
1	1	Cuadernillo	Q.15.00	Q.15.00
2	2	Lapiceros	Q.3.00	Q.6.00
3	1	Fotocopia del manual de inducción	Q.40.00	Q.40.00
4	10 horas	Utilización de computadora	Q.12.00	Q.120.00
5	10 hojas	Contrato de trabajo	Q.4.00	Q.40.00
6	10	Hojas impresas con cuestionarios	Q.0.50	Q.5.00
7	22	Horas hombre de nuevo colaborador	Q.15.58	Q.342.76
8	22	Horas hombre de técnico en inducción	Q.20.00	Q.440.00
<b>Total</b>				<b>Q.1,008.76</b>

presupuesto				
10% màs de imprevistos				Q.100.88
<b>Total general</b>				<b>Q.1,109.64</b>

**PROPUESTA DE MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EMPLEADOS PÚBLICOS  
DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL  
DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, EMPAGUA.**

La propuesta de manual de inducción pretende ser una herramienta que ayude a la correcta aplicación del proceso de inducción en dicha Dirección. Este manual se elaboró con un vocabulario sencillo y fácil de comprender, a fin de hacerlo más interesante para el lector.

**Manual de inducción para los colaboradores de la Dirección de Servicios  
Básicos de la Empresa Municipal de Agua de Guatemala. EMPAGUA.**

Guatemala, diciembre del 2011

**Manual de inducción para los colaboradores de la Dirección de Servicios Básicos de la Empresa Municipal de Agua de Guatemala. EMPAGUA.**

**¡Bienvenido a nuestra empresa!**

Estimado Colaborador (a):

La Dirección de Servicios Básicos de la Empresa Municipal de Agua. EMPAGUA, le da la más cordial bienvenida. Usted es muy importante por lo que deseamos que se sienta bien, en confianza y que mediante su esfuerzo y dedicación logre su desarrollo personal, mismo que coadyuve a los objetivos de la institución.

El presente es un manual el cual deberá leer cuidadosamente, ya que le brinda información importante para facilitar su ingreso a EMPAGUA. En este encontrará información sobre la empresa, como: antecedentes, misión, visión, valores, objetivos, responsabilidades y beneficios de ser un nuevo colaborador de esta gran familia.

Deseándole éxitos.

Atentamente,

Dirección de Servicios Básicos, EMPAGUA.

### **Giro empresarial**

EMPAGUA es una empresa de carácter autónomo dedicada a la distribución del servicio de agua en el municipio de Guatemala, así como a la recolección de aguas residuales, generadas por la población de dicho Municipio, proporcionando eficazmente satisfacción a todos sus clientes,

Los servicios de esta empresa son constantes y en aumento, dado al crecimiento de la población y su desarrollo económico, para dar cobertura de servicios dentro del perímetro territorial del Municipio, se encuentran delegaciones de la Dirección de Servicios Básicos, en distintas zonas, según la nomenclatura municipal y de esa manera atender más de cerca de todos sus usuarios para la resolución de sus solicitudes.

### **Historia de la empresa**

La empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, fue creada por el Acuerdo Municipal del 28 de noviembre de 1972; en virtud de ello el Gobierno Central tomó la decisión de realizar por su propia cuenta el Acueducto Nacional Xaya pixcayà, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y promovió ante la Municipalidad Ciudadina la transformación de la Dirección de Aguas y Drenajes Municipales en la empresa especializada en la prestación del servicio de agua potable; creándose para tal efecto LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA (EMPAGUA).

Para garantizar uno de sus fines primordiales que es la prestación del servicio de agua potable, tomando en cuenta el crecimiento acelerado del número de habitantes y por ende la extensión territorial de la Ciudad de Guatemala, se sustenta en un marco legal que contiene las disposiciones específicas con las que debe regir su actuar a fin de cumplir con sus fines.

## **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.

## **Visión**

Ser una institución de producción de agua potable y saneamiento reconocida a nivel nacional e internacional con gestión autofinanciable y con el mayor número de clientes satisfechos por el buen servicio en calidad y continuidad.

## **Objetivos**

- Mejorar el abastecimiento y distribución del agua en el área metropolitana de la ciudad capital.
- Cuidar las cuencas de los ríos y los barrancos, en el corto, mediano y largo plazo, para mantener los afluentes de agua y conservarlos limpios.
- Crear y conservar las bases necesarias para diseñar y establecer políticas que permitan resguardar las cuencas hidrográficas.
- Diseñar, y ejecutar sistemas de drenajes en toda la ciudad capital, para evacuar las aguas residuales, que la población genera en sus actividades normales y de trabajo,

Integrar y socializar al nuevo colaborador más rápidamente a la empresa, bajo un sistema integrado de información y determinante.

