



Facultad de Humanidades
Escuela de Ciencias Psicológicas
Licenciatura en Psicología Clínica y Consejería Social

Clima Organizacional en la empresa Asepsia S. A.

(Sistematización de Práctica Supervisada)

Sergio Alejandro López Gil

Álamos, agosto 2021

Clima Organizacional en la empresa Asepsia S. A.

(Sistematización de Práctica Supervisada)

Sergio Alejandro López Gil

Lic. Beatriz Ortiz Monfort, M.A. (Asesor)

Glendy Jeanette Perez Nisthal de González (Revisor)

Álamos, agosto 2021

Autoridades Universidad Panamericana

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

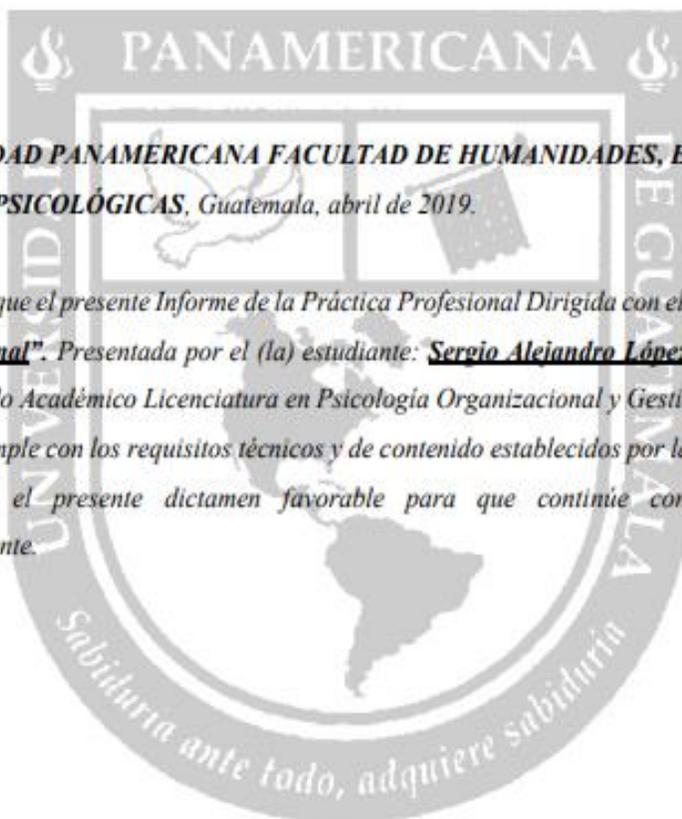
Vicerrector Administrativo M.A. César Augusto Custodio Cobar

Secretaria General EMBA Adolfo Noguera

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

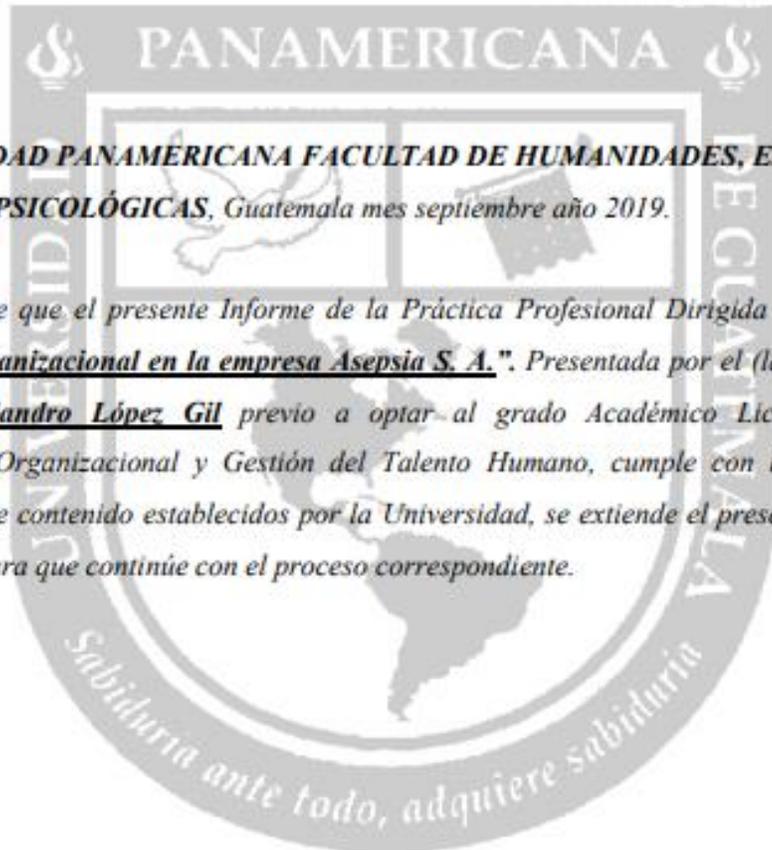
Vice Decano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "**Clima Organizacional**". Presentada por el (la) estudiante: **Sergio Alejandro López Gil** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Licda. Beatriz G. Ortíz Monfort, M.A.
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes septiembre año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **"Clima Organizacional en la empresa Asepsia S. A."** Presentada por el (la) estudiante: **Sergio Alejandro López Gil** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and flourishes, representing the name of the revisor.

Licda. Glendy Jeanette Pérez Nisthal
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, agosto 2021. -----

En virtud de que el presente Informe de Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: "Clima Organizacional en la empresa Asepsia S.A.", presentado por el (la) estudiante: Sergio Alejandro López Gil, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.


M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades



Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	3
1.4 Organización	4
1.5 Organigrama	4
1.6 Visión	5
1.7 Misión	5
1.8 Justificación de la Investigación	6
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Definición Clima Organizacional	7
2.2 Características del Clima Organizacional	8
2.3 Niveles del Clima Organizacional	9
2.4 Estructura del Clima Organizacional	10
2.5 Elementos del Clima Organizacional	11
2.6 Sistema Organizacional	12
2.7 Motivación, Liderazgo y Estrés	13
2.8 Otros elementos destacables	15
Capítulo 3 Marco Metodológico	
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Pregunta de investigación	16
3.3 Objetivos	17
3.4 Objetivos General	17
3.5 Objetivos Específicos	

3.6 Alcances y límites	18
3.7 Metodología	21

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de Estudios de Caso	21
4.1.1 Reclutamiento de personal	21
4.1.2 Selección de personal	22
4.2 Contratación de recursos humanos	25
4.3 Administración del Recurso Humano	27
4.4 Desarrollo de gestión del Talento Humano	29
4.5 Régimen disciplinario	39
4.6 Plan de inducción y capacitación en el puesto de trabajo	41
4.7 Análisis de resultados de los Estudios de Caso	42
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Referencias	50

Lista de imágenes

Imagen No. 1 Ubicación en mapa de la empresa Asepsia S.A.	1
Imagen No. 2 Organigrama de la empresa Asepsia S. A.	4
Imagen No. 3 Flujograma de reclutamiento y selección	23
Imagen No. 4 Escala Salarial actual de Asepsia S.A.	29
Imagen No. 5 Descriptor de puestos 1 (Ventas)	30
Imagen No. 6 Descriptor de puesto 2 (Telemarketing)	31
Imagen No. 7 Descriptor de puesto 3 (Operaciones)	32
Imagen No. 8 Descriptor de puesto 4 (Crédito y cobros)	33
Imagen No. 9 Descriptor de puesto 5 (Recepción)	34
Imagen No. 10 Descriptor de puesto 6 (Bodega)	35
Imagen No. 11 Descriptor de puesto 7 (Facturación)	36
Imagen No. 12 Descriptor de puesto 8 (Contabilidad)	37

Imagen No. 13 Descriptor de puesto 9 (Gerencia Administrativa)	38
Imagen No. 14 Plan de Inducción	43

Resumen

En la actualidad las empresas desean brindar los mejores servicios, y para lograr esto deben de contar con el personal capacitado y adecuado para la ejecución de los diferentes roles para los cuales se les contrata, esto generando un clima organizacional adecuado.

