



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL
DE SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA**

SUSTENTADO POR:

ANGEL ENRIQUE MEJIA HERNANDEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA M.D.C

HONDURAS, C.A.,

ENERO, 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSE ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL
DE SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
EDITH GABRIELA DAVILA FONTECHA**

**ASESOR TEMÁTICO
MARIA ELENA MORAZAN BARRIENTOS**

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

HENRY ANDINO

CESAR SUAZO



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA

AUTOR:

ANGEL ENRIQUE MEJIA HERNANDEZ

RESUMEN

Este documento de investigación se desarrolla con el objetivo de contribuir a mejorar la cultura organizacional de la empresa Servicios Aguas de Comayagua, a través de la identificación de causas, efectos y consecuencias que influyen en los colaboradores a través de la evaluación de la actual cultura organizacional. Ya que servirá de guía para la correcta toma de decisiones en cuanto a los conflictos o problemas que se puedan generar en la empresa, así mismo para implementar las estrategias necesarias a fin de que la organización se convierta en un lugar agradable y por ende aumente la productividad y los niveles de rendimiento positivo por parte de los colaboradores. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental transversal, utilizando el método mixto inductivo y deductivo, aplicando como instrumentos entrevista, encuesta y análisis FODA para dejar evidencia de la viabilidad y los beneficios de la aplicabilidad para la propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa.

Palabras clave: Colaboradores, Cultura, Evaluación, Fortalecimiento, Manual.



GRADUATE SCHOOL

**EVALUATION OF THE CURRENT ORGANIZATIONAL CULTURE OF WATER
SERVICES OF COMAYAGUA**

AUTHOR

ANGEL ENRIQUE MEJIA HERNANDEZ

ABSTRACT

This research paper is developed with the objective of improving the organizational culture of the company Water Services of Comayagua, through the identification of causes, effects and consequences that influence the employees through the evaluation of the current organizational culture. As it will guide the right decisions regarding conflicts or problems that may arise in the company, also to implement the necessary strategies to ensure that the organization becomes a nice place to work and therefore increases the productivity and performance levels by the employees. This research has a qualitative and quantitative approach, descriptive and correlational with a transverse non-experimental design, using inductive and deductive mixed method, using as instruments interview, survey and SWOT analysis to leave evidence of the feasibility and benefits of applicability for the proposed strengthening the organizational culture of the company.

Key words: Employees, Culture, Evaluation, Strengthening, Manual.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, quien me dio sabiduría y entendimiento a lo largo de este camino, por haberme dado fortaleza en mis momentos de debilidad y por permitirme llegar con salud a este momento de mi formación profesional.

A mi madre y mí querida abuelita Mary, que han sido pilares fundamentales ya que con sus consejos y apoyo me impulsaron a seguir adelante, hermanos y demás familiares ¡Dedicado a todos ustedes!

Angel Mejía

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el don de la sabiduría, entendimiento y sobre todo fuerzas para seguir siempre hacia adelante.

Al asesor temático Licenciada Marielena Morazán por haberme guiado con sus conocimientos en la elaboración de la investigación y dedicar tiempo en sus acertadas correcciones.

Al asesor metodológico Abogada Edith Gabriela Dávila por proporcionar todos los lineamientos para llevar a cabo esta investigación con éxito.

A mi amigo Denis Humberto Peña, por sus consejos y su invaluable ayuda desde el inicio de mi maestría, por sus palabras de apoyo en los momentos de debilidad.

A mis amigas Vilma Leticia Rodríguez y Mercedes Elisa Navarro por haber confiado en mí para la continuación de su idea original y por su invaluable amistad.

A mi amiga Brenda Martínez que con su ayuda y conocimiento me hizo las correcciones pertinentes a lo largo del desarrollo de esta investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron presentes con consejos y críticas constructivas para culminar con éxito mi maestría.

¡Muchas gracias a todos!

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	7
2.1.1.1 EL ENFOQUE DE GREAT PLACE TO WORK (GTWP)	9
2.1.1.2 CULTURAS VIGOROSAS.....	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	10
2.1.3 ANALISIS INTERNO	12
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	28
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	28
3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	28
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	30
3.1.3 HIPOTESIS	32
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	32
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3.1 POBLACIÓN	33

3.3.2 MUESTRA.....	33
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	34
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	34
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	34
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	34
3.4.2 TÉCNICAS.....	35
3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN.....	35
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	36
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	36
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	37
4.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	41
4.2 ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES.....	46
4.3 ANALISIS FODA DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	61
4.4 COMPROBACIÓN O RECHAZO DE LAS HIPÓTESIS.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1 CONCLUSIONES.....	65
5.2 RECOMENDACIONES.....	66
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	68
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA.....	68
6.2 INTRODUCCIÓN.....	69
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	70
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	75
ANEXO 1. INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	75
ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	80
ANEXO 3. CARTA DE COMPROMISO POR ASESORÍA TEMÁTICA.....	83

ANEXO 4. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA	84
ANEXO 5. FOTOGRAFÍAS DE COLABORADORES DE SERVICIOS AGUAS DE COMAYAGUA	85
ANEXO 6. GLOSARIO	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DIMENSIONES DE GPTW	9
TABLA 2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN	20
TABLA 3. VALORES ORGANIZACIONALES	22
TABLA 4. DIFERENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	30
TABLA 6. OPERACIONALIZACIÓN EXTENSA DE VARIABLES.....	31
TABLA 7. DETALLE DE LA POBLACIÓN.....	33
TABLA 8. BENEFICIOS Y ACTIVIDADES PROPUESTAS POR COLABORADORES DE AGUAS DE COMAYAGUA	60
TABLA 9. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	61
TABLA 10. DEBILIDADES Y AMENAZAS DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	62
TABLA 11. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	70
TABLA 12. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. FACHADA PRINCIPAL DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	13
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE AGUAS DE COMAYAGUA.....	15
FIGURA 3. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	21
FIGURA 4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	29
FIGURA 5. DIAGRAMA DE VARIABLES.....	29
FIGURA 6. MATRIZ PARA LA OBTENCIÓN DE MUESTRA PROBABILÍSTICA	33
FIGURA 7. ELEMENTOS CLAVE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO EN AGUAS DE COMAYAGUA.....	46
GRÁFICO 2. DETALLE DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE AGUAS DE COMAYAGUA	47
GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES POR DEPARTAMENTO.....	48
GRÁFICO 4. PORCENTAJES DE CONOCIMIENTO SOBRE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE AGUAS DE COMAYAGUA	49
GRÁFICO 5. PROCESOS DE INDUCCIÓN E INTEGRACIÓN LUEGO DE LA CONTRATACIÓN	50
GRÁFICO 6. CAPACITACIONES RECIBIDAS EN EL AÑO	51
GRÁFICO 7. UTILIZACIÓN DE MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN	52
GRÁFICO 8. COMUNICACIÓN EFECTIVA CON JEFES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	53
GRÁFICO 9. CONOCIMIENTO DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y DE SUCESIÓN	54
GRÁFICO 10. CONOCIMIENTO SOBRE LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS.	55
GRÁFICO 11. ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	56
GRÁFICO 12. PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	57
GRÁFICO 13. APORTE DE LOS COLABORADORES AL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	58
GRÁFICO 14. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL AL MOMENTO DE PRESENTAR RESULTADOS	59

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se describe la introducción, antecedentes del problema de investigación, la definición, enunciado y formulación del problema, así como las preguntas de investigación, objetivos proyecto tanto general como específico, y la justificación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Según un informe del ERSAP (2010), es decir el ente regulador de los servicios de Agua y Saneamiento, que es el organismo nacional de regulación y control de todos los sistemas locales y el proyecto de modernización del sector Agua y Saneamiento (PROMOSAS). En el marco de sus acciones, y que rige todos los lineamientos en cuanto al desarrollo y manejo del personal a los entes prestadores de los servicios de agua potable y saneamiento (EPS) a través de la gerencia general de cada ente, la empresa Servicios Aguas de Comayagua, carece de procesos fundamentales para el aumento de la productividad de los colaboradores, planes de motivación, capacitación y estrategias para evitar los índices de rotación de personal.

Consciente de ello, la Gerencia general de Servicios Aguas de Comayagua, en adelante Aguas de Comayagua, ve la necesidad de implementar procesos y controles que permitan eficientar de una forma motivadora a todo su personal, con el fin de lograr que se sientan comprometidos

La presente investigación tiene como objetivo primordial, realizar un estudio sobre la cultura organizacional actual y de esta manera elaborar una propuesta innovadora para el fortalecimiento de la misma, en la que todos los colaboradores de la institución sean partícipes a través de la ejecución de diferentes estrategias y de esta forma servir de base a los demás entes prestadores de servicios de agua del país para la implementación de esta cultura.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Aguas de Comayagua, ubicada en el Barrio Abajo de la Ciudad de Comayagua, presta los servicios de agua potable a toda la comunidad, y como tal se enmarca en una serie de valores organizacionales los cuales junto con la visión y la misión, deben ser alcanzados por todos sus colaboradores.

Aguas de Comayagua, fue creada mediante acuerdo adoptado en la sesión celebrada el 22 de Junio del 2009, según consta en el acta número 98, del tomo número 65, punto número 11, incisos letra g, folio 78, correspondiente a la sesión indicada, es un órgano desconcentrado de la Municipalidad de Comayagua, que tiene por finalidad la prestación de los servicios públicos municipales de agua potable y saneamiento, actuando para ello en nombre y representación de la municipalidad.

Entre sus actividades más importantes se destacan las siguientes:

- Medir los caudales de fuentes superficiales y subterráneas
- Proteger y mantener las cuencas hidrográficas y fuentes de agua
- Formular plan de inversión para el desarrollo de los servicios, operar, administrar y dar mantenimiento al acueducto.
- Prestar de manera eficiente los servicios.
- Proponer a la municipalidad la estructura tarifaria del servicio.
- Contratar obras, suministros y servicios para el cumplimiento de su finalidad y recaudar las tarifas por la prestación del servicio.
- Desarrollar los programas de información y concientización a los usuarios.(Aguas de Comayagua, 2014)

A seis años de haber sido creada esta institución aún carece de controles y procedimientos orientados a la gestión de los colaboradores, recayendo esta responsabilidad sobre el gerente general, quien dentro de sus funciones tiene la delegar a los líderes de departamento la correcta administración de sus colaboradores a cargo.

Fajardo (2015) mediante entrevista dijo:

El único documento que existe actualmente y con el cual se toman decisiones con respecto a los colaboradores, es un manual de tipo de clasificación y valuación de puestos y salarios para los entes prestadores de servicios de agua potable y saneamiento creado por representantes técnicos del Ente Regulador de los servicios de Agua y Saneamiento (ERSAPS) y del Proyecto de modernización del sector Agua y Saneamiento (PROMOSAS) sin fecha de actualización.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Fajardo (2015) en entrevista continuo manifestando:

Aguas de Comayagua actualmente cuenta con cincuenta y tres empleados y hay una necesidad de fortalecimiento en la cultura organizacional de la empresa para todos los colaboradores de la institución , ya que al ser una empresa supervisada se rige por el ente regulador de los servicios de agua y saneamiento (ERSAPS), quien es el encargado de diseñar los controles y procedimientos a aplicar en cuanto a la administración del personal, en el caso de Aguas de Comayagua, la gerencia general junto con los líderes de equipo son los encargados de velar por el buen desempeño de los colaboradores a cargo, pero no se cuentan con reglamentos, controles y procedimientos precisos en relación a este tema

El gerente general de Aguas de Comayagua, dentro de sus funciones ejerce actividades encomendadas por la Junta Directiva en las que se incluyen todo lo concerniente a la administración del personal a cargo, así como las demás funciones explícitas al rubro de la empresa. Cuenta con el apoyo de una secretaria y de la administración, para las actividades de tipo operativo y archivo de gestiones del personal de la empresa, pero esto no es suficiente para dar la importancia que el recurso humano de la empresa merece. Actualmente no cuenta con una estructura organizacional completa y clara en la que detalle al responsable del recurso humano de la institución, conduciendo a la empresa a descuidar el desarrollo, capacitación y motivación de los colaboradores; que obligan a crear una cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos, viéndose en dificultades para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Aguas de Comayagua, carece de lineamientos precisos en cuanto a la administración del personal e insuficiencia de tiempo por parte de la Gerencia General para atender temas relacionados con la motivación, desarrollo y trato personalizado para sus colaboradores, consecuencia de sus múltiples funciones señaladas en el contrato de trabajo y otras emanadas por la junta directiva de la empresa, sumado a ello la falta de planes estratégicos para que los

colaboradores muestren mayor sentido de pertenencia y compromiso en el desempeño diario de sus funciones.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1-¿Qué causas son la que producen que las empresas posean una cultura organizacional de estilo tradicional?

2- ¿Cuáles son los obstáculos y limitantes que enfrenta la Gerencia General de Aguas de Comayagua, que no han permitido la gestión de controles y procesos más efectivos para el aumento de satisfacción laboral a los colaboradores?

3- ¿Cuáles serían los beneficios laborales directos e indirectos que tendrían los colaboradores de Aguas de Comayagua si su clima organizacional fuese de estilo participativo?

4- ¿Qué acciones realiza actualmente la Gerencia General de Aguas de Comayagua para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las causas, efectos y consecuencias que influyen en los colaboradores a través del actual clima organizacional de Aguas de Comayagua y la relación con la cultura de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1- Determinar las causas por las que se desarrollan empresas con culturas organizacionales de estilo tradicional y sus consecuencias en la relación laboral de los colaboradores.

2- Identificar los obstáculos y las limitantes por las que la Gerencia General de Aguas de Comayagua no ha gestionado los lineamientos precisos para el aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores.

3- Identificar los beneficios laborales directos e indirectos que tendrían los colaboradores de Aguas de Comayagua si su clima organizacional fuese de estilo participativo.

4- Identificar las acciones que realiza actualmente la Gerencia General de Aguas de Comayagua para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Se evaluará la cultura organizacional actual de Aguas de Comayagua, al ser una empresa de servicios requiere de colaboradores altamente calificados en excelencia de servicio al cliente, y a la solución creativa de problemas, para que el usuario reciba una respuesta rápida y eficaz en las diferentes gestiones que realiza.

Cada organización tiene una cultura que la hace única y diferente de las demás, los excelentes lugares para trabajar convierten a sus colaboradores en grandes innovadores. En nuestro país existen estudios sobre la cultura organizacional de diferentes empresas, que vienen a generar aportes académicos significativos para la continuidad de investigaciones sobre este tema. De igual manera estudios a nivel internacional que contribuyen a los indicadores de logro de las empresas para minimizar niveles de ausentismo, rotación de personal, detección de necesidades para capacitación y diversidad de actividades que se pueden realizar para el bienestar social. (Vargas, 2008).

El impacto de una cultura organizacional de estilo participativo se da en los cambios de actitud, así como el desarrollo de personas capaces de enfrentar cualquier situación de riesgo con calma y ánimo. Los colaboradores son la esencia de las instituciones y si se desempeñan en culturas de este tipo, el crecimiento de la organización ira de la mano con los objetivos planteados. Se ha decidido llevar a cabo esta investigación, para apoyar a la Gerencia General en

cuanto a la gestión de las estrategias y mecanismos necesarios que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua, y se vea reflejado en el desempeño y productividad de los colaboradores.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se describen diversos aspectos que engloban el marco teórico de esta investigación, en los cuales se encuentran la situación actual, teorías de sustento, la conceptualización el análisis del macro entorno, el micro entorno y el entorno interno en cuanto a la cultura organizacional y sus aspectos más importantes.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este análisis se enfoca en los orígenes y la comparación a nivel internacional e interno, de cómo las empresa dan importancia a su cultura y colaboradores para lograr con ello el éxito de organización.

Sabemos que cada individuo tiene algo que los psicólogos llaman “personalidad”. La personalidad de un individuo está formada por una serie de características relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a alguien como afectuoso, innovador, relajado o conservador, estamos describiendo características de personalidad. Una organización también tiene personalidad que llamamos cultura. (Robbins & Coulter, 2000, p. 79)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Las personas (colaboradores) sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos, asumir retos y permanecer en ella en función de algunas expectativas que los motivan a continuar y que pueden ser monetarias o no y que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas (Idalberto, 2009).

Arosemena (2009) menciona que el aprender a ser mejores es algo que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser humano desde su nacimiento. Durante los últimos 500 años, los países poderosos surgieron imitando lo bueno de los predecesores: romanos de griegos, holandeses de italianos, ingleses de holandeses, estadounidenses de ingleses, japoneses de estadounidenses. La imitación se sigue dando en la actualidad e incluye todas las actividades: política, económica, gerencia, social, laboral etc.

Se deben imitar aquellos planes que se puedan adaptar a nuestro entorno para alcanzar el éxito en todos los ámbitos, de esto han nacido aquellas grandes empresas mundiales que han sobresalido ya que han tenido características que los hacen únicos como su alto espíritu empresarial, productividad por persona, bajos índices de rotación, mejor administración del tiempo. El éxito duradero de las empresas radica en que tienen una visión bien definida, saben a dónde quieren ir y cómo hacer para llegar a ese destino, así también por que poseen una cultura de disciplina, adicción a pequeñas iniciativas de los colaboradores y rodearse de gente capaz.

En la actualidad son muchos los colaboradores que desean estar en grandes empresas las cuales permitan desarrollar sus competencias/habilidades y con ello lograr sus objetivos personales para asegurar una mejor calidad de vida, que les permitan cumplir sus objetivos a corto o largo plazo.

“Existe en cuarenta y cinco países Great Place To Work, consultora dedicada a construir una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares de trabajo” (Ramilo Méndez, s. f., p. 4).

Esta institución se dedica a hacer mediciones de empresas para indicar si reúnen los requisitos para ser consideradas como las mejores empresas para trabajar, en la que los colaboradores sienten confianza en las personas para las cuales trabajan, se sienten orgullosos por todo lo que hacen y aportan para el logro de los objetivos organizacionales y sobre todo si disfrutan de trabajar con las personas con las que conviven.

Ramilo Méndez (s. f.) Afirma:

La metodología de un gran lugar para trabajar desde el punto de vista de la empresa son: Alcanzar los objetivos organizacionales a través de: agradecer con regularidad y de forma inesperada, cuidando y ofreciendo beneficios distintivos que respondan a las necesidades de las personas, mostrando preocupación en los tiempos de crisis. Compartiendo las recompensas por los esfuerzos mutuos de manera equitativa con todos aquellos que han ayudado a alcanzar esos resultados. Trabajan juntos como equipo/familia: Siendo accesible para que las personas puedan preguntar, hacer sugerencias y expresar sus preocupaciones, inspirando a ayudar a las personas a contribuir a la organización a los objetivos más altos, contratando personas con dones/talentos que encajan en la cultura para contribuir al crecimiento de la organización, celebrando los éxitos de la organización y grupos de trabajo de manera distinta e inusual, desarrollando a las personas a fortalecer su talento para crecer profesionalmente y personalmente. Ofreciendo lo mejor de sí mismas: Hablando y

proporcionando información honesta y transparente para que la gente pueda contribuir creativamente a los esfuerzos de la organización. (p.8)

2.1.1.1 EL ENFOQUE DE GREAT PLACE TO WORK (GTPW)

GTPW, ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en cualquier lugar de trabajo, dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para la cuales trabajan y por ende se sienten muy comprometidos con la institución para la consecución de los objetivos a si mismo les gusta todo lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros, es por esa razón que la empresa debe brindar un tipo de cultura en el cual todos los colaboradores sean partícipes de la misma. Esa es la idea de un gran lugar para trabajar y que se mide por la relación de colaboradores y jefes, colaboradores, trabajo y empresa y la relación de los colaboradores entre sí (Pérez Uribe, 2013).