Mejorar la productividad en los puestos de trabajo, la satisfacción de los colaboradores y Maximizar la calidad de las contribuciones individuales

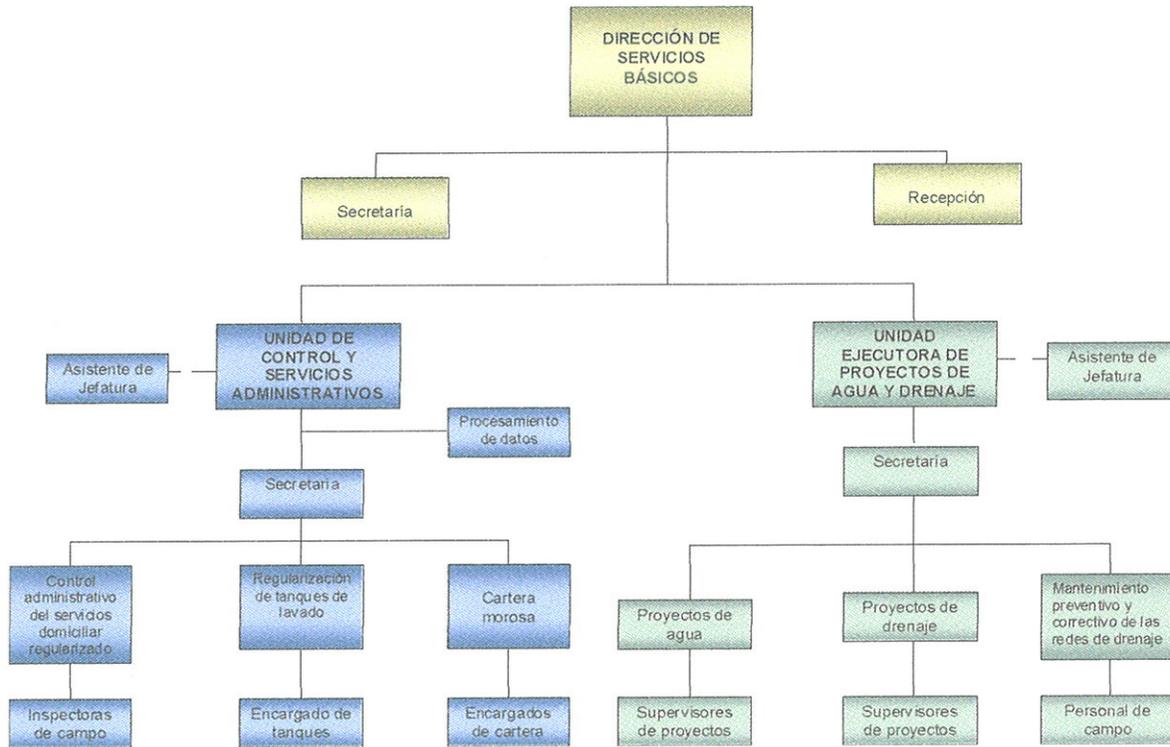
Crear en el nuevo colaborador confianza en la organización y en si mismo, para que alcance sus realizaciones personales y los propósitos de la empresa..

Mejorar la estabilidad en los puestos y evitar la constante capacitación a nuevos colaboradores.

### **Funciones**

- Planificar, organizar, y ejecutar acciones encaminadas a mantener el abastecimiento de agua potable a la población del municipio de Guatemala, así como los sistemas de drenajes que recogen las aguas residuales que genera la población de dicho Municipio en todas sus actividades diarias.
- Planificar, organizar y ejecutar programas de cobro de los servicios que se ofrecen a los usuarios de EMPAGUA, con el propósito de reducir los altos índices de mora, en las cuentas por pagos de agua.
- Mantenimiento constante a los principales servicios que EMPAGUA, proporciona a sus clientes.
- Solucionar problemas planteados por los clientes de EMPAGUA, en relación a deficiencias en los servicios que ofrece.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**  
**DIRECCIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS**  
**EMPAGUA**



Fuente: Elaboración propia, junio 2010.

En esta estructura existen 48 colaboradores: 15 que corresponden al área administrativa y 33 que realizan actividades técnicas, ambos grupos integran la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, en donde se planifican y ejecutan todos los proyectos de abastecimiento de agua a la población de áreas marginales del municipio de Guatemala y la recolección de aguas residuales generadas en todas las actividades domésticas e industriales de la misma población.

**Servicios principales de la Dirección de Servicios Básicos**

- Agua potable a la población de áreas marginales que habita en el municipio de Guatemala.