La investigación realizada en la empresa Asepsia tuvo como objetivo principal medir los diferentes factores que afectan el clima organizacional, derivado de los resultados se concretó que el clima organizacional es satisfactorio, sin embargo, se encontraron varios puntos de mejora, en los cuales se deben de brindar refuerzos y reforzar la comunicación correcta con la que se debe de ejercer durante la estadía en la organización.

Durante la práctica realizada en el año de 2,017, se trabajó con 31 personas siendo estos 20 hombres y 11 mujeres, aplicando en las entrevistas en donde las preguntas que se utilizaron para medir el clima que existía fue “Como considera el clima organizacional en su empresa” y “Como considera su relación con los compañeros de trabajo”.

Durante el año 2,018 la práctica realizada en el área administrativa mostró durante entrevistas que se realizaron que el personal necesitaba un liderazgo participativo debido a la falta de personal y a la no contratación de más.

Derivado de los resultados se proponen estrategias y recomendaciones sugiriendo capacitaciones motivacionales, donde siendo el tema principal la mejora del clima laboral y mejora efectiva en la comunicación.

Debido a que se implementó un departamento de Recursos Humanos en el año 2,018, se logra filtrar todas las sugerencias generadas por el personal y se mejora el control en todos los aspectos en los cuales los colaboradores no contaban con información.

Introducción

En la actualidad las organizaciones buscan obtener el mejor clima organizacional posible, reconociendo que este conlleva a que los objetivos se realicen de una mejor manera y se obtienen los resultados esperados en grados superiores a lo esperado, en otras palabras, indican que, para lograr que las empresas logren sus metas deben aunar esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que "si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios."

Las organizaciones buscan contar con personal idóneo que ejecute sus funciones con la mejor disposición posible y que los factores externos no les afecten, considerando que durante el proceso de reclutamiento y selección se debe de contratar personas con valores y principios, que sus métodos de trabajo y convivencia sean de armonía y que muestren liderazgo en sus acciones y resultados.

Se decidió realizar la práctica supervisada en Asepsia debido que es una organización que no cuenta con Recursos Humanos, además de que cuentan con bastante personal y gracias a la disposición del gerente general Alejandro Utrera de abrir las puertas de Asepsia para poder realizar la implementación del departamento, sabiendo lo importante que es en toda organización que el personal cuente con el departamento y de sus funciones.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Se realizó una investigación sobre el clima organizacional, el cual es un tema de bastante interés dentro de la empresa, y en donde se logró determinar que Asepsia no cuenta con un clima laboral idóneo.

Durante la práctica realizada en Asepsia se realizó una entrevista mixta a personal administrativo como operativo y entre los resultados se muestra que un total de veintidós empleados de treinta y uno, determinaron no sentirse cómodos en sus puestos de trabajo debido a malos comportamientos realizados por su supervisor inmediato, siendo un total de diez preguntas aplicadas a empleados y doce preguntas dirigidas a supervisores, cinco preguntas abiertas y cinco cerradas.

Se determina que el clima laboral no es favorable, que los objetivos, logros, metas alcanzadas no son reconocidos por sus supervisores. Asepsia no cuenta con departamento de Recursos Humanos, el cual realiza de forma ineficiente los procesos de reclutamiento y contratación y, por tanto, tampoco existen métodos de capacitaciones.

Como menciona Chiavenato (2012), muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

1.2 Descripción

Asepsia es una empresa que inició sus labores hace quince años con la finalidad de brindar dentro del sector guatemalteco, productos de alta calidad tales como: aromatizantes, productos

consumibles, de automatización y de seguridad entre otros, abarcando principalmente centros médicos, comerciales, centros hoteleros, hospitales, entre otros.

Además, en Asepsia son representantes de empresas transnacionales con más de 130 años de experiencia en el manejo de sistemas y productos para ambientación y mantenimiento de baños.

Según su fundador Alejandro Utrera quien menciona, “En ASEPSIA nos dedicamos a hacer que usted "Se Sienta y Se Siente" como en su casa, distribuimos, colocamos y damos el mantenimiento a productos especializados para "baños públicos", haciendo que cada una de sus visitas al baño sea una experiencia agradable, nuestros productos le protegen a usted y familia de contagios de enfermedades que puedan transmitirse en los baños públicos”.

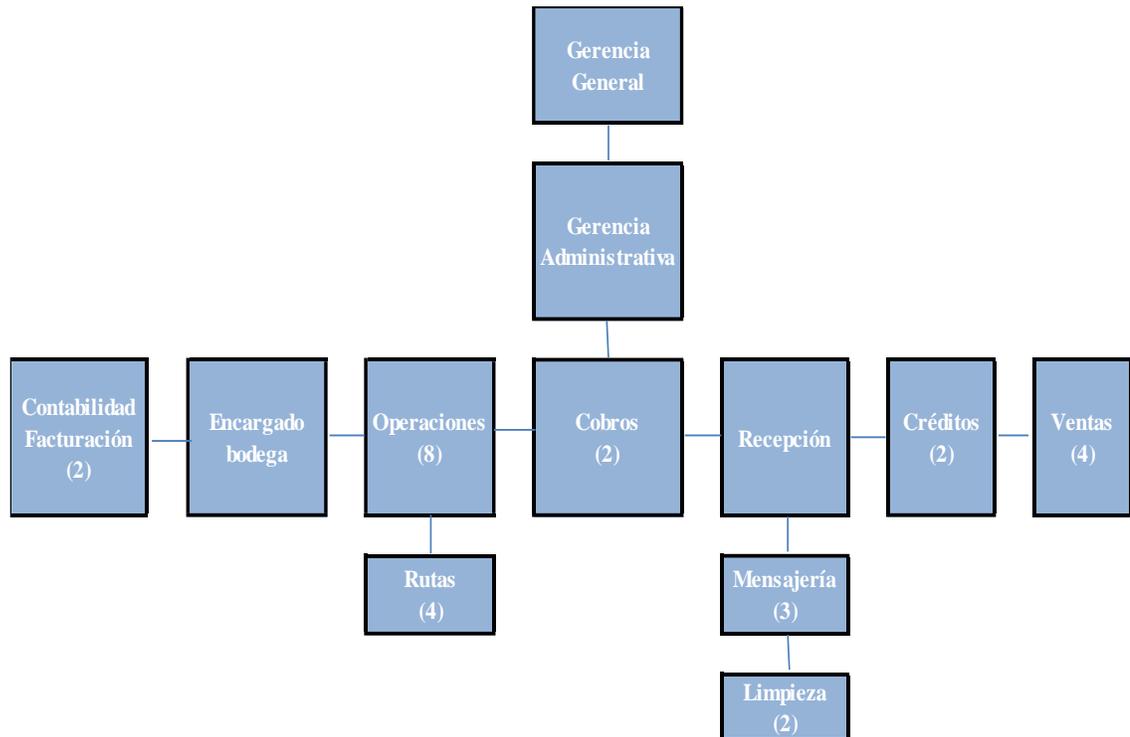
Con esto en mente Alejandro fundó en el año de 1,999 la empresa Asepsia junto con su hermana Lorena Utrera, en donde ambos tuvieron la visión de fundar una empresa dedicada al cuidado de baños públicos, comenzando en una pequeña casa ubicada en la zona 5 capitalina, en la cual hasta la fecha y con varias modificaciones y reestructuraciones aún se encuentra ubicados, con ampliaciones que favorecen al abastecimiento de producto y en donde se logran despachar diariamente alrededor de siete diferentes rutas de distribución.

Asepsia cuenta con treinta y un empleados repartidos en cuatro áreas: bodegas, administrativos, transportes y ventas. Al momento de realizar la investigación de clima organizacional, se contó con el apoyo de gerencia general, la cual brindó todo el material disponible y estuvo disponible en todo momento en brindar toda la información que se les solicitó.

1.3 Ubicación

La empresa Asepsia se encuentra ubicada en la 22 calle 38-36 zona 5, Colonia Arrivillaga, Guatemala C.A.

Imagen No. 2
Organigrama de la empresa Asepsia S. A.



Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

1.4.2 Misión

Conforme a la información proporcionada por Asepsia, su misión es: “Colocar y distribuir al detalle productos innovadores de higiene y limpieza, estableciendo una relación de beneficio mutuo mediante nuestro servicio excepcional, eficaz y eficiente, brindándoles a nuestros clientes higiene, satisfacción, seguridad y tranquilidad continua”.