Tabla 1. Dimensiones de GPTW

Dimensiones	Descripción de cómo se manifiestan en el entorno del trabajo
1) Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
2) Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos son relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales. Lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en si por el ser humano y los beneficios especiales para este.
3) Trato justo	Igualdad, trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos. Imparcialidad, no existe favoritismo al emplear y promocionar. Justicia, no existe discriminación y existe proceso de reclamación.
4) Orgullo	En el trabajo personal y esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad.
5) Compañerismo/Camaradería	Posibilidad de ser tú mismo. Entorno social y abierto. Sentido de "familia" y de "equipo"

Fuente: Great Place to Work, Institute, Inc. (2008)

2.1.1.2 CULTURAS VIGOROSAS

A lo largo de la historia de la humanidad, existen gran diversidad de culturas organizacionales en las empresas unas más débiles que otras y que las mismas se convierten en redes invisibles que sostienen o destruyen la organización.

Deal & Kennedy (1985) afirman:

En agosto de 1945, después de terminada la Segunda Guerra Mundial y mientras entraban en una Alemania devastada por los bombardeos, dos empleados de una filial de NCR (National Cash Register Corporation) se encuentran sacando escombros del edificio de la empresa. Al rato aparece un soldado arriba de un tanque que les pregunta si habían cumplido con las “cuotas” del mes. Ese soldado era un tercer empleado de la empresa de otra sucursal que los reconoció y, pese al panorama sombrío del escenario bélico, no olvidaba una de las premisas que la organización había utilizado para salir adelante: cumplir con cuotas de ventas y producción. Este ejemplo ilustra hasta qué punto los valores y mensajes que transmite una empresa serán mantenidos en alto, aun en los momentos más difíciles, si fueron bien interpretados y los empleados se identifican con ellos.

Muchas veces, si le pregunta al personal por qué trabajan en una determinada empresa, responderán: “tan sólo por dinero”, esto no está mal, ya que nadie trabajará si no se cumplen sus necesidades básicas, pero si es el único motivo que retiene a un colaborador en la empresa, los resultados, a la larga, no serán buenos serán más fuertes, en todo sentido, las organizaciones cohesivas que fomentan las metas de la organización y logran que los empleados las compartan.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Las responsabilidades y funciones de recursos humanos en Honduras ha quedado en el pasado, hoy en día son muchas las empresas que han modernizado esta área, ya no se trata solo de línea de staff dirigida a la operatividad de los colaboradores, ahora el nuevo concepto es el desarrollo de habilidades y competencias que permitan a la empresa el logro de metas a través de este valioso recurso.

Las empresas poseen cada una culturas diferentes, no existe en nuestro país un reglamento general que emane las directrices a seguir para que las empresas adopten una cultura organizacional en la cual integren a cada uno de sus colaboradores, al contrario cada una debe velar por formar la misma, para el cumplimiento de lo planteado.

Las leyes de Honduras rigen de forma general la relación entre los colaboradores y patronos a fin de mantener un desarrollo de armonía y satisfacción en el desempeño de las labores.

“Artículo 127: Toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación y a renunciar a ella, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo” (Congreso Nacional, 1982).

Art. 12. Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio, que funcionen para el uso o beneficio general en las empresas o sitios de trabajo, de propiedad particular o del Estado. La posición social o el acceso que los trabajadores puedan tener a los establecimientos a que se refiere este artículo, no podrá condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñen. (República de Honduras, 1959)

El estado de Honduras, debe de impulsar y desarrollar acciones que faciliten la inclusión al trabajo de la población con discapacidad, dentro de un entorno productivo normalizado, de tal manera que propicie su plena integración en un marco de igualdad y equiparación de oportunidades. (Domínguez de Coello, 2011)

Artículo 46. El Estado no permitirá ninguna clase de discriminación basada en el género o en la edad que tenga el hombre o la mujer, con el fin de anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo o la capacitación. Artículo 48. Los empleadores y empleadoras, deben proporcionar igualdad de oportunidades en similares condiciones a las mujeres, en los aspectos de selección, empleo, asignación de trabajo y promoción, así como en la formación, educación y capacitación; lo mismo que prohibir la discriminación de género en los recortes de personal y despidos. Artículo 49. El Estado procurará que en las empresas y demás centros de trabajo se contraten en forma equitativa mujeres y hombres en igualdad de condiciones de trabajo y remuneración. (Congreso Nacional, 2000)

Los artículos anteriormente descritos van orientados al desenvolvimiento de los hondureños en diferentes lugares de trabajo, la importancia que tienen las diferentes leyes para la igualdad de oportunidades de género, esto contribuye a formar una cultura organizacional en cada empresa, es importante mencionar que para que una empresa llegue a ser exitosa en nuestro país debe aceptar las diferencias sociales y culturales de los colaboradores para que ellos sean capaces de entregar compromiso, corazón y alma.

En Honduras se han hecho estudios para identificar aquellas empresas que son consideradas como las mejores para trabajar esto se hace a través de una serie de requisitos que deben cumplir incluyendo su

cultura organizacional. El instituto Great Place to Work presentó un informe anual de las mejores empresas para trabajar en nuestro país y la manufactura Kimberly Clark encabeza el ranking, seguido por la empresa Ransa (operadores logísticos) y Honduras Spinning Mills, miembro del Grupo Karim's. Ese mismo grupo está en cuarto lugar con Altia Business Park, ubicado en San Pedro Sula, por su desarrollo en construcción. El quinto lugar, y el primero a nivel financiero, es para Grupo Financiero Ficohsa, que recientemente adquirió las carteras de crédito y depósitos de Citibank.

La empresa de capital español Mapfre Honduras es la sexta del ranking y la segunda en el sector financiero ya que se dedica al sector de seguros. La empresa Decoresa, realizadores del proyecto inmobiliario Merendon Hills y miembros del Grupo Karim's es el séptimo en la lista. La subsidiaria de Ficohsa en el sector de tarjetas de crédito, Alcance es destacada en el ranking, seguida por Green Valley Industrial Park (Grupo Karims). El salvadoreño Grupo Roble Corporativo, dueños del mall Multiplaza y el hotel Intercontinental, además de Excel Automotriz, cierran la prestigiosa lista hondureña. (Diario La Prensa, 2014). Todas estas empresas han cumplido estándares de calidad dentro de sus estructuras para ser consideradas como las mejores para trabajar.

2.1.3 ANALISIS INTERNO

Aguas de Comayagua, es un ente municipal desconcentrado que administra la distribución de agua en la Ciudad de Comayagua, entre sus objetivos primordiales están el de dotar de agua en cantidad y calidad. Esta unidad enfrenta muchos desafíos, que en la medida de sus posibilidades se han tratado de resolver con la prontitud necesaria que requiere la población, reconocen que los ideales no han sido alcanzados, pero que esto no limita la búsqueda de aliados estratégicos que permitan tener un sistema de servicio fortalecido y capaz de dar respuestas a las necesidades de agua que tienen todos abonados. Como institución prestadora del vital líquido, trabajan en hacer todo lo que este a su alcance para la satisfacción de sus clientes y es supervisada por el Ente Regulador, creado para tal fin.



Figura 1. Fachada principal de Aguas de Comayagua.

Presidencia de la República (2003) establece:

El acuerdo número 06 de la Secretaría de Salud se establece que mediante Decreto Legislativo No. 118-2003, de fecha 20 de Agosto del 2003, con el propósito de regular en el territorio nacional los servicios de agua potable y saneamiento, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 08 de Octubre del 2003, habiendo entrado en vigencia veinte (20) días después de su publicación, se crea el ente regulador de los servicios de agua potable y saneamiento, que tendrá como responsabilidad la regulación y control de la prestación de servicios de agua potable y saneamiento en el territorio nacional.

En cuanto a la gestión del personal el ente regulador tiene las siguientes responsabilidades:

- Determinar La estructura orgánica, privilegiando los cometidos regulatorios y de control, respecto de las tareas de apoyo administrativo;
- La distribución funcional de las posiciones de trabajo que correspondan a la estructura aprobada;
- El régimen retributivo del personal, proporcionado en función jerárquica y de las previsiones generales que resulten aplicables;

- El reglamento interno de trabajo donde se identificarán las condiciones específicas de la relación laboral respectiva; y ,
- El procedimiento selectivo de acceso a las posiciones de trabajo, el que se hará a través de un mecanismo transparente, igualitario y competitivo.

2.1.3.1 PRINCIPALES ACTIVIDADES DE AGUAS DE COMAYAGUA

Las función principal de Aguas de Comayagua es la de medir caudales de fuentes superficiales y subterráneas, protegiendo y manteniendo las cuencas hidrográficas y fuentes de agua, y formular planes de inversión para el desarrollo de los servicios, así mismo prestar de manera eficiente a todos los usuarios el servicio del vital líquido, hacer propuestas de estructura tarifaria de servicios a la municipalidad, desarrollar los programas de información y concientización de los usuarios.

2.1.3.2 VISIÓN DE AGUAS DE COMAYAGUA

Ser una institución en continuo crecimiento de acuerdo a la demanda de la población a través de la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de nuestro servicio con el afán de llevar bienestar y salud a toda nuestra ciudad.

2.1.3.3 MISIÓN DE AGUAS DE COMAYAGUA

Somos una unidad municipal desconcentrada que brinda a la población del casco urbano de Comayagua un servicio integral de agua potable y saneamiento manejando y cuidando de las cuencas, redes de distribución y demás componentes del acueducto para dar un buen producto tanto en calidad como en cantidad.

2.1.3.4 ORGANIGRAMA DE AGUAS DE COMAYAGUA



Figura 2. Organigrama de Aguas de Comayagua

2.1.3.5 COMPONENTES DEL ORGANIGRAMA

Asamblea de sociedad civil. Son los presidentes de patronatos y otros representantes de organizaciones ajenas a Servicio aguas de Comayagua en representación de la comunidad.

Corporación Municipal. Órgano deliberativo de municipalidad y máxima autoridad dentro del término municipal, garante de la titularidad de los activos del prestador Servicio aguas de Comayagua

CONASA. Es el Consejo Nacional de Agua Potable y Saneamiento y es el representante oficial del Gobierno de Honduras en materia de agua potable y saneamiento, nacional e internacionalmente.

ERSAPS. El Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS), tiene la función de regulación y control de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en el territorio nacional, con la obligación de hacer cumplir la Ley Marco del Sector.

Junta Directiva. Es la dirección superior de la unidad municipal desconcentrada servicios aguas de Comayagua

COMAC. Comisión Municipal de Aguas de Comayagua.

USCLAC. Unidad de Supervisión y Control Local de Aguas de Comayagua

2.1.3.6 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

- 1-** Dirigir y administrar todas las actividades de Aguas de Comayagua, que tiene por finalidad la prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento de la ciudad de Comayagua; observando las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prestación de dichos servicios y de acuerdo con las políticas aprobadas y resoluciones de la Junta Directiva, así también la administración eficiente del recurso humano de la institución,
- 2-** Formular planes y programas de desarrollo de los servicios.
- 3-** Formular los proyectos anuales de presupuestos y los correspondientes planes operativos.
- 4-** Planificar, organizar, dirigir, evaluar y ejercer el control de las diferentes actividades relacionadas con la prestación eficiente de los servicios.

- 5- Elaborar los reglamentos internos y operativos que fueren necesarios, para el funcionamiento de Aguas de Comayagua.
- 6- Elaborar los informes mensuales y otros informes q que fueren requeridos por la Junta Directiva.
- 7- Formular los estados financieros y los informes de ejecución y liquidación presupuestaria y presentarlos a la Junta Directiva para su conocimiento.
- 8- Formular las propuestas de revisión o actualización del pliego tarifario y someterlas a consideración de la Junta Directiva para los fines consiguientes.
- 9- Ordenar pagos con cargo al presupuesto aprobado para atender obligaciones derivadas de las actividades propias de Aguas de Comayagua y suscribir los cheques correspondientes.
- 10- Velar porque la contabilidad refleje de manera actualizada las operaciones de Aguas de Comayagua.
- 11- Organizar la Oficina de Atención a los Usuarios y velar porque cumpla de manera eficiente con su cometido.
- 12- Velar por la adecuada operación, conservación y mantenimiento de los bienes, infraestructura y demás instalaciones destinadas a la prestación de los servicios.
- 13- Velar por el mantenimiento y actualización del catastro de usuarios de los Servicios Aguas de Comayagua.
- 14- Velar porque las actividades de Aguas de Comayagua, se ajusten a las normas ambientales aplicables, a las regulaciones de la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento y su reglamento y demás normas legales y reglamentarias aplicables, así como

a las normas y regulaciones dictadas por el Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento.

15- Presentar a la Unidad de Supervisión y Control de Aguas de Comayagua USCAC y al Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento ERSAPS los correspondientes informes de desempeño.

16- Ejercer las demás actividades que le encomiende la Junta Directiva relacionadas con las funciones propias de su cargo.

17- Presentar planes semanales y mensuales de las actividades de trabajo, de conformidad al Plan Operativo Anual POA-2015.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se plantean las teorías que ayudan a respaldar la investigación sobre la evaluación de la actual cultura organizacional de Aguas de Comayagua. Todo ello con el fin de orientar la misma y cumplir el objetivo planteado.

¿Qué quiere decir cultura organizacional?

- 1- El comportamiento diario observable: la forma en que las personas interactúan, el lenguaje, los gestos que utilizan, los rituales y los procedimientos comunes.
- 2- Las normas o reglas relativas a los grupos y su comportamiento: por ejemplo, los reatos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
- 3- Los valores dominantes que define una organización, como ética, respecto a las personas, la calidad de los productos o los precios bajos.
- 4- La filosofía administrativa: que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y accionistas.
- 5- Las reglas del juego: entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro del grupo.
- 6- El clima de la organización: o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos. (Chiavenato, 2009, p. 180)

La cultura organizacional encierra muchos elementos en los cuales la empresa debe ir modelando junto a sus colaboradores para llegar a convertirse en una cultura de éxito a nivel competitivo.

Idalberto (2009) nos dice:

Cada sociedad o nación tienen una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (p.120)

El autor nos indica que la cultura organizacional de cada empresa es diferente y que poseen elementos que las diferencian de las otras, ya que algunas pueden compartir valores, pero su aplicación según el entorno será diferente por los colaboradores.

Robbins (2004) afirma: “Cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, este sistema de significados compartidos es, un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551).

Siete características que capturan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos.
- Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades de trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo, en contraste con el conocimiento. (Robbins. 2004, p. 554)

Según estas características hacen que la cultura sea más fuerte y por ende el sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores sea mucho más grande que un mero interés individual, así mismo sirve de guía para controlar y conformar actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Hay ciencias que se relacionan con el comportamiento y cultura organizacional de las empresas que permiten orientar y definir el porqué de muchos fenómenos., entre las cuales están:

“Psicología Social: Es aquella disciplina científica que busca entender la naturaleza y las causas del comportamiento y del pensamiento individual en situaciones sociales”(Baron & Byrne, 2005, p. 5)

Muchas veces los seres humanos se ven afectados por las conductas y comportamientos de otras personas, es allí donde deben estar muy arraigados los valores que se han inculcado para evitar caer en conductas poco éticas o de discriminación. En las instituciones es muy importante que los valores organizacionales sean compartidos por cada uno de los miembros que la componen, ya que esto es parte de la cultura de la empresa y que la hace diferente de las demás. Los valores al igual que la misión y la visión, ayudan a la empresa a la consecución de sus planes estratégicos con éxito, y esto es posible si los colaboradores los ponen en práctica en el desempeño de sus labores.

Hoy en día los líderes de equipo deben saber guiar a sus colaboradores para que se alcancen las metas de la organización, es por ello que deben hacer un buen uso de las funciones de la administración para poder lograr parte de ello.

Tabla 2. Etapas de la administración

Etapa	Función
Planear	Proceso que abarca definir metas, establecer estrategias y trazar planes para coordinar actividades.
Organizar	Determinar que tareas hay que hacer, quien las hará, como se agrupan, quien reporta, y donde se toman las decisiones.
Dirigir	Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver conflictos.
Controlar	Supervisar las actividades para verificar que se realizan como se planearon y para corregir las desviaciones significativas.

Fuente: (Robbins, 2004, p. 5)

Cada una de estas funciones tiene los lineamientos a seguir a fin de alcanzar lo que la empresa se ha propuesto, y son muy útiles para definir los planes estratégicos y el camino que se debe seguir.

Una vez que la cultura organizacional de una empresa nace, se debe mantener viva, para que los nuevos colaboradores se integren a la misma.

Robbins (2004) afirma:

Para que esto se mantenga viva la cultura organizacional hay tres fuerzas que ayudan entre ellas están: **1- La Selección:** La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxitos los trabajos de la organización. **2- Alta Dirección:** las acciones de la ala dirección tienen un gran efecto en la cultura de la organización, a través de los que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización tales como el riesgo que es deseable correr, cuanta libertad deben dar los gerentes a los colaboradores, lo que constituye una vestimenta apropiada, que acciones son reedituales en términos de aumentos de salarios, accesos y otras recompensas. **3- Socialización:** No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con esta, hay un potencial, para que alteren las creencias, y costumbres existentes, por tanto la organización quiere ayudarlos a que se adapten a la cultura, a este proceso se llama socialización.

En la siguiente figura se detalla el proceso de socialización que se debe seguir para darle la bienvenida al nuevo colaborador y que este comience a conocer la empresa.