- Sistema de drenajes para la recolección de aguas residuales, generadas por la población de áreas marginales del municipio de Guatemala

### **Políticas laborales**

- **Período de prueba:** el período de prueba el cual debe pasar satisfactoriamente el empleado es de 60 días (2 meses). Durante este tiempo, tanto el colaborador como la empresa podrán comprobar si se adaptan y ajustan a la posición para la cual ha sido contratado.
- **Prestaciones:** el empleado goza de las prestaciones laborales establecidas por la legislación guatemalteca y las adquiridas mediante el pacto colectivo, entre las cuales se puede mencionar: el bono por transporte colectivo, bono inflacionario, bono vacacional y de semana santa, entre otros.
- **Horario de trabajo:** el horario de trabajo es de 7:00 am a 3:00 pm, con una hora de almuerzo de 12:00 pm a 1:00 pm.
- **Lugar de trabajo y equipo necesario:** el lugar de trabajo será al para el personal de campo aire libre, en los distintos asentamientos y áreas de influencia de la ciudad capital, los cuales se encuentran ubicados en las áreas marginales. Así también, la empresa proporciona el equipo necesario para realizar sus labores. El personal administrativo labora en un ambiente cerrado, limpio y con un ambiente agradable, se proporciona equipo necesario ( computadoras, impresoras, fax entre otros )
- **Movimientos internos:** debido a las características de la empresa, eventualmente se requiere de movimientos en los puestos de trabajo, para los cuales, la empresa evaluará al personal del lugar y decidirá quién ocupará la plaza vacante tomando en cuenta diversas cualidades de los candidatos.

- **Renuncia o despido por causa justificada:** si por algún motivo el personal decide renunciar, es necesario que lo haga por escrito (una carta) con por lo menos quince (15) días de anticipación, en este caso no tendrá indemnización. Por otro lado, en caso de un despido justificado, el personal pierde su indemnización.
- **Despido sin causa justificada:** si no existiese causa justa y fuera despedido por cualquier motivo, el personal tiene derecho, de acuerdo con las leyes laborales de Guatemala, a recibir las prestaciones legales por el tiempo laborado.
- **Salario y bonificación:** el salario está conformado por salario y bonificación. Los aumentos están sujetos a la evaluación de sus capacidades, su rendimiento y la forma en que desempeña su trabajo. EMPAGUA se sujeta a la legislación vigente guatemalteca, por lo que otorga a sus empleados todas las prestaciones de ley.
- **Capacitaciones periódicas:** las cuales servirán para realizar de mejor manera sus actividades.
- **Evaluación del desempeño:** se realizará una vez al año y se revisarán los incrementos de salario, bonificaciones, ascensos, entre otros.
- **Vacaciones:** todo el personal tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas, después de cada año de trabajo continuo al servicio, el cual comprende un período de 15 días hábiles (artículo 130 del Código de trabajo). Los 20 días de Empagua, son logros del Sindicato o política de la empresa. El personal de la empresa que por algún motivo no haya disfrutado de sus vacaciones, al momento de dejar la empresa, recibirá el pago correspondiente a las mismas.

- **Licencias:** ya sea con o sin goce de sueldo, por cualquier motivo, la situación se estudiará y autorizará de forma individual.

### **Normas generales**

- Faltar a su trabajo requiere una razón válida
- No se le debe faltar el respeto a los jefes y compañeros de trabajo
- En horarios de trabajo no debe hablar con los compañeros de problemas personales.
- Cuidar el mobiliario, equipo e insumos que estén a su disposición.
- No se permite fumar ni beber licor en horas de trabajo y dentro de las instalaciones de la empresa.
- Cuidar las instalaciones.
- Respetar los horarios de entrada y salida a la empresa, así como los periodos de almuerzo asignados por la empresa.
- Otras que la empresa establezca de acuerdo a las obligaciones asignadas al puesto de trabajo.

### **Información sobre la Dirección de Servicios Básicos**

Usted se incorpora a nuestra Dirección, la cual constituye una área importante para EMPAGUA, ya que por la función que desempeñan atiende a todos los usuarios de EMAGUA que cuenta con servicio de agua domiciliar sin medición.

El trabajo en esta Dirección se resume atender las demandas de la población que reside en áreas marginales, y satisfacer sus necesidades con base a las políticas de Empagua.

### **Misión de la Dirección de Servicios Básicos**

La Dirección de Servicios Básicos planifica, diseña, ejecuta y supervisa las funciones asignadas a su área, buscando optimizar los recursos que administra y logrando eficientar los servicios que a través de esta se proporcionan a la población de áreas marginales del municipio de Guatemala.

### **Visión de la Dirección de Servicios Básicos**

Ser una Dirección dentro de estructura organizacional de la Empresa Municipal de Agua, EMPAGUA., que con las operaciones administrativas y técnicas que realiza, coadyuve a que la institución produzca los servicios básicos de calidad, que la población de áreas marginales del municipio de Guatemala necesita, para su desarrollo dentro de todo el territorio municipal.