1.4.3 Visión

Asepsia tiene como visión: “Representar CASAS internacionales de excelente calidad, prestigio y con comprobada rentabilidad para expandir nuestras operaciones a toda Guatemala, Centro América y Panamá. Tener la experiencia y profesionalismo para representar dichas líneas a nivel latinoamericano y ser el puente entre la casa matriz y los distribuidores de cada país”.

1.4.4 Justificación

La práctica supervisada que se realizó en Asepsia fue con el fin de elaborar manuales de procesos, manuales de descriptores de puesto y de evaluación de desempeño, que sirvieran de guía y muestra para los colaboradores. Durante el proceso de diagnóstico en Asepsia, se determinó que la gerencia no realiza un seguimiento sobre el comportamiento organizacional y por tanto el ambiente es hostil en ciertas ocasiones.

Dentro de las diversas necesidades que tienen la empresa, es importante que busquen lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Con el diagnóstico organizacional que se realizó se permitió conocer el procedimiento interno con respecto a la descripción de cada tarea, ubicación, requerimientos y los puestos clave que deben ser responsables de cada actividad y de cómo los líderes deben ser generadores de un buen clima organizacional. Ante todo, la base fundamental del manual es apoyar en llevar a la organización a cumplir los objetivos propuestos.

La Gerencia de Asepsia determinó que es importante se realice estudio concreto sobre clima organizacional y que se realicen capacitaciones mensuales a los colaboradores, mostrando los resultados bimestrales, y cambios en comportamientos y actitudes, que sean determinantes en los objetivos y metas de la empresa.

Capítulo 2

Marco Teórico

Chiavenato (2012) menciona que “El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (p.104)

Robbins (2013) define el clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

2.1 Definición de clima organizacional

Por otra parte, se menciona como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Prado (2011), indica que “El clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. (p.45).

Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Por otro lado, Weick, (2010) define el clima laboral como: “Un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros, para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias”. (p.115-116)

Según García (2010), se define el clima organizacional en tres perspectivas

Perspectiva estructural. Definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros.

Perspectiva individual. El clima organizacional se define a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible, el clima organizacional, está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo.

Perspectiva interaccionista. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores, tal como las perciben, desde esta perspectiva, el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo.

2.2 Características del clima organizacional

Por otro lado, Chiavenato (2012) menciona que el clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura y el papel que juega en las empresas.

El clima organizacional es autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente autorreflexión de la organización como sistema atópico de decisiones, para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por ser un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa, un adecuado clima tiene como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo,

por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Las características del clima organizacional sobre la empresa Xerox muestran que poseen las estrategias y promueven acciones las cuales se utilizan para lograr un clima excepcional y que se muestran en los resultados de los objetivos.

Su relación se basa en alcanzar los objetivos negociados y las metas profesionales de cada una de las partes, pretende construir una visión común de la empresa y de los empleados sobre el futuro del negocio.

Chiavenato (2012), enfatiza que “la ética, el respeto, la confianza y la responsabilidad son aspectos primordiales de las relaciones que utilizan al máximo el talento en busca de la calidad y la productividad, y procurar recompensar de acuerdo con los resultados. El desarrollo de la competencia profesional es vital para una relación duradera”. (p.188)

2.2 Niveles del clima Organizacional

Chiavenato (2012), menciona tres niveles del clima organizacional:

Macro perspectiva del clima organizacional. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del clima organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

Perspectiva intermedia del clima organizacional. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento meso organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del clima organizacional. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.

La perspectiva intermedia del clima organizacional se basa en investigaciones sobre los equipos, la facultad en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupales e intergrupales. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.

Micro perspectiva del clima organizacional. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento micro organizacional. Por su origen, la micro perspectiva del clima organizacional tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

2.4 Estructura del clima Organizacional

Según Litwin, (2010), los factores que determinan el clima organizacional son los siguientes:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.5 Elementos del clima organizacional

Según Prado (2011), los factores que determinan el clima organizacional

2.5.1 Sistema individual

Satisfacción de los trabajadores

Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.

Autonomía en el trabajo

Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.

2.5.2 Sistema interpersonal

Relaciones sociales entre los miembros de la organización

Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.

Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo:

Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo.

2.5.3 Sistema organizacional

Consideración de los directivos

Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible

Beneficios y recompensas

Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado

Motivación y esfuerzo

Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen de manera intensa. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral.

Liderazgo de directivos

Prado (2011), indica que el grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, la forma en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Estrés

Otro elemento importante que considerar en el clima organizacional es el estrés, por tanto, el estrés está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno.

El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud.

Cierto nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable.

Chiavenato (2012), habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada.

También se mencionan que los síntomas del estrés según Chiavenato (2012), pueden ser

- Presión sanguínea elevada
- Nerviosismo y tensión
- Preocupación crónica
- Incapacidad para relajarse
- Consumo excesivo de tabaco o alcohol
- Falta de cooperación
- Insomnio
- Sentimientos de incapacidad
- Inestabilidad emocional

- Problemas de digestión

Prado (2011), definición de liderazgo de servicio

El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador, con las características únicas de cada persona y contribuya al desarrollo del personal.

Determina la percepción que se tiene sobre la inteligencia, don de mando y responsabilidad del líder con respecto a un grupo, que puede ser orientado a la tarea, a la gente, a ambos o a ninguno. La democracia y el autoritarismo son sus extremos respecto al estilo de dirigir o conducir a los otros para obtener metas y alcanzar objetivos. Otros elementos destacables que se mencionan son:

Comunicación

Mide el nivel de confianza, compañerismo, y trabajo en equipo que la persona asocia con la comunicación escrita, verbal y no verbal observada entre las personas en su área de trabajo.

Cohesión

Se relaciona con la unión e integración que se percibe con los compañeros, jefes y subordinados con los cuales de manera frecuente la persona interactúa en equipo.

Satisfacción

Se asocia con la evaluación del reconocimiento, logro de metas y resultados que se derivan del trabajo e interacción con compañeros de trabajo.

Motivación

Prado (2011), la motivación es el grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante y se involucran en su trabajo. También se le asocia con el nivel de responsabilidad y compromiso con el trabajo en función de las expectativas alcanzadas y la probabilidad de que sean exitosas a partir de esfuerzos propios recompensados.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Derivado del resultado obtenido en el diagnóstico sobre clima organizacional, se obtuvo un resultado negativo en cuanto a clima laboral en la empresa, siendo esto un factor determinante en el resultado de los objetivos y metas, el diagnóstico fue el recurso para conocer la situación interna en todos sus niveles y los problemas existentes y éstos facilitarán detectar cuáles son las áreas de mejora, todo con el fin de incrementar la productividad, por tanto se concluye que es necesario contar con el personal capacitado y motivado para satisfacer las necesidades de la empresa.

Por tanto, se determina que los problemas son: falta de liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, desorden, ausencia de empoderamiento, imprecisión, no reconocimientos, trabajos poco estimulantes, en consecuencia, se refleja en un clima organizacional desequilibrado y necesitado de lineamientos y procesos más controlados y enfocados a obtener resultados positivos para la organización.

3.2 Pregunta de investigación

Considerando las necesidades sobre clima organizacional con las que cuenta Asepsia, se propone la pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto del clima organizacional que figura en Asepsia y la satisfacción laboral de los colaboradores?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de Asepsia.

3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los aspectos que influyen en un inadecuado clima organizacional
- Determinar la estabilidad laboral de los colaboradores, en relación a sus funciones
- Proponer recomendaciones a los diferentes conflictos laborales

3.4 Alcances y límites

Durante los estudios realizados en el año de 2,017 y 2,018, en el curso de práctica supervisada, se solicitó que se ubicara una empresa que no contara con Recursos Humanos en sus instalaciones, este requisito se debía a que se debería de crear el departamento y se establecerían manuales de procesos que colaboraran con los empleados y gerentes.