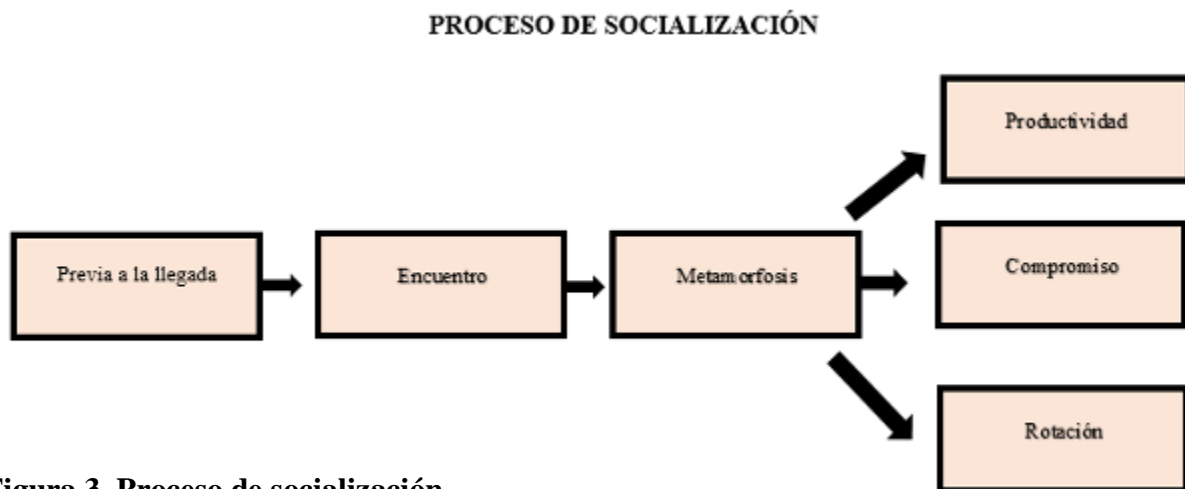


Figura 3. Proceso de socialización

Fuente: (Robbins, 2004)

En este proceso de socialización, es muy importante que el colaborador se impregne de la cultura de la empresa, esto para que se forme en él, los valores que la organización necesita para salir adelante y cumplir con todo lo propuesto.

Las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié, en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento. Los valores de la organización que están comúnmente relacionados en lo que se refiere al desempeño, a las personas y a los procesos, esto hace que haya una conexión, para que la cultura organizacional de empresa no tenga debilidades y los procedimientos se comuniquen entre sí.

En la siguiente tabla se hace referencia a lo que se encierra en cada uno de estos procesos:

Tabla 3. Valores organizacionales

En lo tocante al desempeño	En lo tocante a las personas	En lo tocante a los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Ser la organización proveedora preferida • Compromiso con la seguridad y la salud de las personas. • Ser competitiva y con compromiso de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgullo y entusiasmo • Comunicación para mantener informadas a las personas. • Igualdad de oportunidades. • Amplia aceptación a la diversidad. • Responsabilidad por las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y confianza en las relaciones. • Ética y responsabilidad social. • Fomento en la creatividad, la innovación y la toma de riesgos. • Trabajo en equipo en toda la organización. • Formulación participativa de objetivos, medición y realimentación. • Toma de decisiones. • Acciones congruentes con la misión y la visión de la empresa. • Reconocimiento por el logro de resultados y la calidad.

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 67)

La importancia que tienen los valores en la organización es grande, ya que es la base para la conducta ética de los colaboradores, así mismo porque se vuelven parte integrante en el desempeño laboral del colaborador. El proceso de inducción para los nuevos colaboradores

constituye una fase muy valiosa para la socialización y fomento de los valores de la cultura organizacional de la empresa.

Dessler (2009) menciona que la inducción implica proporcionar a los colaboradores la información sobre los antecedentes, políticas, normas y procesos que requieren para trabajar en la institución, esta debe lograr que el colaborador se sienta cómodo y bien recibido, así mismo que comprenda de manera general la cultura, misión, visión y valores de la organización así como su historia, esta etapa es muy importante para fortalecer la cultura organizacional de la empresa, ya que si a los colaboradores no se le da la información básica de la manera debida, es posible que en el desempeño de sus labores cometan errores leves que pueden volverse después graves, además este proceso busca que el colaborador se sienta parte integrante del equipo.

Otro punto importante para que la cultura de la empresa siempre este viva es la capacitación, ya que a través de ella se afianzan habilidades en los colaboradores permitiéndoles desempeñarse mejor.

Dessler (2009) menciona que la capacitación es un proceso que debe iniciar después de la inducción, es en esta etapa donde se brindan las habilidades a los nuevos colaboradores y a los antiguos en cuanto a un mejor desempeño y rendimiento de su trabajo. Esta es una fase que no debe ser ignorada, ya que el hecho de tener colaboradores con un gran potencial no siempre garantiza el éxito, ellos deben saber qué es lo que la empresa espera que ellos hagan y como quiere que lo hagan, de no ser así tendrán que recurrir a la improvisación y con ello dejaran de ser productivos.

Dessler (2009) afirma:

Análisis de las necesidades: es aquí donde se identifican las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evaluar las habilidades de los colaboradores y desarrollar los objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño a partir de cualquier deficiencia. **2-Diseño de la instrucción:** es en esta etapa donde se deciden y se reúnen y producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios ya actividades. **3- La validación:** este tercer paso es en el que se eliminan los defectos del programa, y este se presenta a un reducido público representativo. **4- La implantación del programa:** en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido. **5- La evaluación:** es aquí donde la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

Como ya se mencionó anteriormente las empresas poseen diferentes tipos de cultura, sin embargo según el tipo de cultura que adopten así será su repercusión en el desempeño de éxito. Hay muchas empresas que procuran tener una cultura flexible y participativa para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados (Chiavenato, 2009).

En la siguiente tabla se hace una comparación de las características de la cultura tradicional y participativa.

Tabla 4. Diferencias de la cultura organizacional

Cultura Tradicional	Cultura Participativa
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y controles	Orientados a los servicios y calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Hellriegel & Slocum (1999) afirman que:

Los líderes de los equipos deben propiciar una cultura organizacional que esté de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la misma, para lo cual se pueden seguir los siguientes lineamientos: 1- Ser realista cuando establece los valores y las metas en las relaciones laborales. No prometa nada que la organización no pueda cumplir. 2- Fomente que toda organización aporte información respecto a los valores y las prácticas adecuadas para implementar la cultura. Escoja valores que representen la opinión de los empleados y de los gerentes. 3- Opte por una cultura sólida que fomente y recompense la diversidad y la dimensión o desacuerdo, basada, como los mecanismos para quejas y querellas y otros procedimientos de revisión interna. 4-Ofrezca programas de capacitación a los gerentes y a los equipos sobre como adoptar e implementar los valores de la organización. Estos programas deben hacer hincapié en los principios éticos y legales subyacentes y deben cubrir aspectos prácticos para llevar a efecto las directrices de los procedimientos. (p.476)

Los colaboradores mostraran sentido de pertenencia y de compromiso cuando exista un buen paquete de incentivos que les permita poder desempeñarse de la mejor manera y desde luego entregar aún más a la empresa. Todo colaborador se sentirá motivado al saber que su

esfuerzo será premiado mediante el cumplimiento de metas y objetivos planteados, para ello se requiere que la empresa le diseñe un plan de incentivos para ello.

Bohlander & Snell (2008) afirman:

1- Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización. **2-** Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción. **3-** La compensación por incentivos se vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad, o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos. **4-** Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo. **5-** Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo. **6-** Los incentivos son un medio para recompensar o atraer empleados de alto desempeño cuando los presupuestos o sueldos son bajos.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Cultura Organizacional. Es aquella que refleja los valores, creencias, actitudes que se han aprendido y que comprenden sus miembros. Sin embargo esta evoluciona lentamente con el transcurso de los años. La cultura es el alma de la organización, así también es el conjunto de reglas y tradiciones que operan las veinticuatro horas del día por todos los miembros de la misma. Una cultura sólida es la que ayuda al aumento de la productividad, el rendimiento y la rentabilidad de las instituciones. Todos los colaboradores deben conocer la cultura organizacional de la empresa, ya que además de ella se ven integrados con los valores, la misión., la visión y los objetivos, ellos son pieza fundamental para que la empresa logre lo que se ha propuesto, pero deben inculcar a través de buenas prácticas sentido de pertenencia y compromiso (Hellriegel & Slocum, 1999).

Idalberto (2009) afirma:

La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan al comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos y en su cumplimiento participan todos los miembros de esta. (p.124)

Su pueden encontrar varios conceptos y todos llevaran a los mismo, la cultura organizacional es la esencia de la institución, que la hace diferente una de la otra y que tiene que ser compartida por todos los que integran la organización.

Inducción de colaboradores. Esta etapa constituye una de las más importantes de la planificación de recursos humanos, ya que es donde el colaborador se integra a la organización y conoce de ella. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización, en esta etapa el nuevo colaborador debe sentirse cómodo y bien recibido y debe quedarle claro que es lo que la empresa espera de él y su aporte al desempeño de la empresa para el cumplimiento de sus metas (Idalberto, 2009, p. 137).

Capacitación de colaboradores. Consiste en la enseñanza y reforzamiento de habilidades a los colaboradores, así también en ayudar a la gerencia en identificar las metas y los objetivos estratégicos, así como los conocimientos y las habilidades requeridas para poder alcanzarlos. La capacitación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones esto ayuda a tener el personal al día con los conocimientos idóneos para que puedan ser productivos y que su rendimiento se lleve a cabo de la mejor manera. Así mismo se requiere un buen método para la administración del desempeño es decir que el esfuerzo de la capacitación debe ser congruente con las metas de la organización, esta debe iniciarse al término de la inducción (Dessler, 2009, p. 294).

Evaluación del desempeño. Significa identificar aquellas áreas que se necesitan medir en cuanto al rendimiento por medio de estándares de calificación comparables para gestionar la actividad retrospectiva que reprende o exalta a los colaboradores, haciendo planes con una visión orientada al futuro para que los colaboradores sepan lo que den hacer para alcanzar su potencial en la organización, y donde debe existir una retroalimentación coherente en donde haya participación mutua y ayuda en caso de que no estén cumpliendo los estándares de calidad requeridos por la empresa (Gomes Mejía, Balkin, & Cardy., 2008, p. 259).

Desarrollo de carrera profesional. Este no es de ninguna manera un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de carrera, al contrario es un esfuerzo continuo organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. Este diseño se ajusta a las necesidades de la empresa y de acuerdo a la preparación del recurso humano (Gomez Mejia, Balkin, & Cardy., 2008, p. 342).

Motivación. Es el concepto más vinculado con la perspectiva del comportamiento organizacional, no hay palabras exactas que puedan definir este término, ya que la motivación de una persona con otra es diferentes. Proviene del latín “moveré” que significa mover. Por lo general el termino motivación se utiliza en términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos impulsos, incentivos. En pocas palabras motivación es todo aquellos que nos impulsa a hacer algo (Idalberto, 2009, p. 236).

Programa de incentivos. Es aquel paquete de recompensas que incluyen el paquete total de prestaciones que la organización ofrece. Así como aquellos mecanismos y procesos para repartir esas prestaciones. Este se convierte en muchos casos en factor de motivación que impulsa a los colaboradores a realizar las tareas con buen empeño y rendimiento para poder alcanzar las metas, estos incentivos pueden ser económicos o no económicos, con ello se aumenta la responsabilidad del colaborador dentro de la institución (Chiavenato, 2009, p. 316).

Ética y valores. La administración de recursos humanos exige que se tomen decisiones que implican la equidad. Usted rechaza a un candidato y contrata a otro, asciende a uno y baja de categoría a otro, le paga más a uno y menos a otro. Sin duda en estas situaciones hay reacciones de los colaboradores que hasta cierto punto alteran la cultura organizacional. Así mismo los colaboradores deben actuar con ética y valores en las labores que desempeña, ya que conductas contrarias son sancionadas según los reglamentos y políticas internas (Dessler, 2009, p. 554).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la congruencia, definición operacional y extensa de variables, hipótesis, enfoque y métodos, diseño, población, muestra, unidad de análisis, unidad de respuesta, técnicas e instrumentos a aplicar, proceso de validación, fuentes de información y limitantes del estudio con la finalidad de recolectar la información que apoyará a contestar las preguntas y cumplir los objetivos de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES



Figura 4. Variables de la investigación

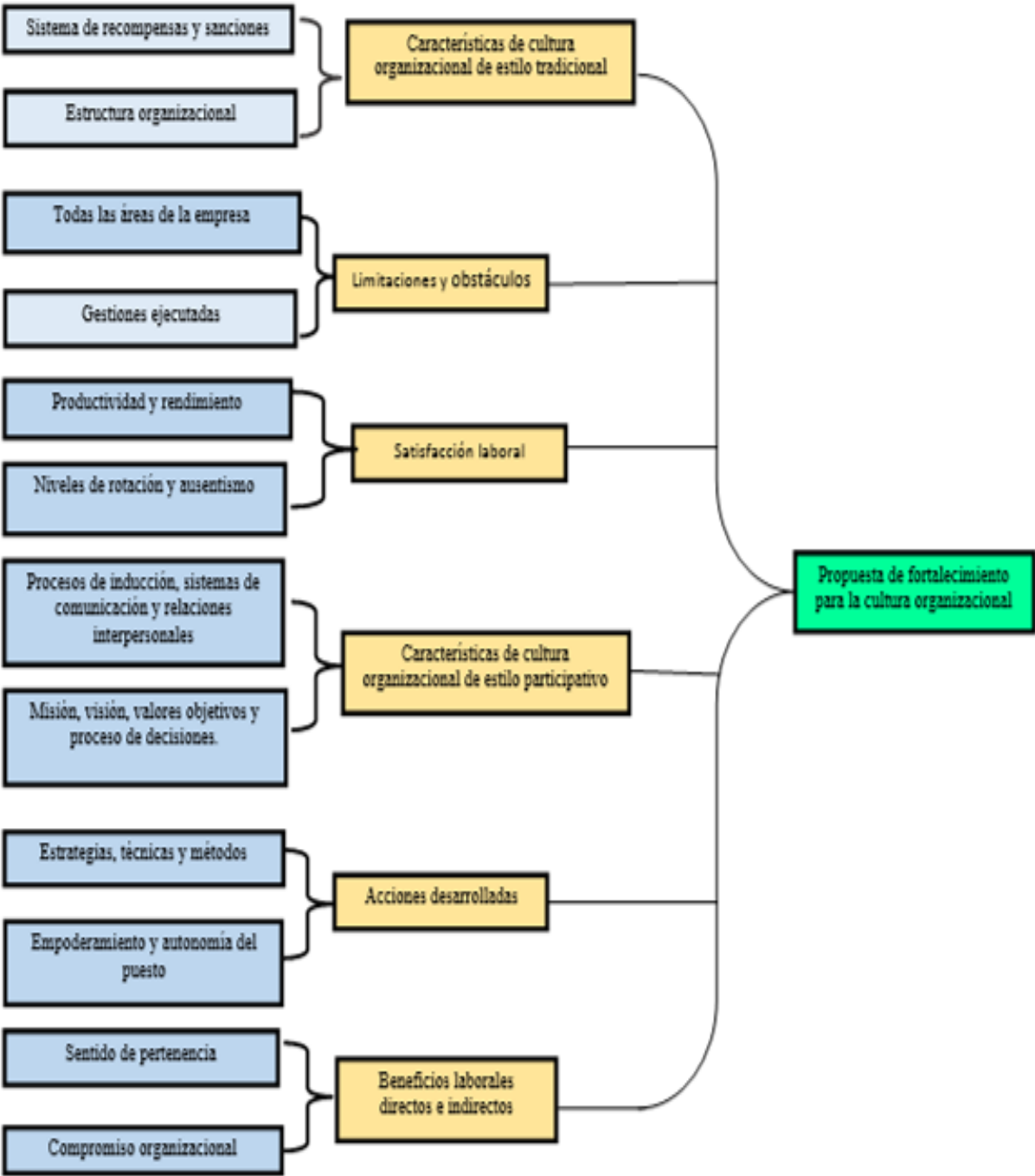


Figura 5. Diagrama de variables

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Características de la cultura organizacional de estilo tradicional	“ Estilo tradicional son aquellas culturas conservadoras y con aspectos burocráticos y autocráticos”(Idalberto, 2009, p. 130)	Grado en que se percibe y se vive la cultura organizacional por parte de los colaboradores y con reglas que no cambian con el tiempo a pesar de los cambios del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes de los colaboradores. • Comportamiento grupal. • Cambios lentos y progresivos.
Limitaciones y obstáculos	Fronteras, barreras, restricción o acotamiento e impedimento que dificulta el desarrollo de algo o impide su perfección. (Real Academia Española, 2001, p. 747)	Grado de la autonomía en la toma de decisiones por parte de la gerencia general para la gestión de mecanismos varios.	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptor y perfil de puesto del gerente general.
Satisfacción laboral	“Es aquella dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración del hombre en el trabajo” (Melia & Peiro, 1989, p. 2).	Grado de satisfacción de los colaboradores en relación al puesto desempeñado	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento de la gerencia general. • Evaluación de desempeño
Características de la cultura organizacional de estilo participativo	“Estilo participativo son aquellas que desarrollan culturas flexibles y adaptables basada en la innovación”(Idalberto, 2009, p. 130).	Grado en que se percibe y se vive la cultura organizacional de la institución por parte de los colaboradores de la institución de forma adaptable y flexible.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los colaboradores. • Plan de detección y ejecución de capacitaciones. • Planes de desarrollo • Planes de sucesión.
Acciones desarrolladas	Procesos que se llevan a cabo para la gestión de limitaciones u obstáculos de determinada área o proyecto. “son las posibilidades o las facultades para hacer algo” (Real Academia Española, 2001, p. 12)	Actividades de la gerencia general orientadas a la consecución de objetivos y metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes varios enviados a la junta directiva sobre gestiones de los colaboradores.
Beneficios laborales directos e indirectos	El término “beneficio”, cuando es utilizado en relación con remuneraciones, usualmente hace referencia a aquellas prestaciones que una organización ofrece a sus colaboradores más allá de aquello previsto por las leyes vigentes en el país o región y que, si bien pueden ser medidos por dinero, no son consideradas de esa forma. Ejemplos: días adicionales de vacaciones, ciertos bienes o servicios que adicionan al pago de dinero etc. (Alles, 2011, p. 67)	Grado en el que el colaborador considera que su trabajo está siendo bien remunerado y con los mejores beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de incentivos económicos y no económicos aprobados por la junta directiva de acuerdo a manual de puestos y salarios.
Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional	Documento original que permitirá la aplicación de actividades y acciones para la realización de objetivos.	Grado en el que los colaboradores tendrán mayor compromiso organizacional y sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de motivación a los colaboradores • Actividades varias de integración a la organización.