### **Objetivos de la Dirección de Servicios Básicos**

#### **1. General**

Implementar proyectos de agua potable, drenajes y educación sanitaria fomentando la activa participación comunitaria e institucional, en los asentamientos de la Ciudad y áreas de influencia.

#### **2. Específicos**

- a. Elaborar estudios de factibilidad y ejecutar proyectos de agua potable, así como evacuación de aguas servidas en los asentamientos.
- b. Implementar Programas de Educación Sanitaria en las comunidades donde se ejecuten los proyectos de abastecimiento de agua potable y construcción de drenajes.
- c. Brindar apoyo técnico, logístico y administrativo a los proyectos de agua en bloque que están funcionando en diferentes comunidades del Municipio de Guatemala.

- d. Fomentar y facilitar el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunales para la coordinación en la ejecución de los distintos proyectos a realizar.
- e. Mediante la gestión administrativa, asegurar la recaudación de fondos provenientes de la prestación de servicios de agua domiciliar a los asentamientos del área Metropolitana y área de influencia, implementando mecanismos de control y garantizando la prestación oportuna del servicio, que optimice la gestión comercial.

### **Descripción del puesto y expectativas**

El Director o jefe de la unidad a la cual usted se integrara le explicara la relación entre la Dirección y su puesto, para el desempeño adecuado de las funciones que se le asignen y su óptimo desempeño

También se le entregará una hoja que describe a detalle todas y cada una de las tareas y actividades que realizará en su puesto; el encargado le explicará cuáles son las expectativas de trabajo que se esperan de su parte, para lo cual le rogamos realizar cualquier consulta que tenga, hasta que considere que todas sus dudas hayan sido resueltas.

### **Capacitación inicial en el puesto**

Para ayudarlo a adaptarse a su nuevo trabajo, también se han organizado las actividades de planificación que necesitará. El Encargado del área a la cual pertenece su puesto le comunicará los días y el contenido de cada prueba.

Recuerde que podrá contar con el apoyo de cualquier compañero de trabajo de la Dirección, para la resolución de cualquier tipo de duda que se le presente. Siéntase en confianza de preguntar lo que necesite y no se quede con dudas que de forma negativa incidirán a su desarrollo dentro de la institución.

## ¿Qué esperamos de usted?

Responsabilidad	Para realizar su trabajo tal y como se le pide
Disposición	Para ejecutar las tareas y responsabilidades y alcanzar los objetivos de la empresa cuando se requiera de un esfuerzo mayor
Alegría	Para crear un ambiente agradable de trabajo con sus compañeros
Dinamismo	Cualquiera que sea su función en esta empresa, se requiere de su ingenio y creatividad, puesto al servicio de las funciones y actividades asignadas que se le hayan asignado
Cooperación y espíritu de equipo	Dispuesto a colaborar con todos los compañeros de trabajo para que usted reciba lo mismo cuando lo necesite
Mejora constante	Debe buscar las mejores estrategias para realizar su trabajo y optimice el tiempo y los recursos que estén a disposición
Planear sus actividades	Planee adecuadamente el que hacer de su puesto y logre realizarse en forma personal dentro la empresa, como parte del cumplimiento de su visión y misión personal.
Buena comunicación	Mantenga una comunicación positiva con sus compañeros de trabajo, exprese cualquier idea para mejorar la productividad en su puesto y área a la que pertenece.

Puntualidad	Como parte de la responsabilidad, cumpla con los tiempos en las tareas de su puesto y además en los horarios establecidos por la empresa.
-------------	---

## BIBLIOGRAFÍA

- Albariña, C. (2007). *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama
- Cabarruz, B. (2009). *Manual de capacitación para la pequeña y mediana industria*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, H. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición.
- Corado, M. (2005). *Análisis administrativo del recurso humano en el Programa de accesibilidad de medicamentos –PROAM- del Ministerio De salud pública y asistencia social*. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- De León, R. (2008). *Elaboración de tesis e investigación*. Documental. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Figueroa, J. (2007). *Recursos empresariales*. (en línea). Disponible en: <http://www.estipolis.com/canales/emprendedora/articulos/20/congeenpno.htm>.
- Izaguirre, T. (2006). *Recurso humano como factor principal en la productividad empresarial*. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Jáuregui, L. (2005). *Modelo para la implementación de la Gestión de recursos humanos por competencias laborales, una estrategia que eleva la productividad en la mediana empresa*. Tesis Guatemala: Universidad Mariano Gálvez,
- Jiménez, A. (2007). *Programa de capacitación para personal de servicio al cliente en instituciones de Papel y Cartón*. Tesis Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Keith, ; Davis y Werther, ; William, . (2008). *Gestión de nuevos talentos en la actividad empresarial humanos*. Sexta Edición. Mc Graw Hill.
- Lemus, P. Rosario. (2006). *Administración del recurso humano en Cooperativas de servicio*. Pp. 30.
- Martínez, J. (2008). *Evaluación de desempeño en el departamento de recursos humanos*. (en línea). España. Consultado el de septiembre 2010. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=520>
- Morales L. y Luis, E. (2006). *Administración de recursos humanos en centros educativos*. Departamento de Jutiapa. página. 23