Se tuvo la oportunidad de conocer y ser entrevistado por el señor Alejandro Utrera dueño y gerente de la empresa Asepsia, el cual sentía la necesidad de contar con un departamento de Recursos Humanos, en donde los empleados pudieran tener contacto directo sobre sus necesidades y atribuciones, por tal motivo Alejandro se mostró bastante interesado y dio su aprobación para realizar las prácticas en Asepsia.

Alejandro Utrera gerente general y Lucía Castro fueron las personas quienes colaboraron en entregar todo el material recopilatorio sobre la empresa y de proporcionar entrevistas con jefes y supervisores de áreas, así como también fueron las personas que revisaron los manuales de procesos y dieron sus puntos de vista para cambios y mejoras a criterio y beneficio de la empresa.

Parte de los contratiempos que se tuvieron fue la falta de documentación de los empleados y desorden en documentos de soporte para ministerio de trabajo, IGSS y otros.

Por otro lado, el tiempo para entrevistar fue una limitante debido a que muchos de los jefes o supervisores no se encontraban en sus sitios de trabajo habitual debido a emergencias en otras áreas o a salidas fuera de la capital por contratiempos con los clientes.

La práctica comenzó el 05 de septiembre del año 2,017 y culminó el 20 de octubre del mismo año, logrando hacer entrega al gerente general de los manuales de procesos, el cual dio visto bueno de los procesos y mostro interés en poder realizar otras mejoras para la empresa en un futuro.

Manuales que se realizaron en 2,017 y se encuentran en la empresa:

Manual de Políticas: debido a que Asepsia no contaba con un manual en donde se plasmaran los procesos y lineamientos que debían regir, se implementaron las políticas en conjuntos y con aprobación de gerencia general, estableciendo 73 políticas y dejándose en formato impreso y digital, este manual es elaborado con el propósito de integrar las normas y las diferentes actividades que se deben de realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa, debe también funcionar como guía de apoyo al momento de contar con nuevo personal y así lograr su rápida adaptación.

Manual descriptor de puesto: el manual se elaboró con el propósito de proveer una herramienta administrativa, la cual describe de forma detallada las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa Asepsia, así también como los canales de comunicación y relaciones internos y externos, y en este también se detalla el perfil que se requiere para aspirar a un puesto, se realizaron 9 descriptores cubriendo todos los puestos de la organización.

Manual de Evaluación del Desempeño: el manual es elaborado con el objetivo de evaluar el desempeño del personal en cada puesto de trabajo con el propósito de innovar procesos, mejorar tiempos, elevar productividad y el mejoramiento de la atención al cliente interno y externo.

El factor principal de este manual es poder conocer si el personal está cumpliendo con los objetivos en el tiempo acordado, lo ideal es realizarlo semestral y brindarle retroalimentación sobre avances

cada trimestre para poder implementar planes de acción en caso no se esté logrando cumplir los objetivos.

Durante la práctica que se realizó en el año 2,018 se describieron todos los procesos de Recursos Humanos: Diagnóstico Organizacional, Organización, Reclutamiento y Selección, Contratación, Aspectos Legales, Diagnóstico de necesidades de Capacitación, Sistema Disciplinario y Seguridad Industrial.

Se realizó un diagnóstico sobre el clima organizacional en donde se ubican los siguientes hallazgos

- Falta de liderazgo
- Falta de comunicación
- Falta de inteligencia emocional
- Desorden
- Mal empoderamiento
- Imprecisión
- Falta de reconocimientos
- Trabajo poco estimulante

3.3 Metodología

Durante el proceso de la práctica supervisada realizada en Asepsia, los métodos de investigación que se utilizaron para la implementación del departamento de Recursos Humanos fueron:

Entrevista

Como método más utilizado, debido a su rapidez, las entrevistas fueron las siguientes: Entrevista con Supervisor del área de ventas, duración: 15 minutos, manejo y control de ventas a nivel capital y departamental

Entrevista con Jefe de Operaciones, duración 23 minutos, funcionamiento y controles, entrevista con Jefe de Rutas, duración 22 minutos, funcionamiento, elaboración y creación de rutas diarias.

Entrevista con jefe de Bodega, duración 18 minutos, control de inventarios, entradas y salidas, almacenamiento, entrevista con supervisor de Créditos, duración 20 minutos, formas de créditos, manejo de clientes, apertura nuevos clientes.

Entrevista con Gerente General, duración 1 hora y 18 minutos, conocimiento de la empresa, funcionamiento general, alcances, objetivos, metas, entrevista con Gerente Administrativo, duración 1 hora y 40 minutos, procedimientos de la empresa, uso y manejo de sistemas y personal.

Observación

Se utilizó la observación para conocer el clima organizacional, funciones, desarrollo y desenvolvimiento de los empleados, así como también saber cuáles eran las necesidades y propuestas con las que se contaban.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de Caso

4.1.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal surge con la necesidad de cubrir vacantes las cuales deben de ser cubiertas de acuerdo a las necesidades de Asepsia, tomando en consideración que el reclutador debe buscar un candidato idóneo, habiendo seleccionado a los candidatos y con esto la empresa y RRHH logra solucionar dos inconvenientes que surgen: La adaptación de la persona al puesto y que el contratado sea eficaz y eficiente

4.1.2 Selección de personal

La contratación externa supone abrir un proceso de selección para que entre a la empresa personal nueva y adecuada para el puesto, los objetivos del reclutamiento externo es que los futuros postulantes aporten nuevas ideas que pueden ser de gran utilidad para la empresa.

Se comunicará de forma escrita fuera de la institución utilizando los medios más efectivos, quedando a discreción y criterio del personal responsable dentro del Departamento de Reclutamiento y Selección de personal a elegir las fuentes más eficientes.

4.1.3 Políticas del proceso de Reclutamiento y selección

A continuación, las políticas sobre reclutamiento y selección que se encuentran en el manual de políticas que rigen el proceso de reclutamiento y selección que se realiza en Asepsia, S.A.

Políticas de reclutamiento de Personal

Se define como el proceso de atraer candidatos aptos para las plazas que sean necesarias cubrir. Este proceso puede ser realizado por empresa que se dedique a reclutar personal.

Art. 30. Se deberá primero realizar un reclutamiento Interno el cual consta de personal que desee cambiar de puesto o ser promovido y según su rendimiento pueda aplicar.

Art. 31. Se deberá de buscar candidatos externos en caso de no contar con el candidato interno.

Art. 32. Crear un file de candidatos para proceso de reclutamiento.

Art. 33. Recibir y clasificar expedientes de los candidatos para ocupar puesto.

Art. 34. Reclutar personal que cumpla con los requisitos para luego realizar las entrevistas necesarias.

Art. 35. Realizar pruebas psicométricas al candidato.