3.1.3 HIPOTESIS

Se han determinado las siguientes hipótesis de trabajo con el objetivo de ser aceptadas o rechazadas de acuerdo a la investigación:

- H_1 = Tener mayores procesos, planes estratégicos de motivación y desarrollo de los colaboradores , contribuye a que sea mayor la fortaleza de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua
- H_0 = Tener mayores procesos, planes estratégicos de motivación y desarrollo de los colaboradores, no contribuye a la fortaleza de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

Para lograr los objetivos de la investigación se ha determinado, que el enfoque mixto es el más apropiado, es de tipo cualitativo porque se buscan analizar percepciones y puntos de vista de diferentes temas que componen la cultura organizacional de la empresa, a través de una entrevista al gerente general de Aguas de Comayagua, y es de tipo cuantitativo por la aplicación de una encuesta para tratar información empírica a una muestra representativa de colaboradores de la empresa. El método es mixto siendo deductivo porque se ponen a prueba hipótesis y se analiza partiendo de lo general a lo particular según la información obtenida, y es inductivo ya que se obtendrán conclusiones particulares para luego generalizarlas, esto de acuerdo a la información en base a la experiencia del gerente general.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental porque no hay manipulación de variables describiéndose tal como se presentan en su ambiente natural, de tipo trasversal porque se recolectaran datos e información en un determinado momento. El tipo de estudio es descriptivo y correlacional porque se describen los fenómenos que afectan las variables y hay relación de dos o más variables donde

un cambio en una de ellas influye en la otra. Con esto se pretende dar respuesta a las preguntas formuladas en el planteamiento de la investigación y las hipótesis.

3.3.1 POBLACIÓN

La población es finita y está conformada por cincuenta y tres (53) colaboradores de la Empresa Aguas de Comayagua distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7. Detalle de la población

Departamento	Numero de Colaboradores
Administración	09
Operaciones y mantenimiento	29
Comercial	10
Cuencas hidrográficas	05
Total	53

Fuente: (Aguas de Comayagua, 2014)

3.3.2 MUESTRA

La muestra utilizada para esta investigación es la probabilística ya que todos los elementos que conforman la población pueden ser elegidos como objetos de recolección de información.

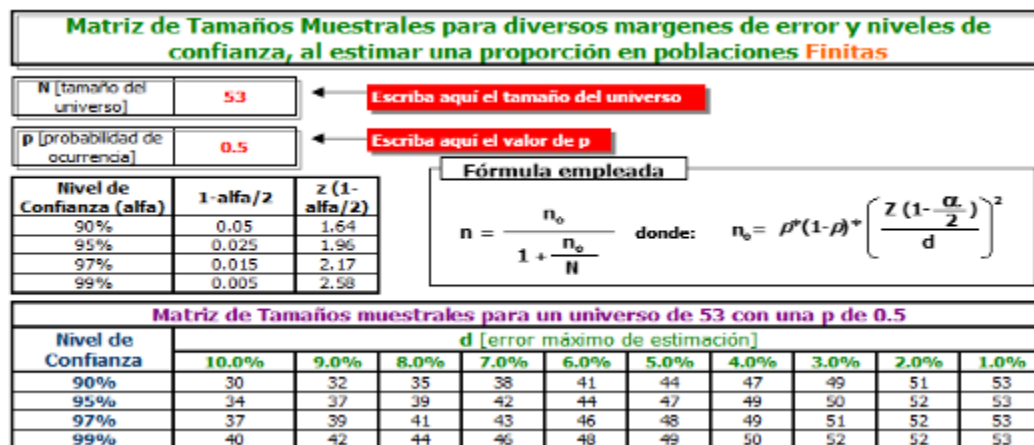


Figura 6. Matriz para la obtención de muestra probabilística

Fuente: Investigación de mercados, s. f.)

De acuerdo a la fórmula de la muestra probabilista, la misma es igual a un nivel de confianza del 97% con un error de estimación del 8.0%, es decir que la muestra es de 41 colaboradores, para representar a toda la población.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

En esta investigación, la unidad de análisis está determinada de la siguiente forma:

- 1- Gerente General de Aguas de Comayagua.
- 2- Colaboradores del área administrativa
- 3- Colaboradores del área comercial.
- 4- Colaboradores del área de operaciones y mantenimiento
- 5- Colaboradores del área de cuencas hidrográficas.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Está conformada por la información proporcionada por los colaboradores de las distintas áreas de Aguas de Comayagua, es decir gerencia general, área de comercial, área de operaciones y mantenimiento, área de cuencas hidrográficas a fin de conocer la actual cultura organizacional de la institución.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se desarrolla mediante un cuestionario dirigido al gerente general de Aguas de Comayagua el cual consta de quince (15) preguntas abiertas , así mismo se aplica otro cuestionario de once (11) preguntas cerradas y dos (02) preguntas abiertas a

la muestra de colaboradores del área de Administración, comercial, operaciones y mantenimiento y cuencas hidrográficas.

3.4.2 TÉCNICAS

Para esta investigación se hace uso de una guía de entrevista, para la obtención de información al gerente general con preguntas abiertas, y para los colaboradores de las demás áreas se aplica una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, ambas técnicas van en relación al planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación. Una vez obtenidos los datos se resumirán en un análisis FODA describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN

Para obtener la información necesaria y de esta forma realizar las conclusiones y recomendaciones precisas en cuanto al planteamiento del problema y objetivos. El instrumento aplicado ha sido validado por el asesor metodológico, asesor temático y un profesional experto en el tema de cultura organizacional a fin de recabar datos oportunos. Durante el proceso de revisión y validación el experto en temas de cultura organizacional recomendó realizar dos preguntas abiertas en la encuesta dirigida a los colaboradores para que ellos pudieran expresar diferentes tipos de actividades y beneficios que les gustaría se implementaran en la empresa.

Y para la entrevista dirigida al gerente general recomendó incorporar cuatro preguntas más acerca, del proceso de reclutamiento y selección, seguimiento de colaboradores contratados, valores organizacionales e integración de la familia, ya que son factores importantes para conocer la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se están utilizando para llevar a cabo la investigación son primarias y secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Dentro de esta se encuentra entrevista previa realizada al gerente general de Aguas de Comayagua, para conocer el panorama general acerca de la situación de la cultura organizacional de la empresa, así mismo un manual de puestos y salarios realizado por el ente supervisor de Aguas de Comayagua donde se rigen parte de los procesos de gestión de personal de esa institución, bibliografía en libros físicos y electrónicos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Están compuestas por, artículos de periódicos y revistas, pagina web de Aguas de Comayagua y del ente supervisor, revisión de la literatura a fin de obtener la información idónea respecto al planteamiento del problema y objetivos de la investigación y dentro de los límites de confidencialidad alguna información básica de los contratos de los colaboradores.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Para la realización de la investigación y recolección de datos no se detecta ninguna limitante.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la entrevista aplicada al gerente general de Aguas de Comayagua, así como la encuesta a los colaboradores, donde se hace un análisis para comprobar o rechazar las hipótesis planteadas en el capítulo número tres, también para responder a las preguntas de la investigación y cumplimiento de los objetivos.

RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE AGUAS DE COMAYAGUA

La entrevista se realizó al Ingeniero Elton Patricio Fajardo, quien funge como gerente general desde el año 2009, se llevó a cabo en la oficina de la empresa Aguas de Comayagua, en la Ciudad de Comayagua, donde se hablaron de varios temas importantes con relación a la cultura organizacional de empresa, según el siguiente resumen:

- **Misión y visión de la empresa**

La misión y la visión de Aguas de Comayagua, se encierra básicamente en el rubro de la empresa es decir llevar de la mejor calidad a cada uno de los hogares de Comayagua el vital líquido del agua. Aguas de Comayagua es una empresa desconcentrada, porque tiene determinadas facultades con decisiones limitadas, se maneja un presupuesto propio, pero aun así no deja de existir un nexo de jerarquía con la Alcaldía Municipal, el ente regulador, la sociedad civil y demás contemplados en el organigrama. La institución se preocupa por cuidar las cuencas de agua, las redes de distribución y los demás componentes, ya que dentro de la misión y visión es primordial dar un buen producto tanto en calidad como en cantidad, Aguas de Comayagua quiere crecer de acuerdo a las demandas de la población de Comayagua a través de la ampliación de la cobertura y el mejoramiento del servicio en todas sus áreas.

- **Sobre el proceso reclutamiento y selección**

El recurso humano actual con que cuenta, Aguas de Comayagua son cincuenta y tres (53) colaboradores distribuidos en las áreas de administración, comercial, cuencas hidrográficas y operación y mantenimiento, lastimosamente la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y según reforma de acuerdo de constitución de Servicio Aguas de Comayagua, el reclutamiento y la selección del personal lo realiza el departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Comayagua en donde se lleva a cabo todo el proceso según ley, no se hacen evaluaciones ni pruebas psicométricas a los candidatos , solamente una entrevista para conocer y observar su actitudes y aptitudes.

- **Sobre el proceso de inducción y entrenamiento**

Una vez realizada la contratación, no se tiene definido un plan específico de inducción, únicamente se realiza una simple inducción en donde se presenta al nuevo colaborador, así como una breve explicación de lo que se hace en la empresa, para posteriormente conducirlo a su área de trabajo, en donde el jefe inmediato hace una inducción específica.

- **Sobre el proceso de seguimiento de colaboradores contratados**

Cuando se habla del seguimiento que se le da a los colaboradores ya contratados, se debe mencionar que se realiza con herramientas como: el control del expedientes de cada empleado, los llamados de atención, las felicitaciones por el buen desempeño, entre otras, además se hacen reuniones con los jefes inmediatos de cada una de las áreas para evaluar el comportamiento laboral previa supervisión.

- **Sobre el plan de carrera y sucesión de los colaboradores**

Por los momentos Aguas de Comayagua no ha desarrollado planes de carreras, es decir no hay proceso al respecto, lo único que hay es un manual de puestos y salarios elaborado por el ente regulador el cual, se está adaptando a la empresa en particular, eliminando algunos puestos que no están en la estructura actual.

- **Sobre la comunicación efectiva**

Para lograr una buena comunicación con el colaborador, se ha diseñado una política que se denomina “puertas abiertas”, en la que cada uno de ellos puede exponer sus inquietudes y así buscar alternativas de solución a cualquier problemática, conflicto o aspectos que se puedan mejorar en la empresa. También se hacen comunicaciones escritas a los colaboradores de manera particular a través de memorándum o grupal a través de circulares, se hacen reuniones eventuales con el personal y algunas celebraciones en fechas festivas.

- **Sobre la gestión del recurso humano**

La gestión de recursos humanos no se maneja en la gerencia general directamente, y como no se cuenta con el departamento de recursos humanos estructurado, la gestión se le ha delegado al área de administración junto con la secretaria de gerencia de la empresa y según reforma al acuerdo de Aguas de Comayagua, la parte de la contratación se realiza en departamento de recursos humanos de la Alcaldía de Comayagua.

- **Sobre la detección de necesidades de capacitación**

Para capacitar a los colaboradores se ejecuta un levantamiento de información pero el mismo no es tan profundo y se hace una vez al año y lo realiza el área de relaciones públicas, mismo que sirve para definir aspectos como capacitaciones entre otros.

- **Sobre la evaluación del desempeño**

La evaluación del personal se realiza constantemente y se hacen las correcciones y llamados de atención necesarios en cualquier momento, sin embargo se hace un proceso de evaluación anual con los jefes de departamento. En el caso de la evaluación de los jefes de departamentos se hace en conjunto la gerencia general con la junta directiva y para la evaluación de la gerencia general es realizada directamente por la junta directiva.

- **Sobre el paquete de incentivos**

En Aguas de Comayagua los incentivos económicos únicamente se reducen al salario. Se desarrollan algunos incentivos no económicos como: capacitaciones, celebraciones y reuniones sociales eventuales. Los incentivos económicos son propuestos a la junta directiva, pero no siempre son aprobados.

- **Sobre la gestión varia de recursos humanos a la junta directiva y ente supervisor**

Cuando se elaboran los informes a la junta directiva y al ente supervisor, se les informa sobre el desempeño general de la empresa, especificando el desempeño por cada departamento, así mismo se exponen los logros de cada área y el aporte de los colaboradores para los mismos, aunque se reconoce que se debe mejorar en esta parte.

- **Sobre las actividades de motivación de los colaboradores**

Para motivar a los colaboradores, se mantiene la política de “puertas abiertas” explicado anteriormente, también se desarrollan reuniones periódicas de trabajo, reuniones sociales eventuales para compartir y algunas felicitaciones públicas por el buen desempeño.

- **Sobre el liderazgo de cada jefe de departamento**

El liderazgo es muy importante en la empresa, no hay una herramienta específica para medirlo, solamente se evalúa y analiza el alcance de los objetivos planificados para medir el desempeño por departamentos y por ende el liderazgo de cada jefe.

- **Sobre las celebraciones y la familia**

Las familias de los colaboradores son poco involucradas en las actividades que se realizan en la empresa, solamente en fechas como el día del niño o en la navidad se hacen algunos paquetes para que ellos puedan compartir con sus familias.

- **Sobre los valores organizacionales**

Aguas de Comayagua, solo cuenta con misión y visión, los valores organizacionales aún no están definidos.

4.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Actualmente la gestión del recurso humano de las empresas ha cambiado de concepto, han quedado atrás los viejos modelos en los que esta gestión únicamente era operativa, es decir para aplicar llamados de atención, elaboración de contratos etc. El equipo encargado de realizar la gestión de los colaboradores hoy en día cumple un papel muy importante para mantener una cultura organizacional flexible, adaptable, y participativa.

Analizando la entrevista realizada al Ingeniero Elton Patricio Fajardo, gerente general de Aguas de Comayagua, se puede notar que aún hace falta mucho que gestionar y trabajar con relación al recurso humano de la empresa para que la cultura organizacional alcance los estándares necesarios en los que los colaboradores sientan un nivel de satisfacción laboral alto.

Comenzando con la misión, visión y valores, es importante recalcar que las mismas giran en torno a la actividad económica de la empresa, es decir su objetivo es llevar el vital líquido del agua a la población de Comayagua en calidad y cantidad, pero esto no podrá ser posible si no se cuenta con los colaboradores idóneos para poder lograrlo, toda misión y visión debe incorporar al recurso humano siendo un componente importante para que la misma pueda ser lograda.

Aguas de Comayagua, no cuenta con un departamento de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y selección es un factor importante para afianzar la cultura organizacional de la

empresa, estas actividades recaen sobre la Alcaldía Municipal de Comayagua, desde el año 2009 que Aguas de Comayagua fue creada, el gerente general debe realizar las gestiones necesarias a fin de crear el departamento de recursos humanos dentro de la institución, esto para que se diseñen en esta área los lineamientos específicos y estratégicos para lograr que los colaboradores adquieran sentido de pertenencia e integración a la institución.

Se deben establecer planes de inducción a los nuevos colaboradores ya que esto implica proporcionar la información básica sobre los antecedentes de la empresa, el colaborador en este proceso debe sentirse bien recibido y cómodo, debe adquirir un panorama general de la empresa que incluya, misión, visión, valores, objetivos etc., así como las políticas, los procedimientos, reglamento interno de trabajo, código de ética, y para que le quede claro que se espera de él, en el desenvolvimiento de su trabajo y de su conducta, la inducción es muy importante y no debe representar un proceso cualquiera ya que es allí que el nuevo colaborador conoce la manera en que la empresa actúa y como se hacen las cosas, para que pueda innovar.

Es muy importante que se definan en Aguas de Comayagua, los procesos para dar seguimiento a los colaboradores ya contratados, en vista que no se cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado, la gerencia general debe diseñar estos planes junto con los líderes de áreas, si bien es cierto la Alcaldía de Comayagua, tiene la labor del reclutamiento y de la selección, pero es imprescindible que Aguas de Comayagua de un buen seguimiento a los nuevos colaboradores, es decir establecer de acuerdo a la ley el periodo de prueba y el diseño de la evaluación del mismo, para saber si el colaborador recién contratado dará frutos en el puesto de trabajo, se debe recordar que un cuidadoso reclutamiento y selección no siempre garantiza un desempeño eficaz, el potencial y competencias es una cosa y el desempeño es otra.

Aguas de Comayagua, no cuenta con una administración de planes de carrera, y no hay un proceso establecido el cual guíen las pautas a seguir para realizar la promoción de un determinado colaborador, es muy importante la revisión de perfiles y descriptores de puestos para llevar a cabo esto. El crecimiento laboral de un colaborador lo motiva a continuar preparándose tanto en conocimientos y habilidades que le permitan un mejor desenvolvimiento, para ello la gerencia general de la empresa junto con los líderes de departamentos deben proporcionar

retroalimentación precisa sobre el desempeño, así también tareas y apoyo para el desarrollo, deben crear foros de discusión sobre la administración de plan de carrera de los colaboradores y dar seguimiento oportuno a los mismos.

El desarrollo de un plan de carrera contribuye mucho al fortalecimiento de una cultura organizacional participativa dando lugar a la exploración, al establecimiento del éxito y la realización del crecimiento laboral del colaborador, es por eso que es importante que los líderes de equipo retroalimenten de manera crítica el desempeño así como que los colaboradores asuman retos para demostrar sus competencias. Para que la cultura organizacional de la empresa sea fuerte, debe existir una comunicación efectiva, en todas las áreas de la empresa y con buenas relaciones interpersonales entre sus miembros, para ellos los líderes de departamento juegan un papel importante porque deben brindar apoyo en todo momento a su equipo es decir deben ser amigable y accesible, y mostrar interés genuino por resolver cualquier error, deben solicitar y aceptar las sugerencias de los colaboradores.

La política de Aguas de Comayagua en relación a la comunicación y que se denomina “Puertas abiertas” es muy interesante porque crea un vínculo de confianza con colaborador hacia el jefe y viceversa, para la aclaración de dudas, resolución de problemas etc. De esta forma se evitan los “rumores” o “chismes de pasillo” con la utilización de herramientas de comunicación eficaz como los memorándum, circulares, correos electrónicos o bien el boletín informativo, minimizando el riesgo de comunicación informal entre los colaboradores.

El gerente general de Aguas de Comayagua, dentro de sus funciones se establece que debe velar por la correcta y eficiente administración del recurso humano de la institución. Sin embargo como ya se mencionó algunos procesos los tiene a cargo la Alcaldía de Comayagua, y en la empresa se les ha delegado a la administración junto con la secretaria de gerencia otros procesos operativos con relación a los colaboradores. Es importante que el gerente general se involucre de manera directa sobre este tipo de actividades para que conozca a profundidad las necesidades con relación a su equipo de colaboradores y para la toma de decisiones correctas.

Llama la atención, que el levantamiento de detección de necesidades de capacitación de la empresa lo realice el área de relaciones públicas, desde el punto de vista de la gestión de recursos

humanos, quien debe actuar como línea de staff es el departamento de recursos humanos, pero como carencia de este en Aguas de Comayagua, es el gerente general quien tiene que diseñar el proceso y que sirva de guía para que los gerentes de línea, es decir los líderes de departamento, puedan detectar las necesidades de capacitación de su equipo de colaboradores, haciendo las mejoras pertinentes al proceso de detección de necesidades, esta labor puede llevarse a cabo una o dos veces al año o cuando se estime conveniente de acuerdo a los objetivos de la empresa.