- Palma, M. (2008). *Planeación estratégica aplicada en instituciones públicas descentralizadas en Guatemala*. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Paniagua, S. (2006). *Sistemas de capacitación para mejorar el servicio al cliente en tiendas de conveniencia*. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Paredes, F. (2007). *La capacitación del recurso humano como herramienta principal de la productividad en las medianas empresas guatemaltecas*. Tesis Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Sherman, S. Blander, G. y Shell, S. (2007). *Administración de recursos humanos*. 12<sup>a</sup>ed. México: Soluciones Empresariales.
- Wendell, C. (2006). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Zapero, O. (2010). *Auditoría de recursos humanos*. (en línea). España. Consultado el 10 de junio de 2010. Disponible en: [http://www.formaselect.com/master/gestión\\_dirección\\_recursos\\_humanos/presentación.htm](http://www.formaselect.com/master/gestión_dirección_recursos_humanos/presentación.htm).

ANEXOS

## ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	Página
<b>Cuadro 1</b>	
Matriz de investigación	1
<b>Cuadro 2</b>	
Contenido principal de un programa de inducción	32
<b>Cuadro 3</b>	
Elementos conocidos de planeación estratégica EMPAGUA	41
<b>Cuadro 4</b>	
Elementos de cultura general conocidos por colaboradores de la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA	43
<b>Cuadro 5</b>	
Elementos del giro empresarial de La Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA	43
<b>Cuadro 6</b>	
Conocimiento de la estructura organizacional de la Dirección de Servicios Básicos y EMPAGUA en general por parte de sus colaboradores	44

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

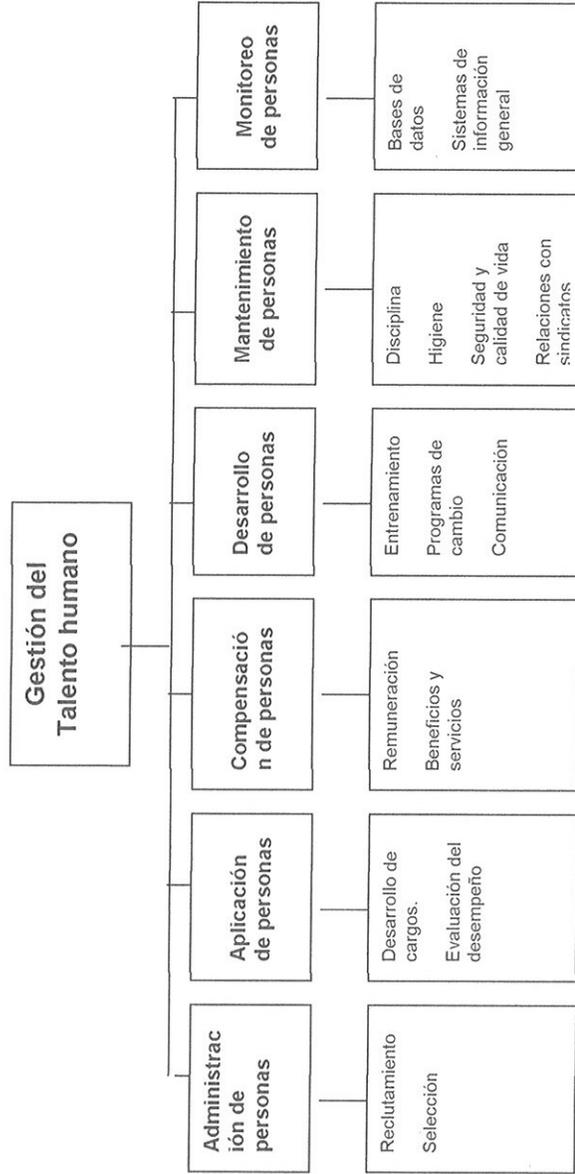
CONTENIDO	Página
<b>Gráfica 1</b>	
Distribución del personal en áreas de trabajo EMPAGUA	38
<b>Gráfica 2</b>	
Empleados que han ocupado distintos puestos desde su contratación	39
<b>Gráfica 3</b>	
Conocimiento de los colaboradores, acerca de los antecedentes históricos de EMPAGUA.	42
<b>Gráfica 4</b>	
Aspectos básicos de contratación comunicados a los empleados	45
<b>Gráfica 5</b>	
Normas laborales y procedimientos comunicados a los empleados al ser contratados	45
<b>Gráfica 6</b>	
Comunicación de condiciones ambientales de trabajo a colaboradores de EMPAGUA, al momento de su contratación	46
<b>Gráfica 7</b>	
Empleados que hicieron un recorrido por las instalaciones, al momento de ser contratados	47