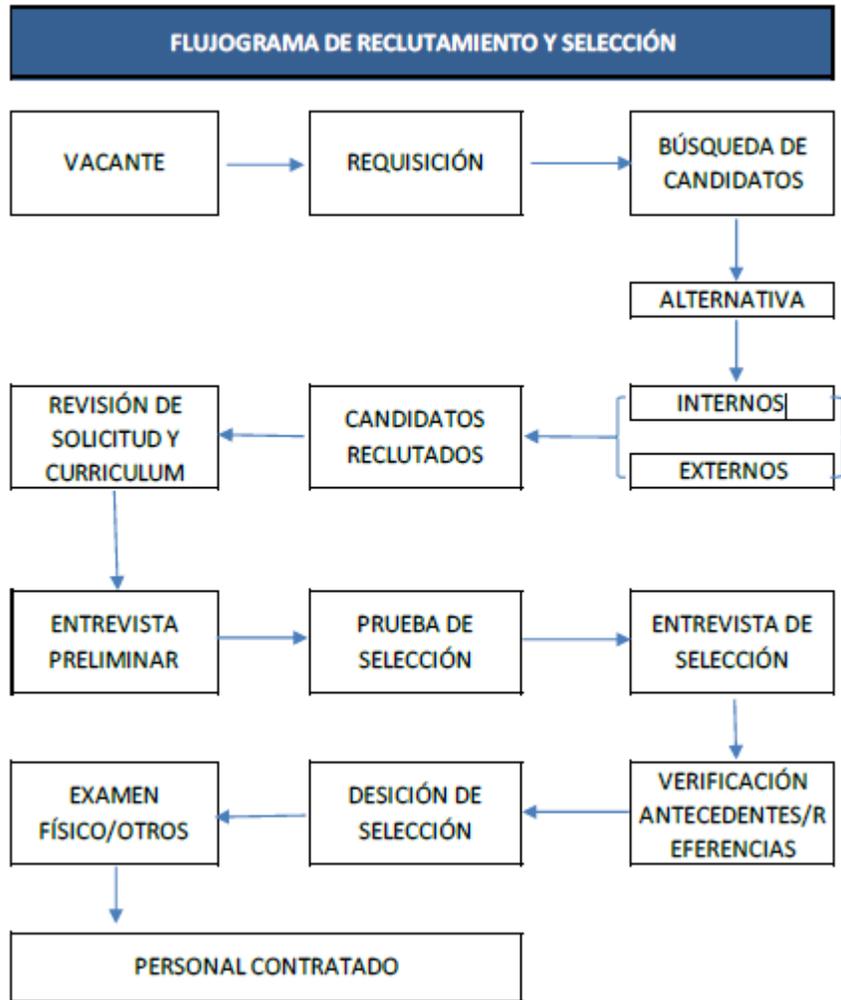
Políticas de Selección de Personal

Debido a la necesidad de la empresa, se deberá de realizar selección de personal altamente calificado para ocupar plazas disponibles y cubrir las necesidades con las que se cuente.

Art. 36. Gerente General deberá de realizar entrevista de candidatos y dar una ponderación para establecer si se continúa con proceso de selección o se descarta.

Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal

Imagen No. 3
Flujograma de reclutamiento y selección



Fuente: información proporcionada por: Asepsia S.A.

4.1.3 Pruebas de área de psicometría

Las pruebas psicométricas requeridas por Asepsia son aplicadas a nuevos colaboradores, por medio de la empresa Gestor de Talentos

- Prueba de Temperamentos (aplicada a personal administrativo)
- Prueba de Cleaver (aplicada a operativo, administrativo)
- Cuestionario 16 PF (aplicada a personal administrativo)

Al finalizar y realizar el informe del resultado de las pruebas psicométricas, se le presentan al Gerente General de Asepsia, S.A. el cuál es el encargado de tomar la decisión respecto a continuar con proceso de selección o si se continua en busca de nuevos candidatos.

La empresa Gestor de Talentos también es la encargada de trasladarles a los nuevos candidatos la solicitud de empleo, en la cual se adjuntan los datos más importantes y relevantes del candidato.

Área de Registro de personas elegibles

En Asepsia se cuenta con información física del registro de personas, más sin embargo estos no se encuentran actualizados e incluso algunos se encuentran deteriorados, esto debido al tiempo que tienen de estar guardados en un lugar inadecuado y sin protección, y la base de datos que se tiene no se encuentra por igual actualizada, se encuentra incompleta, derivado de esta situación se le hizo saber a Asepsia las condiciones.

Mantener actualizado los registros del personal que labora en la institución, con el propósito de que se mantenga un archivo de personal elegible vigente. Estar unificada: Esto significa que toda la información y todos los datos de los candidatos se guardan en el mismo lugar.

Estar actualizada: Esto significa que, cada vez que se importa o carga un nuevo dato o un nuevo candidato, automáticamente se actualiza su información si ya estaba en la base de datos. Cumple con las leyes: Gestionar una base de datos implica que es obligatorio cumplir con las leyes de protección de datos y como lo solicita el ministerio de trabajo.

Actualización digital: tener varias carpetas en el ordenador, organizadas por años, meses vacantes. Donde se encuentren varios perfiles de profesionales de todo tipo. A estos archivos sólo debe de tener acceso el personal de Recursos Humanos, y sólo puede verlos desde cierto ordenador asignado por RRHH.

4.2 Contratación y administración de recursos humanos

4.2.1 Contratación

Una vez se hayan cumplido y realizado los pasos de reclutamiento y selección se procede con la contratación, el cual es el paso final y es el punto de partida para que el candidato se sienta parte de la empresa.

Como lo menciona el manual de políticas de Asepsia:

Art. 38. El personal que se incorpore debe contar con un contrato como lo menciona el artículo 2.

Políticas de Contratación

Contratación indefinida

Es el contrato que se elabora sin establecer límites en cuanto a su duración y permanece en vigencia hasta que la empresa o el trabajador deciden prescindir del contrato.

A continuación, se colocan las políticas sobre contratación que se encuentran en el manual de políticas de Asepsia, S.A.

Art. 2. La celebración de contrato se llevará a cabo a partir de la fecha en que se requiera la incorporación del personal.

Art. 3. Todo el personal deberá de contar con un contrato de trabajo autorizado por el Ministerio de Trabajo al momento de la incorporación a la empresa.

Art. 4. Se deberá de elaborar un file (expediente laboral) por cada una de las personas contratadas.

Art. 5. El file (expediente laboral) deberá de contar con los siguientes documentos

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Antecedentes penales y policíacos
- Nit: número de identificación tributaria.
- Copia de licencia, DPI, IGSS, IRTRA
- Comprobantes de estudios
- Permisos, certificados, licencias, sanciones, multas, llamadas de atención
- Contrato de trabajo (datos generales, periodo de contratación, sueldo establecido, horario)
- Carta de vacaciones, periodo de maternidad, suspensiones IGSS
- Seguro de vida u otros (si existiera)
- Carta de entrega de equipo de trabajo (celular, laptop, uniforme, carro, moto, otros)
- Pruebas psicométricas
- Títulos obtenidos (por estudio, capacitaciones, cursos, talleres, otros)
- Recibo o boletas por pago de nómina, firmado por personal
- Aviso de rescisión con finiquito y pago de indemnización

Art. 6. Se podrá contratar a una persona que no llene el 100% de los requisitos de estudios solicitados, siempre y cuando cuente con la experiencia para el desempeño eficiente del puesto.

Art. 7. Toda nueva contratación deberá de contar con un periodo de prueba de 60 días, el periodo de prueba puede ser más corto, si es de mutuo acuerdo entre las partes.

Art. 8. Se podrá recontratar al personar siempre y cuando en su evaluación del desempeño se allá obtenidos resultados sobre la media y su despido o cese de contrato allá sido por causas de bajo impacto.

Contratación temporal

Este es el que tiene por objeto establecer una relación de laboral entre empresa y empleado por un periodo de tiempo determinado.

Art. 9. El contrato temporal deberá ser formalizado por escrito.

Art. 10. El contrato deberá de contar con número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año.

Art. 11. El trabajador temporal deberá de contar con expediente laboral como lo establecido en el artículo 5.

Art. 12. Se contará con la cantidad a pagar de acuerdo a lo establecido por ambas partes.

Art. 13. Al finalizar el contrato el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización que se realizará de acuerdo con lo establecido por la empresa y el trabajador.

Otros (practicantes)

Debido a la necesidad de los estudiantes de realizar prácticas para lograr ambientarse al ritmo laboral y sirviendo de beneficio para las empresas de recibir apoyo extra, ambas partes se ven beneficiadas.

Art. 14. Se solicitará la siguiente documentación a todo practicante

- Curriculum Vitae
- Carta de solicitud de prácticas
- Proyección de prácticas
- Carta de solicitud de práctica

Art. 15. Las prácticas no deberán ser mayores a 8 horas diarias o 48 horas semanales.

4.3 Administración del Recurso Humano

4.3.1 Manejo de Documentación

Asepsia en una empresa que controla y maneja de una manera ordenada y sencilla toda la información que corresponde a sus empleados con el fin de contar con ella en el momento que sea requerido por cualquier entidad externa (MINTRAB, SAT, IGSS, otros.) o por cualquier proceso interno que se desea revisar o actualizar. El manejo y control de documentación se encuentran mencionados en el manual de políticas de Asepsia, S.A., en el artículo 5 y en artículo 38.

Políticas de desvinculación

Se adjuntan políticas de desvinculación de Asepsia, S.A. Desvinculación de la empresa y rescisión de contrato, terminar una relación laboral siempre es difícil, y es sin duda un tema particularmente sensible para muchas organizaciones no gubernamentales. Cuando un integrante del equipo no está trabajando bien y se ha hecho todo lo posible por brindarle retroalimentación y aportar a su crecimiento, es importante abordar la situación directa y oportunamente.