La evaluación y administración del desempeño es otro punto importante, para fortalecer la cultura organizacional de la empresa, según la entrevista realizada aún no se cuenta con un proceso definido en cuanto a este tema, en primer lugar debe tenerse claro que evaluar el desempeño no es llamar la atención, ya que al contrario constituye una guía que ayuda a los colaboradores a motivarlos y a superar las deficiencias de su desempeño o alentarlos a que continúen con su buen nivel, la retroalimentación de ello es un filtro primordial para que los líderes de equipo se aseguren que el desempeño del colaborador respalde las metas estratégicas de la empresa.

En Aguas de Comayagua los colaboradores únicamente reciben su salario y los beneficios al marco de la ley, sin ningún otro beneficio económico como incentivo, según el gerente general se han hecho las gestiones necesarias pero no siempre son aprobadas por la junta directiva.

Un plan de incentivos constituye generar entusiasmo en los colaboradores para que ellos atiendan y se esfuercen con dedicación y empeño e interés al desarrollo de su actividad o trabajo. Siempre que se emitan informes a la junta directiva o ente supervisor se deben gestionar los paquetes de incentivos de los colaboradores de acuerdo a la rentabilidad de la empresa, ya que estos motivan, premian y promocionan, la gerencia general debe establecer argumentos a la junta directiva de Aguas de Comayagua sobre la creación de un plan de incentivos porque estos añaden valor dentro de la organización, es decir que incentivan las acciones, el desempeño excelente de un colaborador debe ser premiado. Todo aquello que tiene que ver con las gestiones del personal debe ser informado a la junta directiva y al ente supervisor, para que se den cuenta de la necesidad que existe y puedan tomar las decisiones correctas.

Sin embargo cuando la gerencia general, elabore el presupuesto anual y se someta a aprobación debe incluir todas aquellas actividades que vallan orientadas a la motivación de los colaboradores, como: celebraciones de cumpleaños, viajes, regalos a colaboradores por aniversarios etc., ya que esta forma también incentiva, siempre con los argumentos convincentes a la junta directiva.

Los líderes de equipo deben tener competencias que les permitan guiar a su equipo de colaboradores, ya que esto es vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa, deben desarrollar un liderazgo de tipo autentico, porque les hará tener autoconciencia y comportamientos positivos que inspiren confianza y altas expectativas para sus colaboradores, esto repercutirá en el rendimiento y alta productividad del equipo.

En celebraciones como día del padre, día de la madre, día del niño, aniversario de la empresa o navidad, la institución puede organizar actividades en donde los colaboradores convivan con sus familias, siendo esto una forma de motivación que ayuda a crear sentido de pertenencia en la institución.

Al igual que la misión y la visión, los valores organizacionales son importantes dentro de la cultura organizacional de la empresa, porque moldean la conducta ética de los colaboradores, para realizar las actividades con los más altos estándares de calidad y con transparencia. Aguas de Comayagua aún no tiene definidos los valores organizacionales, es importante sean creados y dados a conocer a los colaboradores y que los mismos sean sostenidos con firmeza y compartidos.

4.2 ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES.

DATOS GENERALES

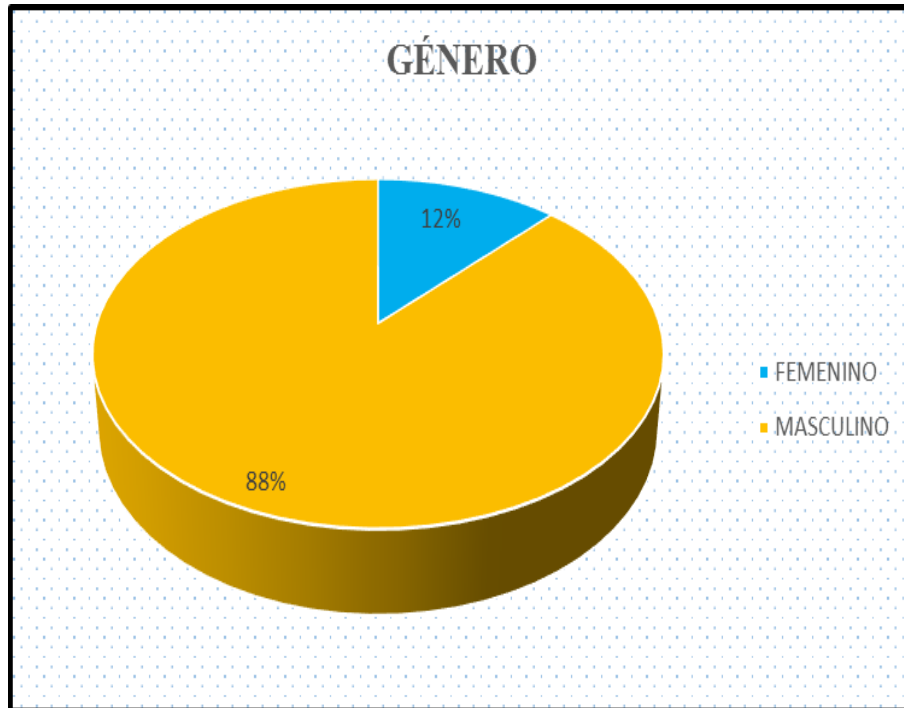


Gráfico 1. Distribución de género en Aguas de Comayagua

Se establece una tendencia del 88%, en el tipo de género actual de Aguas de Comayagua. Por el rubro de la empresa, hay más personal masculino empleado, en el área de operación y mantenimiento ya que se realizan muchas labores de campo como: fontanería, ayudantes, valvuleros, el género para esta área está establecido en manual de puestos y salarios creado por el ente supervisor a nivel nacional, es poco el personal femenino que labora en la institución, distribuidas en el área de comercial y administración, y la persona encargada del aseo y conserjería. En el siguiente gráfico se hace referencia a la antigüedad laboral de los colaboradores de la empresa.

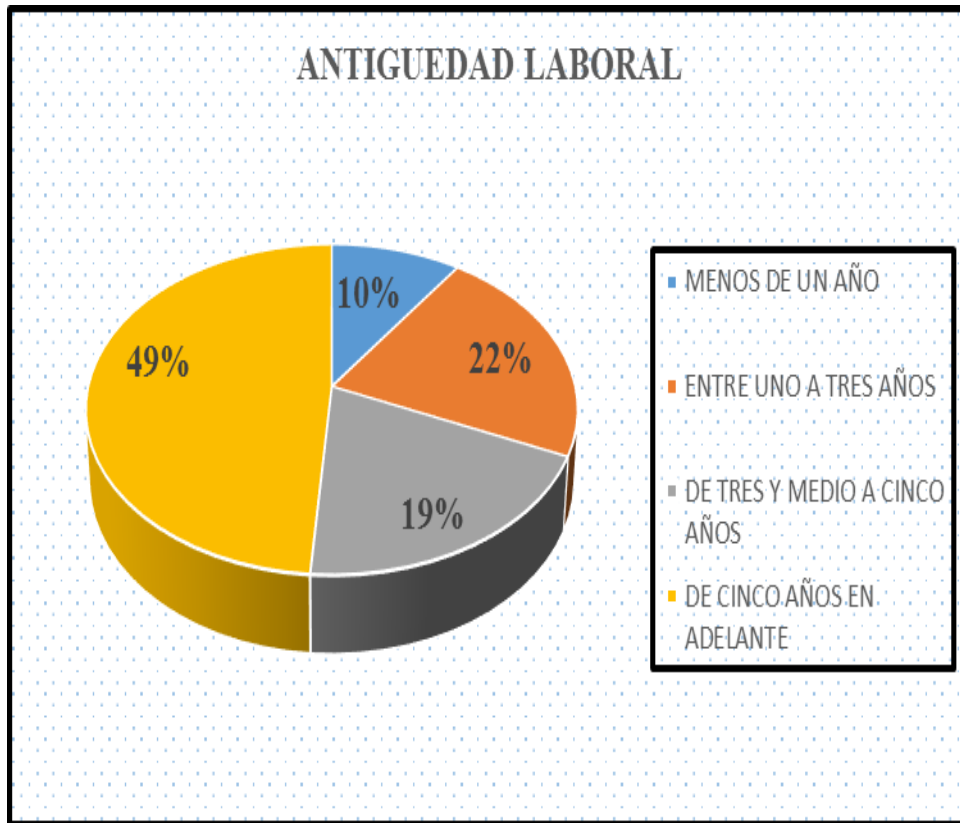


Gráfico 2. Detalle de la antigüedad laboral de los colaboradores de Aguas de Comayagua

De acuerdo a este gráfico el hallazgo encontrado, se muestra hay una tendencia del 49% en la que detalla que existe estabilidad laboral en Aguas de Comayagua, casi la mitad de los colaboradores tienen más de cinco años de estar en la institución, sin embargo muchos de ellos se han mantenido por mucho tiempo en las mismas áreas y puestos de trabajo y que cuando hay una vacante en otro departamento no se realiza reclutamiento interno, si no que se opta por el reclutamiento externo y esto se realiza a través del departamento de recursos humanos de la Alcaldía de Comayagua, concluyendo en que debe darse prioridad al plan de carrera del colaborador para que la estabilidad laboral esté relacionada con el compromiso y sentido de pertenencia de cada colaborador. En la siguiente gráfica se muestra la distribución del personal.

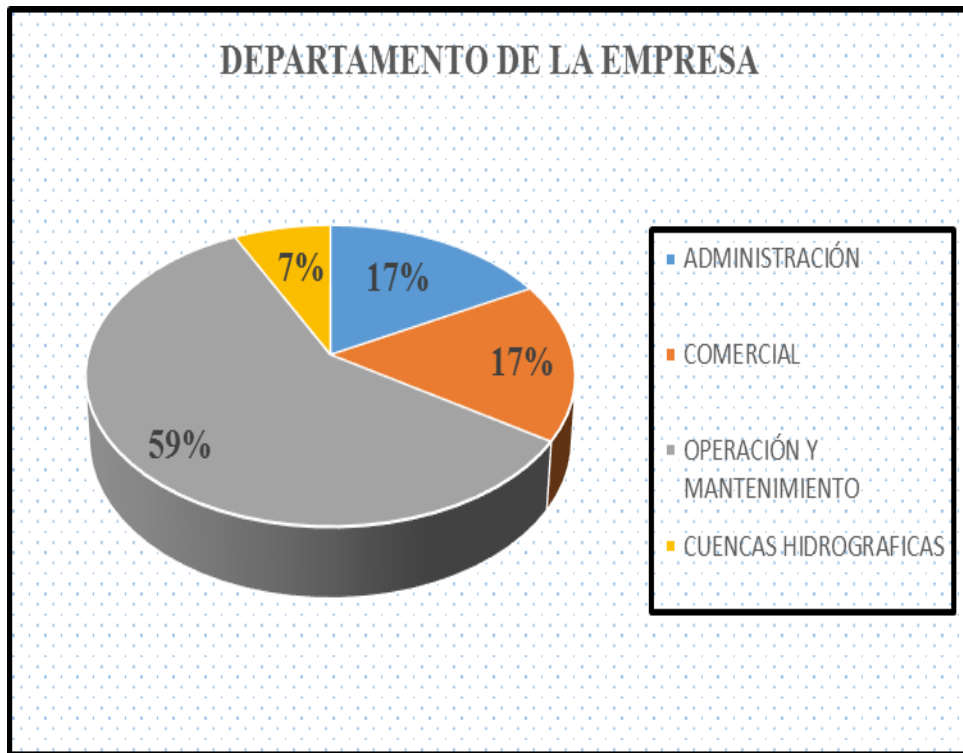


Gráfico 3. Distribución de colaboradores por departamento.

Aguas de Comayagua, cuenta con la mayor cantidad de colaboradores en el departamento de operación y mantenimiento que son los encargados de la parte operativa de la institución es decir los operadores de planta, los valvuleros, fontaneros y ayudantes de fontanería, en este departamentos únicamente labora personal masculino, porque son labores de campo. Se hizo una revisión al manual de puestos y salarios existente en la empresa y se denota que el perfil y el descriptor de puesto están orientado a este género por el tipo de actividades. Seguido del área de comercialización, administración (estas áreas con labores de oficina) y cuencas hidrográficas.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

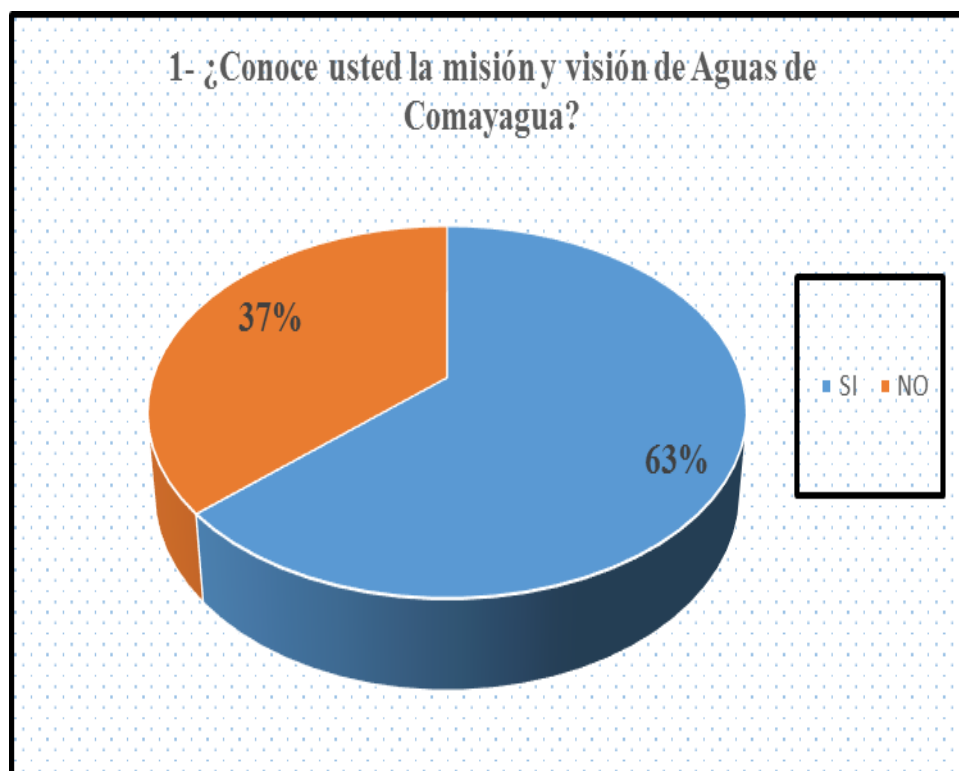


Gráfico 4. Porcentajes de conocimiento sobre la misión y la visión de Aguas de Comayagua

En su mayoría los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa, es muy importante que no solo la conozcan si no que se sientan identificados con ambos para que se puedan cumplir y vivir. La gerencia general y líderes de los departamentos deben socializar con todos aquellos que aún no conocen la dirección de la empresa para que se integren a ella y puedan forjar sentido de pertenecía y trascendencia. Es importante que haya una reforma en la misión y la visión de Aguas de Comayagua, que incluya al recurso humano como componente fundamental para poder lograrlos y no solamente se orienten en el rubro al que se dedican. Una vez realizada la propuesta de una nueva misión y visión la misma debe ser sometida a aprobación a la junta directiva con los argumentos convincentes del cambio para que pueda ser ejecutada por todos los colaboradores de la empresa.

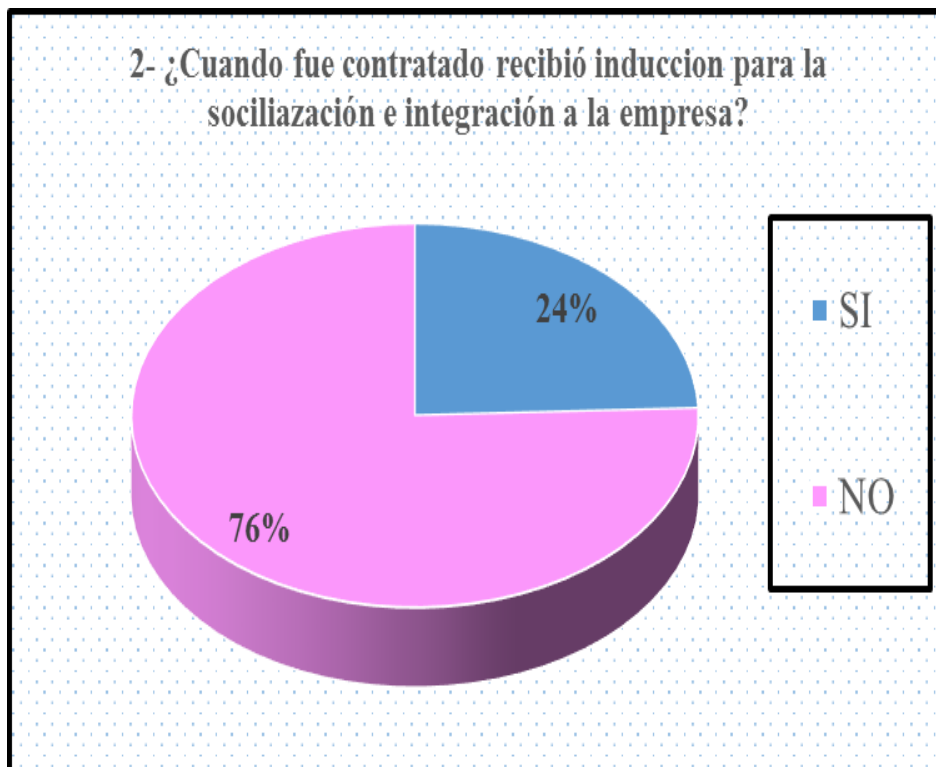


Gráfico 5. Procesos de inducción e integración luego de la contratación

El proceso de inducción es fundamental en las empresas. Más del 50% de los colaboradores de Aguas de Comayagua, no realizan este paso tan importante para que se integren en la cultura organizacional de la empresa. Es posible que muchos de ellos lleven otro tipo de costumbres de otras empresas o traten de trastornar ideas, es aquí donde la empresa les ayuda a que se adapten. En este proceso el colaborador se compromete con la institución y se ajusta al puesto y al equipo de trabajo, los resultados que obtendrían Aguas de Comayagua si tuviese este proceso serian mayor productividad, mayor compromiso y menos índices de rotación. Es también importante mencionar que en este proceso debe llevarse a cabo siempre que un empleado sea promovido a otro puesto, es decir la inducción no solamente debe hacerse una vez en la carrera de colaborador dentro de la empresa. En la siguiente grafica se aprecia el aprendizaje de los colaboradores a través de otro importante proceso como es la capacitación.