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

CONTENIDO	Página
<b>Gráfica 8</b>	
Presentación formal de colaboradores de nuevo ingreso, al momento de ser contratados	48
<b>Gráfica 9</b>	
Documento de orientación al nuevo colaborador	49
<b>Gráfica 10</b>	
Capacitación inicial brindada a empleados de nuevo ingreso	49
<b>Gráfica 11</b>	
Apoyo y orientación post-contratación brindados a colaboradores de nuevo ingreso a Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA.	50
<b>Gráfica 12</b>	
Inducción general a EMPAGUA	51
<b>Gráfica 13</b>	
Inducción específica en el puesto	51
<b>Gráfica 14</b>	
Calificación al proceso de inducción por parte del nuevo colaborador	52

# ANEXO 1

## Fases integradoras de la gestión del talento humano



Fuente: tomado de Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano, página 21.

## Anexo 2

### Cuestionario para evaluación del proceso de inducción

**Objetivo:** Recopilar información actualizada y significativa para evaluar y determinar la efectividad del proceso general de inducción que se realiza actualmente en la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA, para la integración de nuevos y antiguos empleados a la estructura formal de trabajo dentro de la Empresa.

**Instrucciones:** Complete o marque con una X, según corresponda, en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean a continuación. La información es estrictamente confidencial, y está destinada al estudio del proceso de inducción en EMPAGUA. A menos que se le notifique, ninguna información será utilizada para otro propósito, sea de forma individual o grupal.

#### Parte A. Características organizacionales.

1. ¿Indique el área en que labora actualmente? (Respuesta única)

a) Dirección de Servicios básicos	
b) Unidad de Control y Servicios Administrativos.	
c) Unidad Ejecutora de Proyectos de Agua y Drenaje	
d) Personal de campo	

2. ¿Cuántos puestos distintos ha ocupado en la empresa desde su contratación?

a) 1	
b) 2	
c) 3 o más	

3. ¿Cuántos meses efectivos e ininterrumpidos ha trabajado en la empresa, desde la fecha de su contratación?

a) 1	
b) 2	
c) 3	
d) 12 o más	

## Parte B. Elementos del proceso de inducción.

### B.1 Aspectos generales.

4. En el momento en que se registró su contratación o transferencia de Dirección o Unidad, cuál de los siguientes documentos que tuviera información general de la empresa, le entregó el encargado como una forma de guiarlo en el proceso de inducción para su persona: (Respuesta múltiple)

a	Manual de bienvenida	
b	Manual de empleado	
c	Manual de conducta	
d	Procedimientos generales	
e	Reglamento interno	
f	Plan de trabajo	
g	Programa de trabajo	
h	Otro documento	

5. ¿Conoce usted los antecedentes y la historia de la empresa, desde el inicio de operaciones en Guatemala? (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

6. ¿Cuáles son los siguientes elementos de la planificación administrativa de la empresa, que conoce? (Respuesta múltiple)

a	Misión	
b	Visión	
c	Objetivos	
d	Estrategias	
e	Políticas	
f	Programas	
g	Presupuestos	
h	Procedimientos	
i	No conoce ninguno	

7. ¿Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organización de la empresa conoce? (Repuesta múltiple).

a	Filosofía empresarial	
b	Propósito de la empresa	
c	Principios de trabajo	

d	Valores de trabajo	
e	No conoce ninguno	

8. ¿Conoce alguno de los siguientes elementos en relación al giro de la empresa?: (Marque todos los que considere).

a	Sector en que opera	
b	Servicios que ofrece	
c	Principales clientes	
d	Restricciones legales	
e	No conoce ninguno	

9. ¿Conoce usted cuáles son las distintas Direcciones y Unidades que integra la empresa, a través de los cuales fabrica sus productos y los ofrece a los distintos clientes? (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

10. ¿Conoce, posee o sabe dónde encontrar un organigrama en donde se muestre la estructura general de trabajo de la empresa? (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

11. ¿Sabe con qué otras empresas se relaciona o trabaja la empresa para realizar la prestación de productos y servicios a sus clientes? (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

12. ¿Cuáles de los siguientes elementos organizacionales de la empresa le fueron comunicados al momento de su contratación o traslado de su Dirección o Unidad: (Respuesta múltiple).