Se puede implementar la salida de una persona de manera ordenada, justa y respetuosa. En todo momento, se recomienda asesorarse y tener en cuenta los requerimientos legales y tipo de contratación.

Art. 68. Se deberá de dejar por escrito en caso se decida notificar despido.

Art. 69. Se detallará las causas del despido en carta y se le entregará junto con entrevista final.

Art. 70. En caso de renuncia se deberá de entregar carta de motivo con fundamentos y con 15 días antes de anticipación.

Art. 71. El pago de indemnizaciones se debe de pagar de acuerdo a las leyes laborales, dejando por escrito como se realizará pago.

Art. 72. De acuerdo a la evaluación del desempeño y su actitud durante el tiempo que se laboró, se podrán dar referencias del personal.

Art. 73. Se procederá de acuerdo con las leyes, en caso exista planes de jubilación o retiro.

4.4 Desarrollo de gestión del talento humano

Clasificación de puestos, administración de sueldos y gestión humana

Imagen No. 4
Escala salarial actual de Asepsia S.A.

ESCALA SALARIAL ASEPSIA, S.A.					
No.	PUESTO	2015	2016	2017	2018
1	GERENCIA GENERAL	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00
2	GERENCIA ADMINISTRATIVA	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Q 7,200.00	Q 7,200.00
3	ADMINISTRATIVOS	Q 5,450.00	Q 5,450.00	Q 5,650.00	Q 5,650.00
4	OPERARIOS	Q 3,426.00	Q 3,426.00	Q 3,626.00	Q 3,626.00

OBSERVACIONES: ESCALA SALARIAL ES MODIFICADA CADA DOS AÑOS IMPARES, SE CUENTA CON LA BONIFICACION DE LEY CADA MES DE Q,250.00

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 5

Descriptor de puesto 1 (Ventas)

Nombre Del Puesto:	Ventas
Ubicación Administrativa	Administración
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Tendrá como misión fundamental la apertura y prospección de nuevos clientes idóneos para la empresa, así como también una cartera de clientes amplia y activa.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear cartera de posibles nuevos clientes. ✓ Programar visitas semanales para promocionar y capturar nuevos clientes. ✓ Tener alto conocimiento en los productos a ofrecer y sus nuevas actualizaciones. ✓ Crear una logística efectiva para ofrecer el producto. ✓ Recuperación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento a clientes. ✓ Coordinación con Operaciones en la instalación del producto y su continuo seguimiento. ✓ Creación de informe de nuevos clientes y sus directrices. ✓ Crear y verificar las cotizaciones de nuevos clientes y actuales. ✓ Apoyo en las diferentes áreas de la empresa.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Bachiller
Experiencia	Tres años
Características	Actitud positiva, perseverante, persuasiva, convincente, creativa, integro, observador, flexible, entusiasta, responsable.
Perfil General	Edad: 25-45 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 6

Descriptor de puesto 2 (Telemarketing)

Nombre Del Puesto:	Telemarketing
Ubicación Administrativa	Administración
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Lograr comunicar de forma efectiva el catálogo de productos a clientes vía telefónica y establecer jornadas de visitas diarias.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none">✓ Conseguir la mayor cantidad de posibles clientes.✓ Elaboración de cotizaciones✓ Programar las actividades de ventas en base a programación semanal.✓ Resolver problemas y dudas de clientes.✓ Seguimiento de casos de clientes	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración y entrega de informes a ventas, identificando clientes nuevos y clientes antiguos.✓ Apoyo en las diferentes áreas de la empresa.✓ Apertura de contratos nuevos.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Relaciones públicas o carrera a fin
Experiencia	Dos años
Características	Actitud positiva, comunicación eficaz, entender al cliente, amabilidad, desempeño.
Perfil General	Edad: 20-35 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A

Imagen No. 7

Descriptor de puesto 3 (Operaciones)

Nombre Del Puesto:	Operaciones
Ubicación Administrativa	Operativa
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Brindar soluciones al cliente respecto a problemas o necesidades que surjan, crear logística de rutas.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar rutas diarias. ✓ Resolver y coordinar quejas de clientes. ✓ Despacho y control de gasolina para rutas diarias. ✓ Control y seguimiento de operación de Sanita. ✓ Brindar gastos de cajas chicas, pagos, cobros a contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y coordinación de cajas chicas para uso de departamento. ✓ Llevar al día contrato de clientes y actualizaciones. ✓ Control de inventario Scent Ling. ✓ Llevar al día cuentas por cobrar. ✓ Actualizar archivo general de clientes. ✓ Administrar recursos internos.

Educativas:	Ingeniero Industrial o carrera a fin
Experiencia	Dos años
Características	Manejo de personal, manejo de conflictos, trabajo en equipo, Servicio al cliente, innovador, creativo, organizado.
Perfil General	Edad: 20-35 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 8

Descriptor de puesto 4 (Crédito y Cobros)

Nombre Del Puesto:	Crédito y Cobros
Ubicación Administrativa	Administración
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Analizar, controlar y administrar las cuentas por cobrar, esto para asegurar que los flujos de la empresa retornen conforme al calendario de cobros.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none">✓ Programar cobros diarios en base a calendario✓ Apoyo en el análisis de solicitudes de crédito✓ Supervisar y controlar manejo de cobros.✓ Recuperar y programar cuentas morosas.✓ Monitorear el proceso de pagos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración de informes de cobros diario y semanal.✓ Elaboración de informe de créditos otorgados.✓ Control de inventario de Navisani.✓ Coordinar mensajería

Requisitos del Puesto

Educativas:	Administración de empresas o carrera a fin
Experiencia	Dos años
Características	Saber trabajar bajo presión, ser ordenado, creativo, persuasivo, honesto, integro
Perfil General	Edad: 20-35 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 9

Descriptor de puesto 5 (Recepción)

Nombre Del Puesto:	Recepción
Ubicación Administrativa	Administración
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Recibir y reenviar llamadas de clientes u otros, brindar servicio a gerencia en soportes administrativos.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none">✓ Recepción de llamadas y su redirección.✓ Brindar servicio al cliente efectivo✓ Realizar funciones asignadas por gerencia✓ Llevar el control del personal (vacaciones, permisos, otros)✓ Inventario de insumos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Apoyar a las diferentes áreas✓ Verificar el orden y limpieza de la empresa.✓ Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Secretaria Bilingüe o carrera a fin
Experiencia	Dos años
Características	Amable, cordial, servicial, responsable
Perfil General	Edad: 20-35 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 10
Descriptor de puesto 6 (Bodega)

Nombre Del Puesto:	Bodega
Ubicación Administrativa	Operativa
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Coordinar, abastecer y proveer productos.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener inventario al día. ✓ Reporte de productos dañados, faltantes, y sobrantes. ✓ Reporte de entradas y salidas de producto. ✓ Controlar la rotación adecuada del producto. ✓ Verificar y despachar las solicitudes de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el cuidado, limpieza y seguridad del producto. ✓ Crear controles de stock disponible. ✓ Apoyo a Gerencia.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Diversificado
Experiencia	Dos años
Características	Amable, cordial, servicial, responsable
Perfil General	Edad: 20-35 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 11

Descriptor de puesto 7 (Facturación)

Nombre Del Puesto:	Facturación
Ubicación Administrativa	Administrativa
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Facturación por servicios prestados a clientes.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none">✓ Facturación en tiempo a clientes✓ Emisión de cheques a proveedores✓ Reporte diario de programación de pagos y cobros✓ Registro de movimientos (facturas anuladas, cheques emitidos, recibos entregados, vales, otros)	<ul style="list-style-type: none">✓ Reporte sobre lo emitido durante el día.✓ Apoyo a gerencia.✓ Pago de tarjetas de crédito.✓ Revisión con clientes sobre emisión de facturas.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Estudios en Auditoria o Administración de empresas
Experiencia	Dos años
Características	Responsable, dinámico, disciplinado, ordenado
Perfil General	Edad: 20-30 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 12