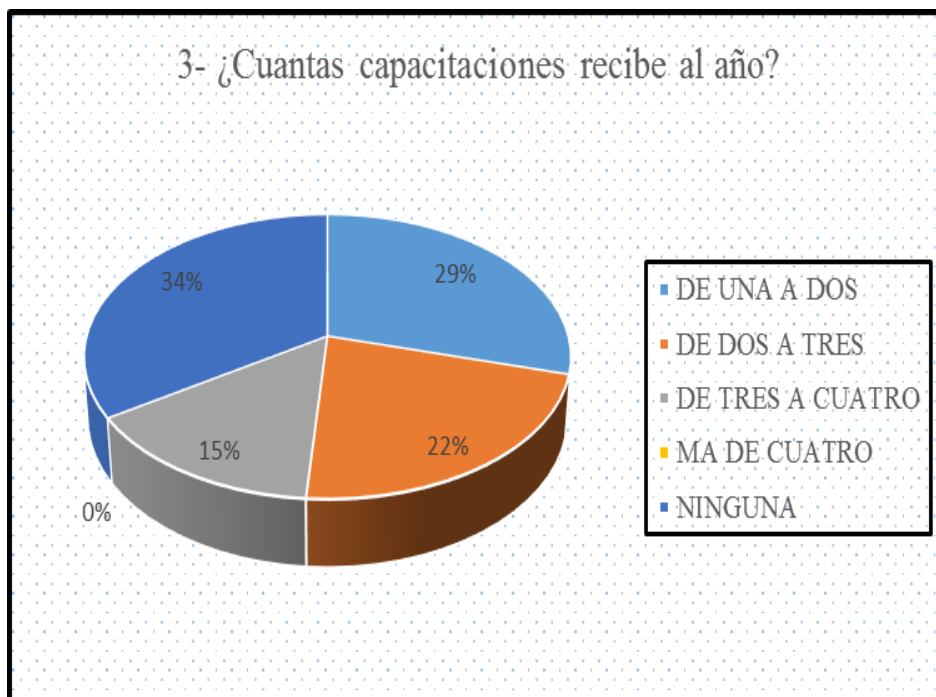


Gráfico 6. Capacitaciones recibidas en el año

La capacitación es muy importante dentro de las organizaciones. En Aguas de Comayagua no todos los colaboradores son capacitados, esta es una labor que debe incluirse dentro de los planes estratégicos de la empresa, ya que no solo se trata de enseñarle al colaborador nuevas enseñanzas y conocimientos, ahora los colaboradores deben ser capaces de sentarse con los líderes de equipo para involucrarse en la identificación de las metas y objetivos de la organización. La gerencia general debe hacer uso junto con los líderes de equipo de la herramienta de detección de necesidades de capacitación, para que constantemente estén preparando a los colaboradores en nuevos aprendizajes con los cuales serán más productivos dentro de la empresa. Aguas de Comayagua debe crear un plan de capacitación que incluya un análisis de necesidades por cada una de las áreas, seguido del diseño de los contenidos para capacitar, que incluyen todas las actividades que se van a realizar, en algunos casos es determinante realizar una prueba piloto a una muestra representativa para que el plan funcione, para luego ejecutarlo y evaluarlo.

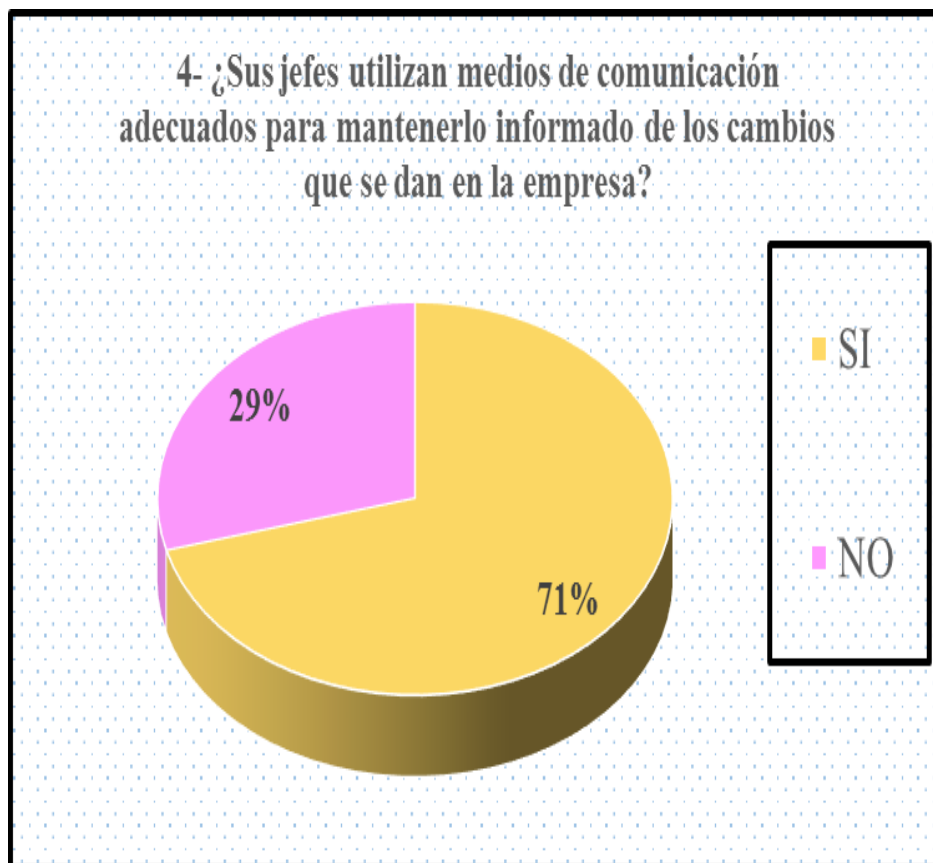


Gráfico 7. Utilización de medios adecuados de comunicación

Mantener canales de comunicación adecuados es muy primordial en los equipos de trabajo, esta constituye clave de éxito en las organizaciones. Se puede apreciar que los colaboradores mantienen buenos canales en Aguas de Comayagua, pero es recomendable que los líderes de equipos mejoren cada día en cuanto a mantener una comunicación abierta con los colaboradores de la institución para que el 100% perciba que se desarrolla con calidad tanto con jefes como compañeros. Son muchos los efectos positivos de una comunicación eficaz en los equipos de trabajo, a nivel de eficacia individual y eficacia organizacional. Cuando existen buenos canales de comunicación en la empresa se evitan problemas interpersonales incómodos y se expresan los valores o metas centrales de los equipos y de la organización.

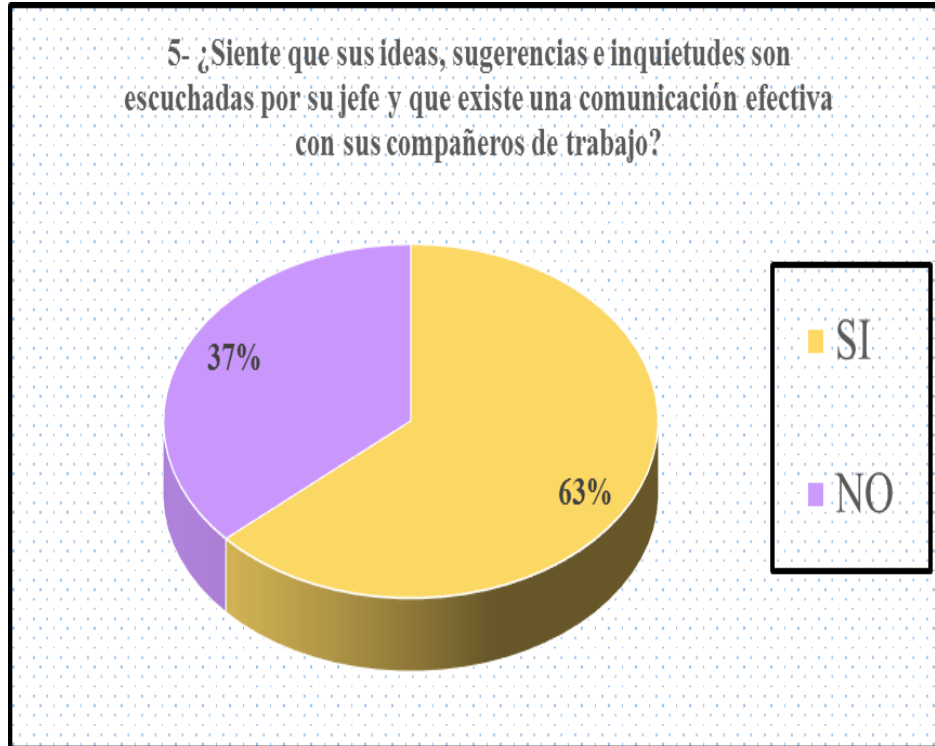


Gráfico 8. Comunicación efectiva con jefes y compañeros de trabajo

La política de Aguas de Comayagua “Puertas abiertas” ha tenido mucha aceptación entre los colaboradores de la empresa, la mayoría afirma que cuando tienen una inquietud o sugerencia la misma es escuchada. Es importante que la gerencia general y líderes de equipo no descuiden esta parte con todos los colaboradores para evitar que se generen “chismes de pasillos” o “rumores” que hacen que la información se distorsione y se produzca estrés en relación a algunos temas. Una comunicación efectiva entre colaboradores y líderes ayuda a conocer mejor a la organización, se generan nuevas habilidades, se fortalecen las ideas y destrezas y por ende hay cohesión en los equipos que produce un efecto significativo en el desempeño. Los líderes de Aguas de Comayagua, deben comprender que los colaboradores requieren tiempo antes de convertirse en personas productivas y unidas, deben ser escuchados siempre que lo requieran para el aumento de la eficacia y la colaboración mutua que ayudara al cumplimiento de objetivos.

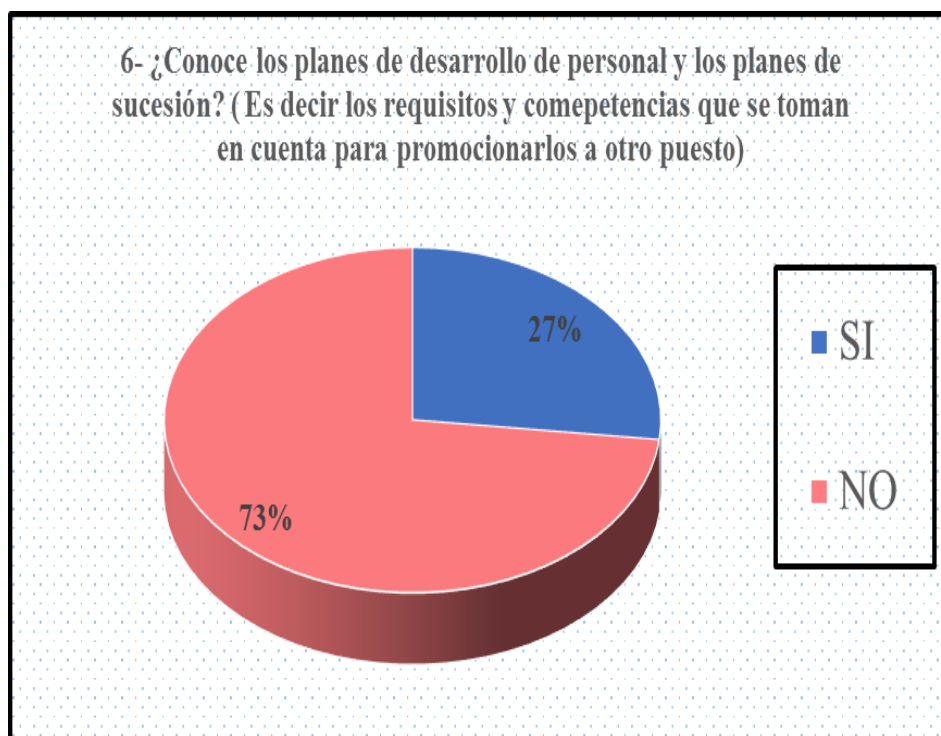


Gráfico 9. Conocimiento de los planes de desarrollo y de sucesión

A pesar de que existen canales de comunicación efectivos en Aguas de Comayagua, los colaboradores en su mayoría desconocen acerca de los planes de desarrollo y de sucesión que les permitan lograr un crecimiento profesional dentro de la institución. La gerencia general y los líderes de equipo debe crear los procesos correctos a fin de que exista un plan de administración de carrera para los colaboradores ya que esto constituye un factor de motivación. Cuando se abran nuevas plazas o haya que hacer sustitución, la empresa debe tener un plan de reclutamiento interno que les permita aprovechar el talento formado y desarrollado en la empresa, ya que el recurso con el que se cuenta conoce la cultura organizacional y hay mayor compromiso. A sí mismo un buen líder de departamento debe alentar a su equipo de colaboradores a seguir preparándose académicamente, ya que algunos puestos según el perfil y descriptor requieren preparación académica específica y de esta forma el recurso humano interno esté listo.

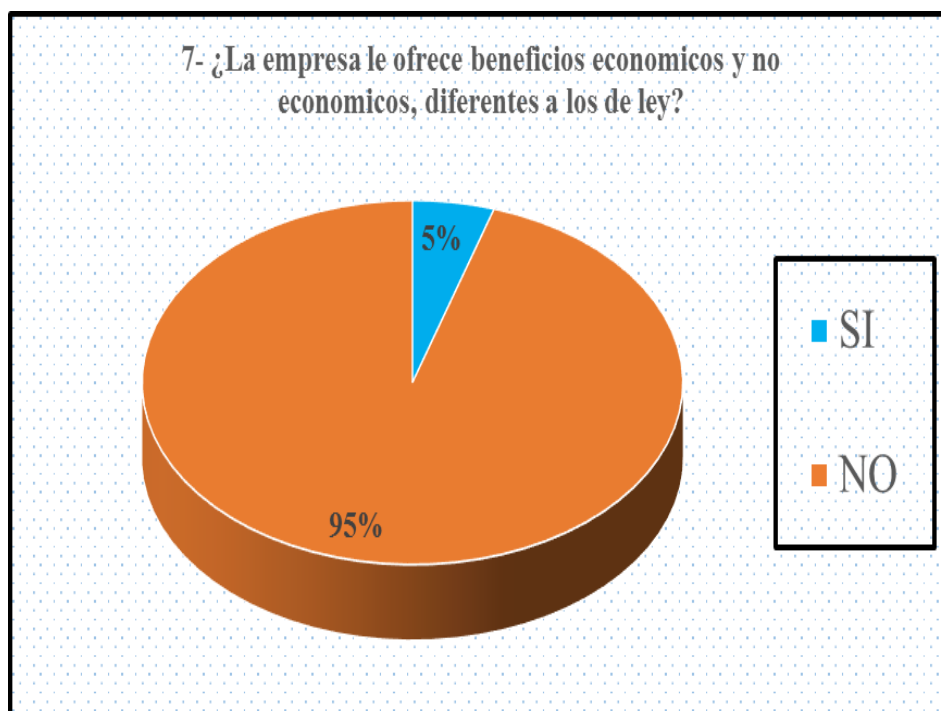


Gráfico 10. Conocimiento sobre los beneficios económicos y no económicos.

La política salarial de Aguas de Comayagua, solamente se resume al salario mínimo y a los beneficios de ley, no existe ningún plan de incentivos para los colaboradores. El dinero muchas veces es catalogado como el factor motivador por excelencia, pero la remuneración fija suele funcionar para suplir necesidades primordiales, pero no es satisfactorio ni consigue motivar a la personas para que superen las metas y objetivos. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible y superen el desempeño actual. La gerencia general de Aguas de Comayagua debe implementar las acciones necesarias para una mejora continua en el paquete de incentivos a los colaboradores, el reconocimiento, la satisfacción de expectativas, una cultura organizacional participativa y la camaradería son grandes motivadores. Un buen paquete de incentivos premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional, así mismo este se enfoca en los resultados y en la consecución de los objetivos de la empresa.

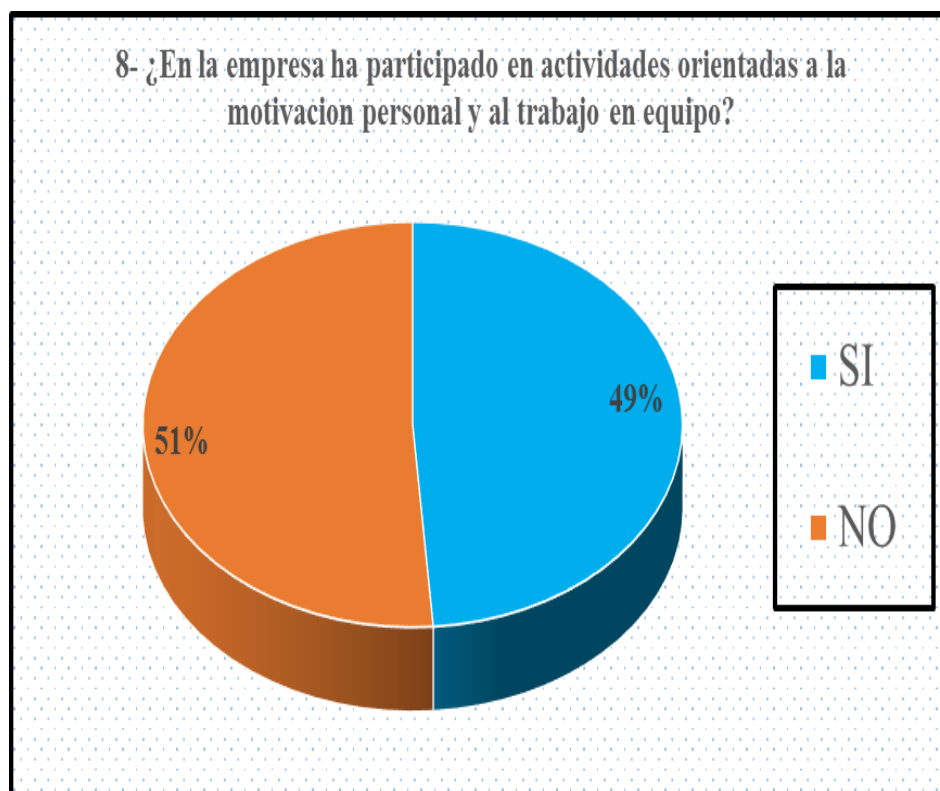


Gráfico 11. Actividades de motivación y trabajo en equipo

Más de la mitad de los colaboradores afirman que no han participado en actividades de motivación y de trabajo equipo, si los líderes de departamento mantienen medios de comunicación adecuados no deben descuidar esto, ya que la misma constituye parte de la paquete de beneficios no económicos para los colaboradores, así mismo el realizar este tipo de actividades permite bajar los niveles de estrés a causa de la presión de la carga laboral, integrando la familia de los colaboradores en parte de ellas, hace que también haya una mejora en la comunicación, se compensan las deficiencias y se proporciona una válvula de seguridad para las emociones de los colaboradores. Es pertinente que los líderes de equipo planeen las estrategias necesarias a fin de integrar a todos los colaboradores en actividad de motivación y Aguas de Comayagua, sea catalogada como una muy buena empresa para trabajar en la ciudad de Comayagua.