a	Políticas laborales	
b	Beneficios del empleado	
c	Responsabilidad del personal	
d	Condiciones de contratación	
e	Procedimientos generales	
f	Ninguno de los anteriores	

13. ¿En el momento de su contratación o transferencia de puesto, se le explicaron las normas laborales y procedimientos siguientes?: (Respuesta múltiple).

a	Horario de entrada y salida	
b	Horario de almuerzo	
c	Sanciones por llegadas tarde	
d	Forma y fecha de pago	
e	Vestimenta requerida	
f	Identificación requerida	
g	Solicitud de permisos	
h	Solicitud de vacaciones	
i	No se me explicó ninguna	

14. ¿En el momento de su contratación o transferencia de puesto, se le explicaron las condiciones generales en que usted realizaría su trabajo dentro de la empresa: por ejemplo, área abierta-cerrada, ruido, temperatura ambiental, equipo de seguridad requerido, etc.,? (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

15. ¿En el momento de su contratación o transferencia de su puesto, hizo un recorrido por las instalaciones de la empresa, guiado por un encargado? : (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

16. ¿En el momento de su contratación o transferencia de puesto, recibió entrenamiento básico en cada uno de las Direcciones y Unidades, con los cuales usted tendría relación de trabajo?: (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

## B.2 Aspectos específicos

17. ¿Luego de ser contratado o transferido y previo a iniciar sus labores, se le presentó formalmente ante sus compañeros de Dirección o Unidad para que lo conocieran e intercambiaban impresiones? (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

18. En cuanto al inicio de actividades dentro de su puesto, luego de ser contratado o transferido de Dirección o Unidad, ¿cuáles de los siguientes documentos en el que se encontraran todas y cada uno de las características de su puesto: (Titulo, ubicación, tareas, atribución, etc.), se le entregó?: (Respuesta múltiple).

a	Manual de inducción	
b	Descripción del puesto	
c	Contrato de trabajo	
d	Otro documento	
e	No recibió ninguno	

Si fue otro tipo de documento, especifique:

---

---

---

19. ¿Cuáles de los siguientes elementos contenía el documento que se le entregó? (Respuesta múltiple)

a	Título del puesto	
b	Ubicación administrativa	
c	Jefe inmediato superior	
d	Subalternos	
e	Jornada laboral	
f	Descripción del puesto	

g	Funciones específicas del puesto	
h	Características específicas	
i	Requisitos del puesto	
j	Competencias de personalidad	
k	Remuneración del puesto	
l	Procedimientos de trabajo	
m	Flujo grama del trabajo	
n	Documentación de procesos	

Si el documento contiene otra información, explique cual:

---



---

20. En el momento de presentación formal de su función con sus responsabilidades, se le explicaron de forma clara y convincente, ¿cuáles eran las expectativas de desempeño y crecimiento de su persona el Puesto, y las dudas relacionadas fueron resueltos satisfactoriamente?: (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

21. ¿Recibió capacitación básica para la ejecución inicial de las tareas en su nuevo puesto, como empleado recién contratado o transferido?: (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

### B. 3. Seguimiento post-contratación

22. Posterior a su contratación o transferencia, ¿recibió apoyo para la resolución de dudas y obtención de información adicional, relativa a cualquier aspecto de la empresa o de su área de trabajo en específico?: (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

23. ¿Se le brindó orientación luego de su contratación o transferencia, a través de algún encargado, quien le facilitara o recordara información dada en el proceso previo de capacitación? (Respuesta única).

a	Si	
b	No	

24. ¿Se le realizó alguna prueba oral, verbal o escrita para determinar su grado de comprensión a cerca de los procedimientos, procesos, normas, entre otros, relacionados con su desenvolvimiento general en la empresa y específicamente en su puesto?: (respuesta única)

a	Si	
b	No	

25. ¿Se le aplicó alguna prueba específica para determinar su grado de satisfacción en cuanto a su acoplamiento general a la empresa, a su puesto, al clima de trabajo, a las normas de conducta, entre otros, que sirviera para mejorar el proceso de inducción que se realizó con su persona? (Respuesta única)

a	Si	
b	No	

26. ¿Indique quien o quienes de la siguiente lista participaron en el proceso de inducción de su persona, luego de ser contratado o transferido, de acuerdo con cada etapa del proceso de inducción? (Respuesta múltiple).