Descriptor de puesto 8 (Contabilidad)

Nombre Del Puesto:	Contabilidad
Ubicación Administrativa	Administrativa
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	Gerente Administrativo

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Control del flujo de movimientos.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none">✓ Controlar y revisar inventarios de bodegas.✓ Control de presupuesto.✓ Pagos: cuentas por pagar, planilla, IGSS, ISR, ISSO, Iva.✓ Proyección de pagos a proveedores.✓ Verificación y seguimiento a importaciones con Serco Logistics	<ul style="list-style-type: none">✓ Reportes sobre entradas y salidas de movimientos bancarios.✓ Control de estados de cuentas.✓ Apoyo a Gerencia.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Auditor, Contador General
Experiencia	Dos años
Características	Responsable, Seguro en sí mismo, Crítico, toma de decisiones.
Perfil General	Edad: 25-30 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

Imagen No. 13

Descriptor de puesto 9 (Gerencia Administrativa)

Nombre Del Puesto:	Gerencia Administrativa
Ubicación Administrativa	Administrativa
Dependencia Jerárquica 1ro	Gerente General
Dependencia Jerárquica 2do	

Información Específica

Objetivo General del Puesto

- ✓ Vigilar y coordinar que la administración de la empresa se ejerza conforme al giro del negocio.

Funciones Principales	Funciones Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración y seguimiento de proyectos. ✓ Control del personal. ✓ Apoyo en toma de decisiones. ✓ Verificar el cumplimiento de lo establecido en los procesos. ✓ Creación de políticas y lineamientos ✓ Revisión de los informes presentados de cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborar y coordinar en la programación de presupuesto. ✓ Control de cuentas por cobrar. ✓ Relaciones internas y externas para el correcto funcionamiento de la empresa. ✓ Apoyo a Gerencia General.

Requisitos del Puesto

Educativas:	Administración de empresas o carrera a fin
Experiencia	Dos años
Características	Liderazgo, visión estratégica, orientación a resultados, control y dirección de equipos.
Perfil General	Edad: 25-37 años Sexo: Indiferente Horario: 7:00 – 17:00 horas (lunes a viernes)

Fuente: información proporcionada por Asepsia S.A.

4.5 Régimen disciplinario

Sistema disciplinario

El sistema disciplinario son las causas en donde se manifiesta la inconformidad de la organización con la conducta del colaborador, esto nos revela la existencia de un problema que surge entre ambas partes, que sin duda tiene diferentes niveles de gravedad, las cuales deben de estar regidas dentro del manual de políticas de Asepsia, S.A.

Sanción disciplinaria

La sanción disciplinaria es la que se le hace al trabajador frente a incumplimientos laborales que el trabajador a cometido, esto es igual a mencionar a castigar conductas inapropiadas y que al ingresar a la organización se le dio a conocer al empleado por medio del manual de políticas.

Las sanciones se aplican siguiendo el procedimiento correspondiente que tiene establecido Asepsia y conforme lo establece el código de trabajo de Guatemala.

La empresa puede llegar a la drástica decisión de otorgar un despido disciplinario la cual implicara la salida del trabajador con causa justificada y sin indemnización, algunas otras sanciones que se pueden dar son

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Suspensión de empleo
- Suspensión de sueldo
- Traslado a otro puesto (menor o superior)
- Sin autorización a ascensos
- Sin permisos para ausentarse

Faltas leves que pueden llevar al despido

- Faltas de respeto
- Faltas de aseo personal
- Descuidos con pérdidas o daños
- Distracciones que causen pérdidas o daños
- Desobedecer políticas internas

Faltas graves que pueden llevar al despido

- Varias acumulaciones de faltas leves
- Inasistencias injustificadas
- Realizar firmas por otra persona
- Desobedecer las normas y políticas
- Falta de respeto (maltrato, abuso, discriminación, golpes, otros.)
- Causar accidentes
- Estar con embriaguez en área de trabajo
- Dormir en área de trabajo
- Abuso de autoridad
- Desfalcos o robo de dinero u otras pertenencias
- Sustraer bienes de la organización
- Ingresar personas ajenas sin previo aviso a gerencia
- Hacer mal uso de los bienes de la organización
- Pérdida o daño a las instalaciones

Políticas de desvinculación de Asepsia, S. A.

Desvinculación de la empresa y rescisión de contrato

Terminar una relación laboral siempre es difícil y es sin duda un tema particularmente sensible para muchas organizaciones no gubernamentales. Cuando un integrante del equipo no está

trabajando bien y se ha hecho todo lo posible por brindarle retroalimentación y aportar a su crecimiento, es importante abordar la situación directa y oportunamente.

Se puede implementar la salida de una persona de manera ordenada, justa y respetuosa, en todo momento, se recomienda asesorarse y tener en cuenta los requerimientos legales y tipo de contratación.

Art. 68 Se deberá de dejar por escrito en caso se decida notificar despido

Art. 69 Se detallará las causas del despido en carta y se le entregará junto con entrevista final

Art. 70 En caso de renuncia se deberá de entregar carta de motivo con fundamentos y con 15 días antes de anticipación

Art. 71 El pago de indemnizaciones se debe de pagar de acuerdo a las leyes laborales, dejando por escrito como se realizará pago

Art. 72 De acuerdo a la evaluación del desempeño y su actitud durante el tiempo que se laboró, se podrán dar referencias del personal.

Art. 73 Se procederá de acuerdo con las leyes, en caso exista planes de jubilación o retiro.

4.6 Plan de inducción y capacitación en el puesto de trabajo

Para el plan de capacitación anual, en Asepsia se cuenta con un plan de capacitación anual sobre el que se trabajan diferentes modalidades, capacitación, talleres y cursos.

Derivado de la necesidad de reforzar temas de prioridad en el área de ventas se consideró que la mejor vía por la cual se debe de llevar el refuerzo al personal de ventas es por medio de capacitaciones.

Imagen No. 14
Plan de Inducción

ASEPSIA S.A.													
PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL 2019-2021		EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI
		E	B	R	R	Y	N	L	O	P	T	V	C
SEMINARIO	TRABAJO EN EQUIPO	X				X				X			
TALLER	USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO		X				X				X		
CONFERENCIA	LIDERAZGO EN VENTAS	X		X		X		X		X		X	
CONFERENCIA	MANEJO DE CARTERA		X		X		X		X		X		
CURSO	VENTAS EN EL SIGLO 21		X			X			X			X	
CURSO	GESTION DEL CAMBIO	X		X		X		X		X		X	
CONFERENCIA	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TALLER	LIDERAZGO EN VENTAS 2		X		X		X		X		X		X

Fuente: información proporcionada por Asepsia, S.A.

4.7 Análisis de resultados de los estudios de caso

Durante la realización de las prácticas en la empresa Asepsia, S.A., se tuvo acercamiento por medio de entrevistas mixtas, a 25 personas, las cuales amablemente dieron sus puntos de vista, sugerencias, inconformidades y especificaciones de sus puestos, logrando obtener una base sólida de cuales fueron los conflictos principales por medio de los cuales el clima organizacional no se encuentra en su máxima expresión.

Liderazgo

La falta de liderazgo con la que se cuenta es bastante notable en todos los puestos de jefaturas y supervisores, es común encontrar con que cada líder de área solicita algo de una forma y luego vuelve a solicitar varios cambios a la vez, realizando cambios que anteriormente ya se había realizado, con esto se determinó que existe una inconformidad con lo requerido y no se tiene la certeza de preguntar cuál es el mejor procedimiento que seguir.

Justificando cada jefe o supervisor sus acciones con sus diferentes formas de creer que es lo correcto lo que está realizando, esto sin darse cuenta que se pierde tiempo y se incurre en gastos extras por mano de obra mal utilizada.

Acciones para revertir la ausencia de liderazgo

- Crear estrategias de liderazgo
- Empoderar personas que cuentan con antigüedad, capaces y dispuestos
- Iniciativas de desarrollo para colaboradores

Comunicación

Durante las entrevistas se determinó que uno de los factores principales por medio de los cuales la organización no logra establecerse como una empresa sólida, radica en la falta de comunicación efectiva entre jefes, supervisores y colaboradores, teniendo esto un impacto negativo en retención, motivación y la productividad de la compañía.