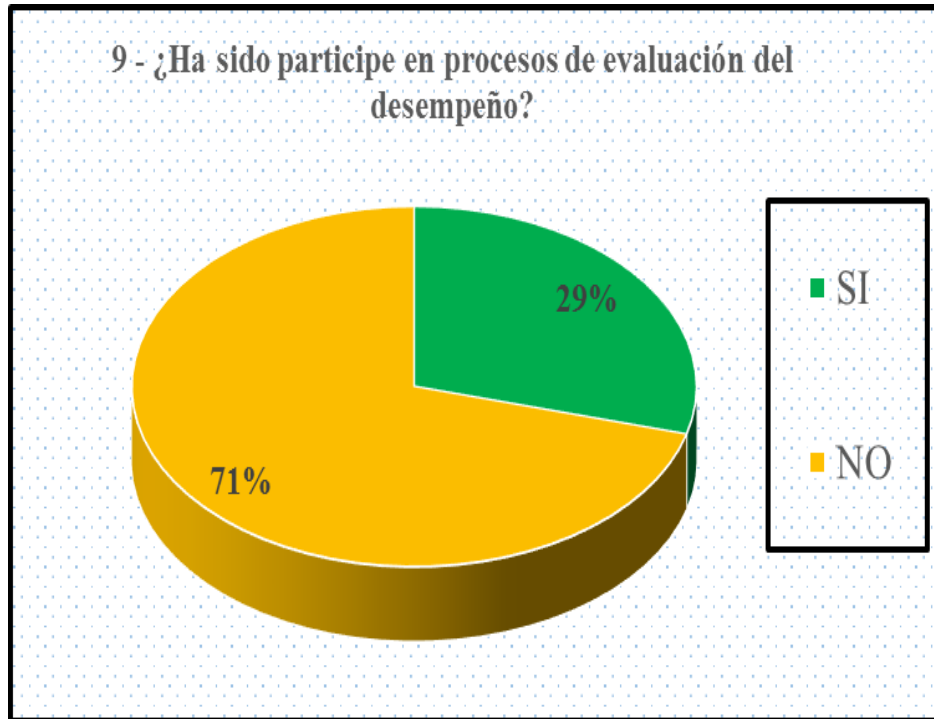


Gráfico 12. Participación en procesos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye otro proceso importante de la organización para el logro de los objetivos y metas de cada área, en Aguas de Comayagua no todos los colaboradores son evaluados mediante un proceso sistemático que permita identificar la actuación de cada persona con relación a las actividades que realiza, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. La gerencia general debe servir como unidad de staff para diseñar los procedimientos correctos de evaluación y retroalimentación a fin de que existan incentivos para aquellos colaboradores que se desempeñan de forma eficiente y correctivos para aquellos que no han cumplidos con las expectativas de la empresa para el logro de su misión, visión y objetivos. Y los líderes de equipo puedan aplicar la evaluación del desempeño a cada uno de los colaboradores, de acuerdo a indicadores que les permitan identificar aquellas deficiencias que requieren sean capacitadas para que puedan ser minimizadas.

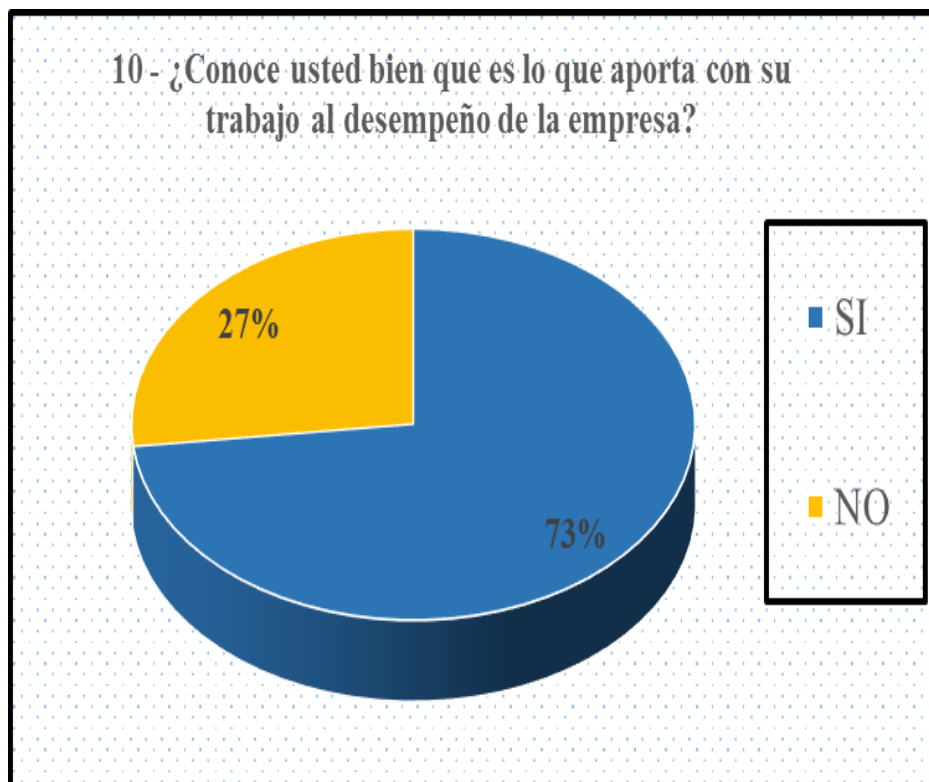


Gráfico 13. Aporte de los colaboradores al desempeño de la empresa

A pesar de que los colaboradores no son sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, en su mayoría conocen el aporte que realizan al desempeño de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas. Es importante recalcar que los líderes de equipo no deben descuidar la parte de retroalimentar el desempeño de cada uno para poder corregir cualquier tipo de errores y de esta manera se puedan evacuar las dudas que surjan, para lograr con ello un liderazgo más positivo que genere mayor productividad. Así mismo recordar que conocer el aporte de cada colaborador al desempeño de la empresa, ayuda a obtener información valioso para el plan de desarrollo de carrera del colaborador. En el siguiente gráfico se hace un análisis del desempeño laboral de cada colaborador y su valoración con relación al cumplimiento de objetivos de cada área.

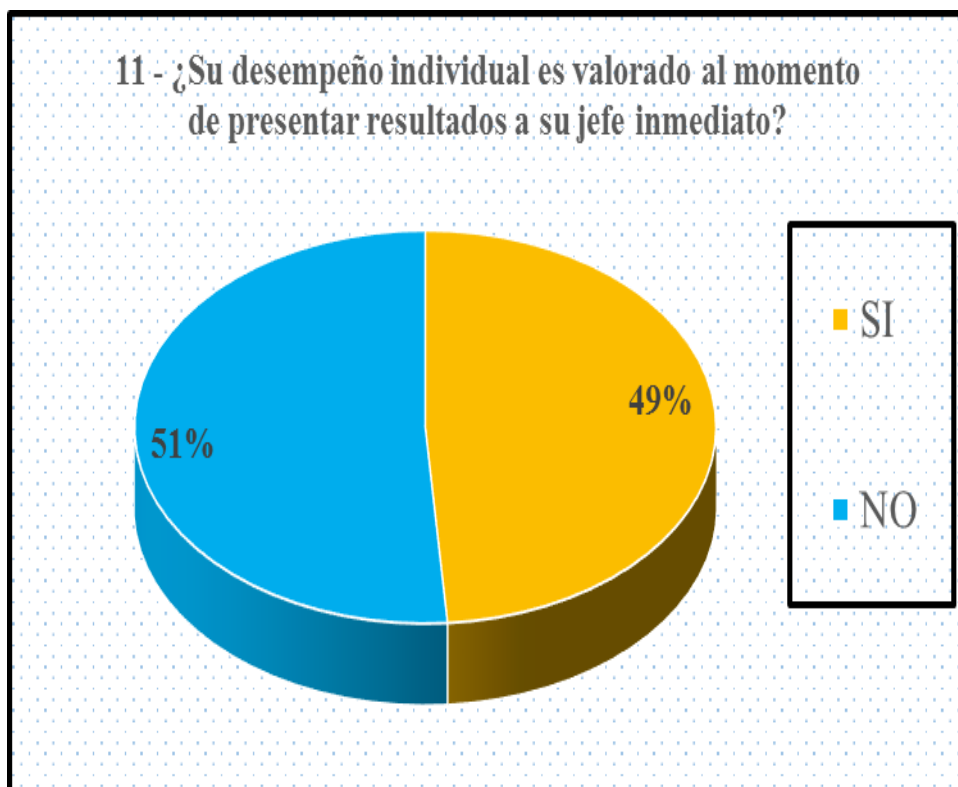


Gráfico 14. Valoración del desempeño individual al momento de presentar resultados

Más de la mitad de los colaboradores afirman que su desempeño individual no está siendo valorado al momento de presentar resultados. La gerencia general debe gestionar a través de la junta directiva y ente supervisor los mecanismos necesarios a fin de generar satisfacción laboral en los colaboradores, para que su desenvolvimiento sea premiado y de esta manera su compromiso y sentido de pertenencia a la empresa sea mayor. Ya que si los canales de comunicación son efectivos deben diseñarse en conjunto los procedimientos para la motivación y valoración de los colaboradores y que sean integrados todos y no solo unos cuantos. Es importante que los líderes de departamento estén convencidos que los colaboradores merecen ser valorados y motivados de vez en cuando esa “palmadita en la espalda” hace que el miembro de equipo muchas veces llegue muy lejos en la empresa y donde jamás se hubiera imaginado llegar.

ANÁLISIS DE PREGUNTAS ABIERTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE AGUAS DE COMAYAGUA

Para que los colaboradores de Aguas de Comayagua, se sientan completamente integrados y comprometidos con la institución aún hace falta mucho que hacer para el fortalecimiento total de la cultura organizacional, ellos solicitan le sean reconocidos otros tipos de beneficios como los expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 8. Beneficios y actividades propuestas por colaboradores de Aguas de Comayagua

Beneficios que les gustaría se implementaran	Actividades motivacionales que les gustarían
1- Aumento salarial de acuerdo a los índices de inflación y costo de vida del país.	1- Celebración de cumpleaños
2- Bonificaciones por desempeño	2- Convivios de celebración por el cumplimiento de metas y objetivos
3- Bono educativo	3- Capacitación constante en relación a diversidad de temas como seguridad personal, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y nuevos conocimientos.
4- Canastas navideñas	4- Recordatorio por medio de notificación sobre el aniversario del colaborador.
5- Promoción y carrera profesional de acuerdo al desempeño	5- Celebración del día del padre
6- Pago de horas extras	6- Celebración del día de la madre
7- Uniformes completos por lo menos dos veces al año	7- Mejoramiento del programa de inducción y capacitación.
8- Depreciaciones y reparaciones de las herramientas de trabajo	

4.3 ANALISIS FODA DE AGUAS DE COMAYAGUA

Con la aplicación de la entrevista al gerente general y la encuesta a los colaboradores se logró realizar el siguiente análisis FODA de la situación actual, que tiene relación directa con la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 9. Fortalezas y oportunidades de Aguas de Comayagua

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores con experiencia en el desempeño de las funciones operativas.• Reuniones constantes de la gerencia general con la junta directiva.• Remuneración a colaboradores en el día previsto.	<ul style="list-style-type: none">• Diversidad de mano de obra.• Seguimiento oportuno de gestiones y resolución de problemas por parte de la gerencia general a la junta directiva.• Mejora en la comunicación interna y motivación de los colaboradores.• Apertura a la experiencia y aprendizaje para mejorar las debilidades.

Para que se puedan desarrollar muchos más las fortalezas de la manera correcta la gerencia general y los líderes de equipo deben realizar gestionar a la junta directiva y entre regulador mayores lineamientos para la administración correcta del recurso humano de la institución que les permitirá ser más competitivos y con una cultura organizacional diferente a los demás prestadores de servicios.

Las oportunidades en este caso representan las fuerzas con las que cuenta la empresa para poder cumplir los planes establecidos y minimizar los riesgos, Aguas de Comayagua, debe saber que las oportunidades son elementos potenciales que les ayudaran a ser mejores.

Tabla 10. Debilidades y amenazas de Aguas de Comayagua

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura organizacional clara • Falta de capacitación a los colaboradores en puntos débiles para reforzamiento • Falta de claridad en el proceso de evaluación de desempeño • Falta de un plan de incentivos a los colaboradores • Falta de un proceso claro de procedimientos de recursos humanos • Falta de un proceso claro de inducción y entrenamiento a los colaboradores • Falta de controles para la supervisión de los colaboradores. • Falta de seguimiento y gestión para resolución de problemas usuarios/colaboradores • Falta de actividades para el reforzamiento de los valores institucionales • Falta de un plan de detección de necesidades de capacitación. • Falta de un proceso disciplinario adecuado y de reconocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas poco éticas por parte de lo colaboradores • Falta de lealtad por parte de los colaboradores para el cumplimiento de la visión/misión y objetivos de la organización. • Poco sentido de pertenencia a la institución y por ende no dar seguimiento a gestiones varias. • Mal Ambiente laboral • Chismes y rumores de oficina • Bajo rendimiento de los colaboradores. • Mala retroalimentación del desempeño si no hay un proceso claro.

Son varias las debilidades encontradas en Aguas de Comayagua, lo cual hace que algunas de las etapas de la administración se vuelvan vulnerables por no contar con los procesos adecuados y correctos de la gestión del recurso humano, se deben revertir las debilidades haciendo uso de las fortalezas y oportunidades para evitar que la cultura organizacional de la empresa se muestre débil ante los colaboradores. Con relación a la amenazas es todo aquello que puede repercutir en la empresa, si las debilidades no son minimizadas o contrarrestadas, por tanto es necesario que la gerencia general junto con los líderes de quipo emprendan las acciones necesaria para evitar un deterioró en la cultura organizacional de la empresa a través de la debida diligencia ante la junta directiva y ente supervisor de la institución.

4.4 COMPROBACIÓN O RECHAZO DE LAS HIPÓTESIS

Luego de analizar los resultados obtenidos se puede concluir que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa así:

Hipótesis nula

- H_1 = Tener mayores procesos, planes estratégicos de motivación y desarrollo de los colaboradores, contribuye a que sea mayor la fortaleza de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

Hipótesis alternativa

- H_0 = Tener mayores procesos, planes estratégicos de motivación y desarrollo de los colaboradores, no contribuye a la fortaleza de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

Con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del 8%, si Aguas de Comayagua tuviese todos los procesos y los planes estratégicos relacionados a la motivación y desarrollo de los colaboradores su cultura organizacional sería más fuerte y con características de estilo participativo, ya que se le da toda la importancia que el recurso humano requiere para el cumplimiento de la misión y la visión que la empresa ha propuesto.

A continuación se presenta el diagrama de causa y efecto, mostrando lo que influye en la cultura organizacional de Aguas de Comayagua.

Algunas causas que dificultan una cultura organizacional participativa en Aguas de Comayagua



Figura 7. Diagrama de ISHIKAWA causa y efecto

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se dan a conocer en resumen los principales hallazgos encontrados en la investigación, mismos que sirven de guía para realizar las recomendaciones pertinentes y plantear la propuesta a la empresa Aguas de Comayagua y de esta manera fortalecer la cultura organizacional de la institución.

5.1 CONCLUSIONES

- Los colaboradores de Aguas de Comayagua, deben trabajar dentro de una estructura adecuada que les permita desarrollarse en una cultura organizacional que impulse su desarrollo, cuando no existen planes estratégicos de relación directa a ellos, el compromiso, sentido de pertenencia y el cumplimiento de visión y misión se hace muy difícil de alcanzar y la empresa se envuelve en una cultura organizacional de forma tradicional, que impide el desarrollo y plan de carrera de los colaboradores, ya que la remuneración y las promociones muchas veces son basadas en la antigüedad laboral y no en las competencias requeridas para cada puesto.
- La gerencia general y los líderes de cada uno de los departamentos de la empresa, deben gestionar siempre que realicen informes a la junta directiva y al ente supervisor, todo aquello que les impida que los colaboradores no se desarrollen dentro de la empresa, si bien es cierto la administración de la empresa es desconcentrada con toma de decisión limitada, pero la gerencia general debe convocar a foros de discusión con la junta directiva donde se expongan los obstáculos que se enfrentan al no tener un departamento de recursos humanos exclusivo para atender todo aquello referente a las gestiones del talento humano.
- Un plan de incentivos bien diseñado permite que se fomente el trabajo en equipo y el desempeño sea mejor por parte de los colaboradores incluyendo todas aquellas actividades en las que se integre la familia. La cultura organizacional de estilo participativo hacen que haya colaboración, innovación y participación por parte de los colaboradores así como sentido de pertenencia y de trascendencia. Cuando no se cuenta con un plan de incentivos la empresa cae en

una cultura tradicional porque no existe ningún factor de motivación en la que el colaborador entregue una “milla extra” a la empresa y también para que sea premiado en base a su eficiencia y desempeño.

- La misión y la visión de la empresa deben ser analizadas y reformadas en las cuales no solamente se haga énfasis en el rubro de la empresa, debe incluirse a los colaboradores como componentes importantes para poder lograrlos. En relación a los valores y objetivos deber ser definidos y socializados con todo el personal y que les permita identificarse con cada uno de ellos, para los cual los líderes de equipo juegan un papel importante para que junto a la gerencia general realicen todo tipo de gestiones a la junta directiva para que sus plan estratégico anual sea cumplido, y esto no será posible si los colaboradores no están comprometidos e identificados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia general de Aguas de Comayagua involucrarse más en las gestiones del desarrollo de los colaboradores de la empresa, para que se diseñen y se puedan crear los planes estratégicos y procesos con el fin de fortalecer una cultura organizacional flexible y adaptable orientada a la participación de cada uno de uno de sus integrantes.
- Se recomienda insistir y presionar a la junta directiva y ente supervisor para que se cree el departamento de recursos humanos de la institución, y de esta forma la gerencia general siga con sus actividades y funciones específicas, existiendo ya un departamento encargado de la planeación del recurso humano, velando para que cada uno de los procesos se ejecuten de forma eficiente como: el reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y retroalimentación, procedimientos que son tan importantes para mantener una cultura participativa vigorosa.
- Se recomienda gestionar un paquete de incentivos a los colaboradores de Aguas de Comayagua, es decir que se pueda emigrar a un sistema de compensación variable en el que el colaborador muestre deseos de alcanzar las metas de la empresa, para ello es necesario que la gerencia general haga un estudio de los índices de inflación y costo de vida en nuestro país, así

como de la rentabilidad de la empresa y pueda ser aprobado un plan de incentivos, donde se premie el buen desempeño, y demás actividades donde se combinen los beneficios económicos y no económicos orientados a la motivación de los colaboradores y al forjamiento de una cultura organizacional fuerte y participativa.

- Se recomienda a la gerencia general definir los objetivos organizacionales y una modificación de la misión y de la visión de la empresa para que pueda ser presentada a la junta directiva y ente supervisor a fin de que la misma sea aprobada con los argumentos necesarios, en ellos debe incluirse al colaboradores y no solamente hacer énfasis del rubro y servicio de la empresa, una vez aprobado se deben hacer las gestiones necesarias para la socialización con todos los colaboradores de la empresa y el diseño de un plan en donde se detallen los lineamientos para vivir los objetivos y valores de la organización.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el siguiente capítulo, se presenta el producto final del trabajo de investigación para Aguas de Comayagua, el cual consiste en un manual para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el cual debe ser socializado por la gerencia general de la empresa a la junta directiva para su aprobación y socialización con los líderes de equipo y colaboradores en general.