**En la inducción general a la empresa participaron:**

a	Jefe inmediato	
b	Compañero de Dirección o Unidad	
c	Otra persona	
d	Ninguno, no recibí inducción	

**En la inducción específica al puesto participaron:**

a	Jefe inmediato	
b	Compañeros de Dirección o Unidad	
c	Otra persona	
d	Ninguno, no recibí inducción	

**En la evaluación y seguimiento de la inducción al puesto participaron:**

a	Jefe inmediato	
b	Compañero de Dirección o Unidad	
c	Otra persona	
d	Ninguno, no recibe inducción	

27. Clasifique los siguientes atributos de la inducción que usted recibió, de acuerdo a su percepción. Califique en una escala de 1 a 5; siendo uno, ninguno o nada, y 5 totalmente o mucho.

a	Utilidad	1	2	3	4	5
b	Aporte real para mi trabajo	1	2	3	4	5

28. Por último indique ¿cuál es la clasificación que usted asigna al proceso de inducción que se realiza actualmente en la Empresa, de acuerdo con el grado de satisfacción que usted sintió en cada etapa y actividad realizada en dicho proceso, luego de haber sido contratado o transferido?: (Respuesta única).

a	Deficiente	
b	Regular	
c	Satisfactorio	
d	Excelente	

**Gracias por su colaboración**

La información proveída por usted será de mucho valor para evaluar y brindar una propuesta de mejoramiento del proceso de inducción que se realiza actualmente en la Empresa. Agradezco su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

**Fuente:** Elaboración propia con base a datos de investigación preliminar.

### ANEXO 3

#### Plan de acción (guía) para la implementación del programa de inducción en la Dirección de Servicios Básicos de EMPAGUA

No.	Evento o actividad	Fecha de inicio	Fecha de final	Responsable	Contenido del evento o actividad	Resultados esperados
1	Introducción del Programa a La Dirección	Asignar fecha	Fecha esperada	Director o jefe de unidad donde se encuentre el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión establecimiento de objetivos específicos para la aplicación del programa.</li> <li>-Asignación de responsabilidades para la Administración del Programa de Inducción.</li> <li>- Inclusión oficial del programa de inducción en la planificación administrativa de la Dirección.</li> <li>- Conformación del equipo de inducción en la Dirección</li> </ul>	<p>Establecimiento de los objetivos del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de responsables para la ejecución de las actividades del Programa</li> <li>- Establecimiento y autorización formal del proceso de Inducción en la Dirección</li> <li>- Obtener un equipo de inducción a nivel de la Dirección.</li> </ul>
2	Elaboración e implementación de una campaña de comunicación del programa			Director y/o jefe de unidad, equipo de inducción	Elaboración de material, determinación de medios, participantes y fechas para la comunicación de los elementos del Programa	Conocimiento y comprensión de personal de la Dirección, de la implementación del Programa de Inducción
3	Presentación de los aspectos organizacionales a colaboradores actuales y de nuevo ingreso			Equipo de inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Antecedentes e historia</li> <li>b) Elementos de planificación administrativa</li> <li>c) Giro de Negocios</li> <li>d) Estructura organizacional</li> <li>e) Aspectos básicos organizacionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cuestiones laborales (condiciones de contratación, beneficios del empleado, responsabilidades)</li> <li>* Conocimiento de la empresa (presentación del empleado, recorrido físico por las instalaciones, explicación general del trabajo).</li> </ul> </li> <li>e) Conocimiento de los aspectos generales de la empresa por parte del empleado</li> </ul>	Conocimiento de los aspectos generales de la empresa por parte del empleado

4	Presentación de los aspectos específicos de la Dirección y del puesto a colaboradores de nuevo ingreso			Equipo de inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Generalidades de la Dirección</li> <li>b) Elementos básicos de planificación</li> <li>c) Funciones básicas de la Dirección</li> <li>d) Descripción técnica del puesto</li> <li>e) Expectativas de desempeño</li> <li>f) Capacitación inicial en procedimientos</li> </ul>	Conocimiento de los aspectos específicos del área y del puesto de trabajo.
5	Evaluación y seguimiento del programa de inducción			Equipo de inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Generalidades del programa</li> <li>b) Fases básicas del proceso de inducción</li> <li>c) Resultados de la verificación de comprensión de procedimientos básicos y elementos de planificación</li> <li>d) Resultados del nivel de satisfacción alcanzado por los empleados de nuevo ingreso</li> <li>e) Necesidades post-Contratación detectadas en el proceso</li> <li>f) Costos y beneficios obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Encuestas de evaluación del proceso de inducción a empleados.</li> <li>b) Tabulación y análisis de resultados autorizados a nivel directivo.</li> <li>c) Modificación de tiempos asociados a cada fase del Programa.</li> <li>d) Autorización de presupuesto a asignar al Programa para el siguiente periodo.</li> </ul>
6	Revisión y actualización del programa de inducción			Director General, Jefes y/o equipo de inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verificación de cambios estructurales y/o funcionales en la Dirección.</li> <li>b) Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en la estructura del programa de inducción.</li> <li>c) Modificación del programa de acuerdo a sugerencias obtenidas.</li> </ul>	Actualización, realimentación y mejora de programa para su utilización continua y programada