Durante las entrevistas realizadas se mostró el malestar que existe entre los colaboradores por las decisiones que se realizan favoreciendo más a unos que a otros y la sobrecarga de trabajo en algunos cargos y en otros se refleja bastante tiempo de holgura.

Acciones para favorecer la comunicación

- Desarrollar metas y estrategias claras y específicas para cada puesto de trabajo
- Reforzar de parte de gerencia general la comunicación Jefe/supervisor-empleado
- Realizar actividades recreativas
- Determinar agenda para reuniones con responsables de cada acuerdo

Inteligencia emocional

La cantidad de actas que elaboró Asepsia a colaboradores por reacciones inadecuadas durante el año 2018 fue de 45, considerando que despidos solo se tuvieron 4, debido a falta de control en las

emociones, suelen acontecer momentos infortunios que afectan la relación entre colaboradores y supervisores.

Aspectos importantes a considerar

- Autoconocimiento emocional: Obtener una lectura del clima emocional, según afecte al desempeño
- Logro: Revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos
- Adaptabilidad: Flexibilidad frente a desafíos u obstáculos
- Autodominio: Desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera, o alarma
- Optimismo: Flexibilidad frente a los contratiempos
- Empatía. Comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos
- Conciencia política. Entender las tendencias económicas, políticas y sociales cambiantes.
- Influencia. Capacidad para las estrategias de persuasión
- Creación de vínculos. Fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí
- Compañerismo: Fortalecer los vínculos de apoyo y colaboración

Orden

En bastantes de los espacios donde se debía de transitar se observó que existían bastantes cosas que no estaban en su lugar adecuado, y que los comentarios que surgían eran que no había espacio suficiente en donde colocarlas.

Esto a su vez causaba peligro en caso de suceder alguna emergencia en cuanto a algún desastre natural debido a que no se contaba con las sugerencias y recomendaciones en cuanto a seguridad industrial y reacciones de emergencia.

Acciones para promover el orden

- Restructurar las áreas de bodegas, en donde el espacio se encuentra mal utilizado
- Crear una cultura de orden
- Realizar revisiones periódicas

Empoderamiento

Se obtuvieron casos en donde los colaboradores comentaban que se realizaron ascensos inadecuados e innecesarios, los cuales no cubrían las expectativas que se requerían para los puestos y que sin embargo fueron impuestos sin marcha atrás, y también se tuvieron casos en donde se contrataba supervisores del exterior sin considerar a los colaboradores y su desarrollo.

Recomendaciones

- Cumplir con los perfiles que se requieran para cada puesto vacante
- Desarrollo de colaboradores
- Empoderar colaboradores motiva al personal a ser tomado en cuenta y que se considere como parte importante de las actividades

Imprecisión

Varias imprecisiones en la toma de decisiones y asignación de responsabilidades, que surgen sin duda de la falta de liderazgo y falta de comunicación, considerando que la mayoría de las imprecisiones se dio en el departamento de rutas y en donde se encontró un alto grado de falta de inteligencia emocional.

Acciones para promover la imprecisión

- Reuniones periódicas sobre estrategias y objetivos.
- Priorizar objetivos
- Incorporar opiniones y recomendaciones de colaboradores.

Reconocimientos

Asepsia no cuenta con reconocimientos para ningún colaborador, ocasionando esto falta de motivación y claridad de metas y objetivos, los colaboradores se encuentran en disposición de realizar un mejor servicio en sus actividades si se realizan reconocimientos tanto monetarios como verbales. Crear cultura de reconocimientos mensuales y mejorar la productividad mediante bonos de objetivos y metas sobresalientes

Trabajos poco estimulante

Como consecuencia de falta de empoderamiento y desarrollo dentro de la organización, muchos de los puestos se ven como poco estimulantes para cubrirlos o para ser fuente de ascenso, por lo que muchos de los colaboradores deciden renunciar por falta de oportunidades y desarrollo.

Recomendaciones para hacer estimulante el trabajo

- Realizar programas de ergonomía y psicosociales
- Implementación de nuevos perfiles de puestos
- Reestructura de puesto y desarrollo personal

Dentro de los puntos mencionados anteriormente se realiza conclusiones en donde se determina que Asepsia debe de lograr buscar mejoras en cuanto a motivación y desarrollo, con el fin de mejorar la productividad de la organización y evitar el alto costo de la rotación de personal.

Conclusiones

El clima organizacional ha tomado auge en la actualidad, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad y la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones, es decir que el clima laboral refleja el comportamiento organizacional que enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

En la organización Asepsia, los colaboradores están conscientes de los aportes que brindan a la organización, y reconocen que existe falta de oportunidad en el desarrollo personal y profesional sin embargo se valora la estabilidad laboral que es significativa ya que los colaboradores tienen la seguridad de contar con un trabajo.

Todos los colaboradores de Asepsia cuentan con el perfil de puesto sobre el cual se rigen para elaborar sus funciones diarias y en donde se esclarece que cada agregado a las funciones sea un anexo al contrato de trabajo en donde ambas partes estén de acuerdo.

Entre los principales factores que determinan la estabilidad laboral se encuentran un trabajo estimulante, líderes desarrolladores, recompensas equitativas, excelentes condiciones de trabajo, trabajo en equipo, sueldos altos, entre otros, y las empresas deben implementar las que estén a su alcance.

Existe relación entre satisfacción y productividad, ambas se entrelazan para conllevar el desarrollo de la organización y en donde la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso.

Se establece al final del proceso que el clima laboral en Asepsia es satisfactorio, evitando la constante rotación y obteniendo así una estabilidad de los colaboradores más prolongada y mejoramiento de sus procesos.

Recomendaciones

Para que una organización pueda llegar a su óptimo potencial, debe contar con colaboradores capacitados en lo que se refiere a liderazgo, comunicación, alcance de metas, estrategias claras y específicas para cada puesto y función de trabajo.

Se recomienda que se considere una reestructuración en las áreas de bodegas, en donde el espacio se encuentra mal utilizado, ejecutar procesos para empoderar colaboradores e incentivar a motivar al personal a ser tomado en cuenta y que se considere como parte importante de las actividades.

Es necesario convocar a reuniones periódicas que lleven una agenda clara e incluya el tema de estrategias y objetivos en donde se debe incorporar las opiniones y recomendaciones de los colaboradores.

Se recomienda mejorar la productividad mediante compensaciones laborales que incluyan aspectos que no cuestan dinero, por ejemplo, apoyo en tiempo, jornadas flexibles, alimentación y también bonos de objetivos y metas sobresalientes y realizar programas de ergonomía y programas psicosociales.

Se recomienda continuar con los métodos de retroalimentación para los colaboradores, que exista una comunicación efectiva que fluya de manera ascendente, descendente y cruzada a la vez que realizar reuniones en donde se anuncie sobre el avance de los proyectos brindándole al empleado información clara y precisa, con lo cual también se mejorará el desempeño de éstos.

Es importante brindar información clara sobre todas las actividades que se realizan en la organización, generando aportación de ideas, opiniones y contribuciones por parte de los colaboradores, entregando funciones y responsabilidades, estableciendo cuales son las metas a las cuales se requiere llegar.

Referencias

- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos, Mcgraw-Hill/ Interamericana editores S.A. de C.V., Publicado e impreso en México.*
- García, G. (2010). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo, editorial Universidad de Granada, publicado en españa.*
- Litwin, T. (2010). *Clima Organizacional., (s.l), (s.e.)*
- Prado, J. F. (2011). *Clima y Ambiente Organizacional., (s.l), (s.e.)*
- Robbins, S. P. (2,013). *Comportamiento Organizacional, editorial Pearson educación, México.*
- Weick, L. (2010). *Ambiente Laboral. Servicios editoriales, S.L., España*
- Utrera A. (2017) ***Manual de Políticas, Asepsia S.A., Guatemala***
- Utrera A. (2017) ***Manual de Evaluación del desempeño, Asepsia S.A., Guatemala***
- Utrera A. (2017) ***Manual de Perfil de puestos, Asepsia S.A., Guatemala***