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

¡DESECHAR, CELEBRAR, DESARROLLAR!... Manual para una cultura organizacional de felicidad en Aguas de Comayagua.



Figura 8. Elementos clave para el fortalecimiento de la cultura organizacional

6.2 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos y al análisis de la investigación sobre la evaluación de la actual cultura organizacional de Aguas de Comayagua, la misma nos da como conclusión general, la elaboración de un manual que contenga una guía de prácticas y actividades que permitan la aplicación de estrategias que integren a todos los colaboradores de la empresa a fin de que haya un fortalecimiento en la cultura organizacional de felicidad, que ayude al desenvolvimiento adecuado y el desarrollo de los colaboradores de la institución.

La propuesta de aplicación de una cultura organizacional de felicidad no presenta un presupuesto, ya que el mismo la empresa Aguas de Comayagua lo debe complementar y determinar en su plan estratégico anual, en el cual detalle la inversión a realizar en temas de capacitación, inducción, temas y actividades de motivación etc. Con este manual se espera resaltar la importancia de desarrollar y mantener una cultura viva, considerando las estrategias que permitan que los colaboradores sean más creativos y con un nivel alto de innovación, para un desempeño laboral exitoso y disminución de rotación laboral. Es importante recordar que en la medida que las empresas crecen y sus negocios también crecen es necesario invertir tiempo y dedicación en lograr una cultura organizacional agradable y sostenible y que sea un lugar ideal para ejercer el trabajo y crecer profesionalmente.

Así también se espera que este manual sirva de base a la gerencia general de Aguas de Comayagua, para que realice todo tipo de gestiones para mejorar las condiciones de gestión de recursos humanos de la institución.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

Tabla 11. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
Evaluación de la cultura organizacional actual de Aguas de Comayagua	Evaluar las causas, efectos y consecuencias que influyen en los colaboradores a través de la actual cultura organizacional de Aguas de Comayagua y la relación con el desempeño laboral, para proponer los lineamientos necesarios que contribuyan al fortalecimiento del espíritu emprendedor de la organización.	Determinar los efectos que se desarrollan en empresas con culturas organizacionales de estilo tradicional y sus consecuencias en los colaboradores.	Los colaboradores de Aguas de Comayagua, deben trabajar dentro de una estructura adecuada que les permita desarrollarse en una cultura organizacional que impulse su desarrollo, cuando no existen planes estratégicos de relación directa a ellos, el compromiso, sentido de pertenencia y el cumplimiento de visión y misión se hace muy difícil de alcanzar y la empresa se envuelve en una cultura organizacional de forma tradicional.	Se recomienda a la gerencia general de Aguas de Comayagua involucrarse más en las gestiones del desarrollo de los colaboradores de la empresa, para que se diseñen y se puedan crear los planes estratégicos y procesos con el fin de fortalecer una cultura organizacional flexible y adaptable orientada a la participación de cada uno de uno de sus integrantes.	¡Desechar, Celebrar, Desarrollar! Manual para una cultura organizacional de felicidad en Aguas de Comayagua
		Identificar los obstáculos y las limitantes por las que la Gerencia General de Aguas de Comayagua no ha gestionado los lineamientos precisos para el aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores	La gerencia general y los líderes de cada uno de los departamentos de la empresa, deben gestionar siempre que realicen informes a la junta directiva y al ente supervisor, todo aquello que les impida que los colaboradores no se desarrollen dentro de la empresa.	Se recomienda insistir y presionar a la junta directiva y ente supervisor para que se cree el departamento de recursos humanos de la institución, y de esta forma la gerencia general siga con sus actividades y funciones específicas	
		Identificar los beneficios laborales directos e indirectos que tendrían los colaboradores de Aguas de Comayagua si su cultura organizacional fuese de estilo participativo.	Un plan de incentivos bien diseñado permite que se fomente el trabajo en equipo y el desempeño sea mejor por parte de los colaboradores incluyendo todas aquellas actividades en las que se integre la familia.	Se recomienda gestionar un paquete de incentivos a los colaboradores de Aguas de Comayagua, es decir que se pueda emigrar a un sistema de compensación variable en el que el colaborador muestre deseos de alcanzar las metas de la empresa.	
		Analizar las acciones que realiza actualmente la Gerencia General de Aguas de Comayagua para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización para la creación de una propuesta.	La misión y la visión de la empresa deben ser analizadas y reformadas en las cuales no solamente se haga énfasis en el rubro de la empresa, debe incluirse a los colaboradores como componentes importantes para poder lograrlos. En relación a los valores y objetivos deber ser definidos y socializados con todo el personal y que les permita identificarse con cada uno de ellos.	Se recomienda a la gerencia general definir los objetivos organizacionales y una modificación de la misión y de la visión de la empresa para que pueda ser presentada a la junta directiva y ente supervisor a fin de que la misma sea aprobada con los argumentos necesarios, en ellos debe incluirse al colaboradores y no solamente hacer énfasis del rubro y servicio de la empresa.	

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se hace referencia al cronograma de ejecución incluyendo a la gerencia general de Aguas de Comayagua, para hacer entrega de la propuesta y que la misma pueda ser aprobada y ejecutada.

Tabla 12. Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	REPONSABLE	OBSERVACIÓN
Elaboración de la propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Aguas de Comayagua	Octubre 2015	Diciembre 2015	Investigador con apoyo de asesor metodológico y temático	Incluye investigación, recolección e análisis de la información y elaboración de propuesta.
Presentación de la propuesta a la gerencia general de Aguas de Comayagua	23 de Diciembre 2015	23 de Diciembre del 2015	Investigador	Reunión con el gerente general para la entrega oficial y presentación de la propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional.
Validación de la propuesta	24 de Diciembre 2015	28 de Diciembre del 2015	Gerente General	Ninguno
Discusión, observaciones y comentarios sobre la propuesta de cultura organizacional	29 de Diciembre 2015	29 de Diciembre del 2015	Gerente General e investigador	Realizada la validación y discusión se procederá a incluir la propuesta en el plan estratégico de la empresa para el 2016 para su aprobación por parte de la Junta Directiva.
Socialización e inducción de la propuesta con todas su actividades y estrategia a los líderes de equipo y colaboradores en general	Fecha determinada por la gerencia general de Aguas de Comayagua	_____	Gerente General y líderes de equipo	Realizar reuniones, foros de discusión para que las actividades propuestas rindan frutos y haya un fortalecimiento aceptable en la cultura organizacional de la empresa

BIBLIOGRAFÍA

Aguas de Comayagua. (2014).

Arosemena, G. (2009). Aprender de los mejores. Recuperado a partir de

http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1270&context=guillermo_rosemena

Baron, R. A., & Byrne, D. (2005). *Psicología Social* (10.^a ed.). Madrid: Pearson Educación.

Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=406>

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage

Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1434>

Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento Organizacional* (2.^a ed.). México: MCGRAW-HILL

INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado a partir de

<http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5988#>

Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. México: MCGRAW-HILL

INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado a partir de

<http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=6005#>

Congreso Nacional. (1982). Constitución de la República de Honduras. Recuperado a partir de

http://www.se.gob.hn/media/files/leyes/LC_BTf7DGE.pdf

Congreso Nacional. (2000). Instituto nacional de la mujer. Recuperado a partir de

http://www.observatoriodescentralizacion.org/download/leyes_vigentes/Ley%20de%20igualdad%20de%20oportunidades%20para%20la%20Mujer.pdf

Deal, T. e, & Kennedy, A. A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires.

Recuperado a partir de

http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:sS0abLfmh2cJ:scholar.google.com/+Deal,+T.,+%26+Kennedy,+A.+%281985%29.+Las+empresas+como+sistemas+cultural+es.+Ritos+y+rituales+de+la+vida+organizacional.+Buenos+Aires:+Editorial+Sudamericana.&hl=es&as_sdt=0,5

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). México: Pearson.

Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=942#>

Diario La Prensa. (2014). Las mejores Compañías para trabajar. Recuperado a partir de

<http://www.laprensa.hn/economia/marketingempresas/706297-98/las-mejores-compa%C3%B1%C3%ADas-para-trabajar>

Domínguez de Coello, Y. (2011). Derechos humanos, liderazgo, protagonismo y política nacional para las personas con discapacidad. Recuperado a partir de

http://www.foprده.org/documentos/pdf/DERECHOS_HUMANOS.pdf

Fajardo, E. (2015). Controles existentes.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy., R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de

<http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=356#>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1999). *Comportamiento Organizacional* (12.^a ed.). México:

Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de

<http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1444#>

Investigación de mercados. (s. f.).

Pérez Uribe, R. (2013). *Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place To Work en Colombia.*

Recuperado a partir de

https://www.epfac.edu.co/inglesrevista/sites/default/files/10_correlacion_entre_la_credibilidad_en_la_alta_gerencia.pdf

Presidencia de la Republica. (2003). Reglamento general de la ley marco del sector agua potable y saneamiento. Recuperado a partir de <http://www.ersaps.hn/documentos/normativa/2%20Reglamento%20Ley%20Marco%20Sector%20Agua%20Potable%20y%20Saneamiento.pdf>

Ramilo Méndez, N. (s. f.). *Great Place To Work*. Recuperado a partir de http://emplego.cruzvermella.org/uploads/I%20Foro%20Empresa%20Responsable/generandoempleoeningptw_vf.pdf

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10.^a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=960#>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración* (6.^a ed.). México: Prentice Hall.

Vargas, G. (2008). *¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral?*

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE AGUAS DE COMAYAGUA.



FACULTAD DE POSTGRADO

Instrumento de recolección de datos para proyecto de graduación

El propósito de esta entrevista es conocer a profundidad la cultura organizacional de Servicio Aguas de Comayagua y la gestión del gerente general como líder de la empresa.

Las respuestas a cada una de las preguntas que a continuación se hacen, son estrictamente para fines académicos cuidando los límites de la confidencialidad.

- 1- ¿Conoce usted la misión, visión y valores de Aguas de Comayagua? Favor detallar brevemente.

- 2- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal y que aspectos considera en tema de carácter para las contrataciones?

3- Luego de que un colaborador es contratado ¿Existe un proceso de inducción para la socialización e integración del mismo? Si no lo hay favor explicar las razones.

4- ¿Qué seguimiento se le da a los colaboradores ya contratados?

5- ¿Existen planes de desarrollo de carrera y de sucesión para los colaboradores? Si no los hay favor explicar las razones.

6- ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para lograr una comunicación efectiva con los colaboradores?

7- ¿Dentro de sus funciones existen algunas explícitas con relación a la gestión de los procesos de recursos humanos? Si no las hay favor explicar las razones.

8- ¿En la empresa existe un plan de detección de necesidades? ¿Cada cuánto se realiza? Si no lo hay favor explicar las razones.

9- ¿Cada cuánto realiza la evaluación del desempeño a los colaboradores? ¿existe la retroalimentación? Si no lo hay favor explicar las razones.

10- ¿Cuáles son los incentivos económicos y no económicos que ofrece la empresa a los colaboradores? Si no los hay favor explicar las razones.

11- ¿Cuándo realiza informes a la junta directiva y/o ente supervisor de la empresa, incluye en ellos gestiones sobre el desarrollo del recurso humano a cargo? Si no lo incluye favor explicar las razones.

12- ¿Qué actividades ejecuta para forjar los lazos de compañerismo, camaradería y confianza con los colaboradores de la institución?

13- ¿Cómo mide el liderazgo en el equipo de trabajo y como lo desarrolla?

14- ¿Qué tipo de celebraciones realizan y como involucra a la familia?

15- ¿Cómo viven los valores organizacionales de la institución?

La entrevista ha concluido, muchas gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE AGUAS DE COMAYAGUA.



FACULTAD DE POSTGRADO

Instrumento de recolección de datos para proyecto de graduación

El propósito de esta encuesta es conocer a profundidad su conocimiento como colaborador de Aguas de Comayagua en cuanto a la cultura organizacional de la institución.

Las respuestas a cada una de las preguntas que a continuación se hacen, son estrictamente para fines académicos cuidando los límites de la confidencialidad.

Instrucciones: favor marque con una “X” la opción que considere conveniente:

DATOS GENERALES

Genero

- Femenino
 Masculino

Antigüedad laboral

- Menos de un año
 Entre uno a tres años
 De tres y medio a cinco años
 De cinco años en adelante

Área a la cual pertenece: _____

1- ¿Usted conoce la misión, visión y valores de Aguas de Comayagua?

SI NO

2- ¿Cuándo fue contratado recibió inducción para la socialización e integración a la empresa?

SI NO

3- ¿Cuántas capacitaciones recibe al año?

De una a dos Más de cuatro

De dos a tres Ninguna

De dos a cuatro

4- ¿Sus jefes utilizan medios de comunicación adecuados para mantenerlo informado de los cambios que se dan en la empresa?

SI NO

5- ¿Siente que sus ideas, sugerencias e inquietudes son escuchadas por su jefe y que existe una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo?

SI NO

6- ¿Conoce usted los planes de desarrollo de personal y los planes de sucesión? (Es decir requisitos y competencias que le toman en cuenta para promocionarlo a otro puesto)

SI NO

7- ¿La empresa le ofrece beneficios económicos y no económicos, diferentes a los de ley?

SI NO

8- ¿En la empresa ha participado en actividades orientadas a motivación personal y trabajo en equipo?

SI NO

9- ¿Ha sido participe en procesos de evaluación de su desempeño?

SI

NO

10- ¿Conoce usted bien que es lo que aporta con su trabajo al desempeño de la empresa?

SI

NO

11- ¿Su desempeño individual es valorado al momento de presentar resultados a su jefe inmediato?

SI

NO

12- ¿Qué tipo de beneficios económicos le gustaría que se implementaran en la empresa para que usted se sintiera feliz laborando dentro de ella?

13- ¿Qué tipo de actividades motivacionales o celebraciones le gustaría que se desarrollaran en la empresa?

La encuesta ha concluido, muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3. CARTA DE COMPROMISO POR ASESORÍA TEMÁTICA

Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC:

Por este medio yo: **Maria Elena Morazan Barrientos**

Identidad No. 0708-1977-00271 Licenciado en Administración de empresas, con
Maestría en: Dirección de Recursos Humanos

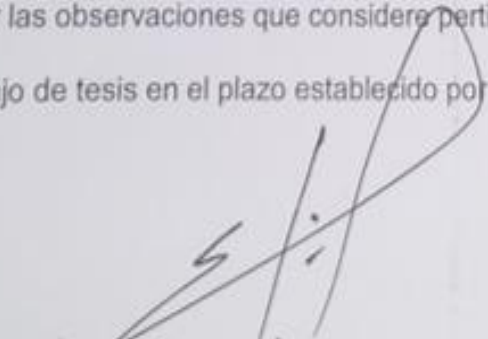
Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de
Maestría denominado: Manual de procesos para una cultura de felicidad en
Servicios Aguas de Comayagua, de la Ciudad de Comayagua
a ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

- Angel Enrique Mejia Hernandez

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y
facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar
el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma:

Nombre


Maria Elena Morazan

ANEXO 4. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE SERVICIO AGUAS DE COMAYAGUA

Comayagua Comayagua 22/10/2015
(Código) (Departamento) (Día, mes y año)

Ing. Elton Fajardo
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente General
(Puesto Laboral)

Servicio Aguas de Comayagua
(Empresa o Institución)

B° Abajo, Contiguo a
(Dirección principal de la empresa o institución)

Oficinas de la Enee, Comayagua.

Estimado Señor(a): Ing. Elton Fajardo/Servicios Aguas de Comayagua

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que soy alumno de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en **DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

Hemos seleccionado como tema: **MANUAL DE PROCESOS PARA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE FELICIDAD**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas y entrevistas a los empleados

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.
Atentamente,

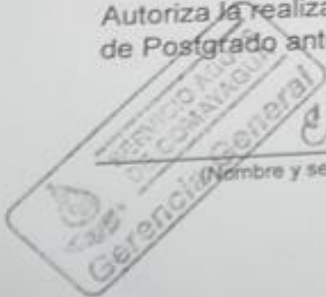
Angel E. Mejía H. / [Firma]
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 11353030

Por este medio, Servicio Aguas de Comayagua
(Empresa / Institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Elton Fajardo B.
(Nombre y sello del Director / Gerente)

[Firma]
Vº Bº



ANEXO 5. FOTOGRAFÍAS DE COLABORADORES DE SERVICIOS AGUAS DE COMAYAGUA

Gerente General de la empresa



Colaboradores





ANEXO 6. GLOSARIO

• **Ambiente laboral.** Es aquel que se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica. Y es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa.

• **Clima laboral.** No otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

• **Colaborador.** Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.

• **Conflicto.** Se define al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes: esto quiere decir que no pueden darse en forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

• **Gestión de recursos humanos.** Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

• **Creatividad.** Es denominada también pensamiento original, pensamiento creativo, inventiva, imaginación constructiva o pensamiento divergente, es la capacidad de crear, de

innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas.

- **Equipo de trabajo.** Es aquel grupo de colaboradores organizados dirigidos por un gerente o un líder, dependiendo del contexto en el que se halle, el cual trabajará en pro de la consecución de los objetivos de la organización o del grupo en cuestión.

- **Estabilidad laboral.** Es el derecho que tiene un empleado a permanecer en un puesto de trabajo o una organización hasta que llegue el tiempo de su jubilación. Salvo que el contrato se rescinda debido al incumplimiento de las cláusulas, por acuerdo entre las partes involucradas o porque el empleado decida que es mejor marcharse a otra compañía.

- **Estrés laboral.** Es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo. El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

- **Felicidad laboral.** Los empleados felices y comprometidos son aquellos que tienen mejores relaciones con su jefe, están más equipados para manejar los cambios y los conflictos, sienten que son más valorados por sus colegas, manejan el estrés más eficientemente y están satisfechos con sus vidas.

- **Innovación.** Es un cambio que supone una novedad. Esta palabra procede del latín innovatĭo, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, -are ('hacer nuevo', 'renovar'), que se forma con in- ('hacia dentro') y novus ('nuevo'). Algunos términos que tienen un significado similar son: 'reforma', 'renovación' y 'cambio novedoso'.

• **Líder.** Es aquel que tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), democrático (permite que todos opinen y decide por consenso) o laissez faire (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

• **Liderazgo.** El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

• **Misión.** Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Esta depende de la actividad que la organización realice.

• **Objetivos organizacionales.** Son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión. Los objetivos o resultados finales convertidos en el foco de las actividades de la organización. Estrategias que se formulen y apliquen para garantizar las actividades de la organización se coordinan para alcanzar los objetivos.

• **Visión.** Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

